



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TEMA

**AUDITORÍA DE GESTIÓN INTEGRAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA-
FINANCIERA DE LA UNIDAD EDUCATIVA MEDINA DOMÍNGUEZ,
CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2023.**

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

AUTOR:

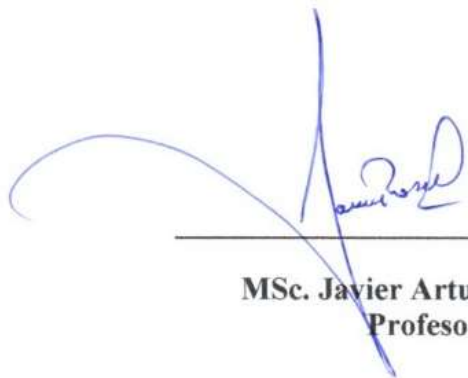
Chucuma Tacuri Yaxnie Arleth.

LA LIBERTAD - ECUADOR

Aprobación del profesor tutor

En mi calidad de Profesor Tutor del trabajo de titulación, "**AUDITORÍA DE GESTIÓN INTEGRAL EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA DE LA UNIDAD EDUCATIVA MEDINA DOMINGUEZ**", elaborado por la Srta. Yaxnie Arleth Chucuma Tacuri, egresado(a) de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Licenciado en Contabilidad y Auditoría, declaro que luego de haber asesorado científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, éste cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente

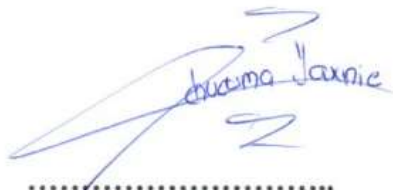


MSc. Javier Arturo Raza Caicedo
Profesor tutor

Autoría del trabajo

El presente Trabajo de Titulación denominado **“Auditoría de gestión integral en el área administrativa-financiera de la Unidad Educativa Medina Domínguez, catón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2023”**, constituye un requisito previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Yo, Yaxnie Arleth Chucuma Tacuri con cédula de identidad número 0105992903 declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad; el patrimonio intelectual del mismo pertenece a la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'chucuma Yaxnie', with a large flourish above it.

.....
Chucuma Tacuri Yaxnie Arleth
C.C. No.: 0105992903

Agradecimiento

En primer lugar, quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mis padres, por su amor incondicional, su apoyo constante y por alentarme a seguir adelante incluso en los momentos más difíciles, gracias por creer en mí y ser mi mayor inspiración. A mis hermanos Anthony y Lisseth, por su cariño para perseguir mis sueños.

A mi asesor y especialista de tesis, por su valiosa guía, sus aportes invaluable y por compartir conmigo su conocimiento y experiencia durante la realización de este proyecto de integración curricular.

Finalmente, quiero agradecer a mis amigos que de una u otra forma contribuyeron a la culminación de este proyecto. Su apoyo ha sido fundamental.

Yaxnie Arleth Chucuma Tacuri

Dedicatoria

Esta tesis es el resultado de años de esfuerzo, dedicación y sacrificio. Por ello, quiero dedicar este logro, con todo mi cariño y empeño, a las personas que han estado conmigo en este camino.

A mis padres, quienes, con su amor incondicional, sus consejos y su incansable apoyo, me han enseñado a luchar por mis sueños sin rendirme. Ustedes son los principales artificios de este logro.

A mis hermanos y amigos, quienes con sus palabras de aliento y su cariño me han dado fuerzas para continuar por este camino. Gracias por ser parte de esta travesía.

Esta tesis representa la culminación de una importante etapa de mi vida y espero que se convierta en una fuente de inspiración y motivación para aquellos que emprenden desafíos similares.

Yaxnie Arleth Chucuma Tacuri

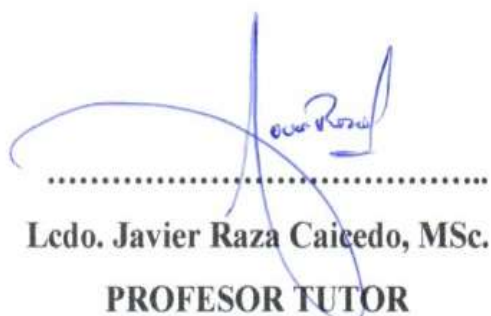
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN



.....
Ing. Wilson Toro Álava, MSc.
DIRECTOR DE LA CARRERA



.....
Ing. Félix Rosales Borbor, MSc.
PROFESOR ESPECIALISTA



.....
Lcdo. Javier Raza Caicedo, MSc.
PROFESOR TUTOR



.....
Ing. Emanuel Bohórquez Armijos, MSc.
PROFESOR GUÍA DE LA UIC



.....
Lcdo. Andrés Soriano Soriano
ASISTENTE ADMINISTRATIVO

Índice de Contenidos

Abstract	14
Introducción	15
Planteamiento del problema.....	16
Formulación del problema	18
Sistematización	18
Objetivo general.....	19
Objetivos específicos	19
Justificación.	19
Mapeo	20
Capítulo I. Marco Referencial.....	21
Revisión de literatura	21
Desarrollo de teorías y conceptos	26
Auditoría de Gestión.....	26
Importancia.....	27
Objetivo.	27
Beneficios.	27
Fases.	28
Técnicas.....	29
Metodología.....	30
Control de Gestión.....	30
Componentes de Medición.....	31
Eficiencia.....	31
Eficacia.....	31
Equidad.....	31
Economía.....	32
Efectividad.....	32

Componente de Control Interno COSO II.	32
Ambiente de Control.	33
Establecimiento de Objetivos.	33
Identificación del Riesgo.	33
Respuesta del Riesgo.	33
Actividades de Control.	34
Información y Comunicación.	34
Supervisión y Monitoreo.	34
Planificación de la auditoría de gestión.	34
Planificación Preliminar.	35
Planificación Específica.	36
Gestión.	36
Gestión administrativa.	36
Gestión financiera.	37
Capítulo II. Metodología.....	39
Diseño de la Investigación.....	39
Enfoque cualitativo.....	39
Enfoque cuantitativo.....	39
Alcance descriptivo.....	39
Alcance exploratorio.....	40
Diseño.....	40
Enfoque transversal.....	40
Enfoque no experimental.	40
Métodos de investigación.....	40
Método bibliográfico.....	40
Método inductivo.....	41
Método deductivo.....	41

Método analítico	41
Población	42
Muestra	42
Recolección y procesamiento de datos	43
Capítulo III. Resultados y Discusión.....	44
Análisis de datos	44
Análisis de la Encuesta	44
Planificación de Auditoría.	54
Programa de auditoría	54
Orden de Trabajo	55
Notificación de inicio de Auditoría.	56
Plan general de auditoría.....	60
Ejecución.	63
Componentes de Control Interno.....	79
Indicadores de gestión.....	82
Eficiencia en la recuperación de cuentas por cobrar de pensiones y matrículas a representantes legales.....	83
Implementación de estrategias.....	84
Efectividad en la utilización de fondos (FU).....	86
Carta de Control Interno.	99
Discusión	104
Conclusiones.....	107
Recomendaciones.	108
Apéndice	117

Índice de tablas

Tabla 1. Población de la Unidad Educativa Medina Domínguez	42
Tabla 3. Manual de procesos y procedimientos	44
Tabla 4. Evaluaciones para medir el cumplimiento de metas y objetivos	45
Tabla 5. Gestión de riesgos financieros	45
Tabla 6. Indicadores de desempeño	46
Tabla 7. Mecanismos para identificar y corregir deficiencias	47
Tabla 8. Documentación y registro de operaciones	48
Tabla 9. Plan de contingencia para emergencias o crisis financieras	49
Tabla 10. Políticas y procedimientos para tesorería y flujo de efectivo	50
Tabla 11. Marcas de auditoría.....	53
Tabla 12. Programa de auditoría	54
Tabla 13. Nivel de confianza y nivel de riesgo - Ambiente de control.....	64
Tabla 14. Nivel de confianza y nivel de riesgo - Establecimiento de objetivos	66
Tabla 15. Nivel de confianza y nivel de riesgo - Identificación de eventos	68
Tabla 16. Nivel de confianza y nivel de riesgo - Evaluación de riesgos	70
Tabla 17. Nivel de confianza y nivel de riesgo - Respuesta al riesgo.....	72
Tabla 18. Nivel de confianza y nivel de riesgo - Actividades de control	74
Tabla 19. Nivel de confianza y nivel de riesgo - Información y comunicación	76
Tabla 20. Nivel de confianza y nivel de riesgo - Supervisión y monitoreo.....	77
Tabla 21. Nivel de confianza y riesgo de los Componentes de Control Interno.....	79
Tabla 22. Nivel de confianza y nivel de riesgo.....	80
Tabla 23. Eficiencia en la gestión de las cuentas por cobrar	83
Tabla 24. Implementación de estrategias	85
Tabla 25. Efectividad en la utilización de fondos	86

Índice de figuras

Figura 1. Manual de procesos y procedimientos.....	44
Figura 2. Evaluaciones para medir el cumplimiento de metas y objetivos.....	45
Figura 3. Gestión de riesgos financieros.....	46
Figura 4. Indicadores de desempeño.....	47
Figura 5. Mecanismos para identificar y corregir deficiencias.....	48
Figura 6. Documentación y registro de operaciones.....	49
Figura 7. Plan de contingencia para emergencias o crisis financieras.....	49
Figura 8. Políticas y procedimientos para tesorería y flujo de efectivo.....	50
Figura 9. Organigrama de la Institución Educativa.....	59
Figura 10. Representación gráfica del nivel de confianza y el nivel de riesgo - Ambiente de control.....	64
Figura 11. Representación gráfica del nivel de confianza y el nivel de riesgo - Establecimiento de objetivos.....	66
Figura 12. Representación gráfica del nivel de confianza y el nivel de riesgo – Identificación de eventos.....	68
Figura 13. Representación gráfica del nivel de confianza y el nivel de riesgo - Evaluación de riesgos.....	70
Figura 14. Representación gráfica del nivel de confianza y el nivel de riesgo – Respuesta al riesgo.....	72
Figura 15. Representación gráfica del nivel de confianza y el nivel de riesgo – Actividades de control.....	74
Figura 16. Representación gráfica del nivel de confianza y el nivel de riesgo – Información y comunicación.....	76
Figura 17. Representación gráfica del nivel de confianza y el nivel de riesgo – Supervisión y monitoreo.....	78
Figura 18. Representación gráfica del nivel de confianza y nivel de riesgo de los Componentes de Control Interno.....	79
Figura 19. Eficiencia en la gestión de las cuentas por cobrar.....	84
Figura 20. Implementación de estrategias.....	85
Figura 21. Efectividad en la utilización de fondos.....	87

Índice de apéndice

Apéndice A. Cronograma de tutorías de titulación	117
Apéndice B. Matriz de consistencia	118
Apéndice C. Instrumento de encuesta	119
Apéndice D. Cuestionario de Control Interno COSO II	121
Apéndice E. Manual de políticas y procedimientos en el área administrativa-financiera de la Unidad Educativa Medina Domínguez	130



**“AUDITORÍA DE GESTIÓN INTEGRAL EN EL ÁREA
ADMINISTRATIVA-FINANCIERA DE LA UNIDAD EDUCATIVA
MEDINA DOMINGUEZ, CANTÓN SALINAS, PROVINCIA SANTA ELENA,
AÑO 2023”**

**AUTOR:
Chucuma Tacuri Yaxnie Arleth**

**TUTOR:
Lcdo. Javier Raza Caicedo, MSc.**

Resumen

El trabajo de titulación denominado "Auditoría de gestión integral en el área administrativa-financiera de la Unidad Educativa Medina Domínguez" evalúa la gestión de recursos financieros y administrativos, cuantificando niveles de eficiencia, eficacia y efectividad. La metodología combina enfoques cualitativos y cuantitativos, con diseño descriptivo y exploratorio, además de utilizar métodos como el bibliográfico, inductivo, deductivo y analítico, también se utiliza una encuesta con escala de Likert estadístico en una muestra de 9 personas. Los hallazgos revelan debilidades significativas en controles internos, insatisfacción del personal y alto riesgo institucional. La aplicación del modelo COSO II RM, compuesto por 8 componentes, determinó un nivel de confianza bajo del 28% y riesgo alto del 72%, indicando la urgente necesidad de mejoras en los procedimientos administrativos y financieros. Se prescribieron procedimientos específicos para el área administrativo-financiera orientados al cumplimiento de metas y objetivos institucionales. La auditoría subraya importantes áreas de mejora en la gestión, destacando la necesidad de fortalecer los procesos internos y la transparencia en las operaciones. En conclusión, la auditoría destaca la necesidad crítica e inmediata de fortalecer la gestión administrativa-financiera para garantizar el funcionamiento óptimo y sostenible de la unidad educativa. Se recomienda implementar un plan de acción integral que incluya mejoras sustanciales en los controles internos, un programa intensivo de capacitación del personal en áreas clave, y la implementación de revisiones periódicas y sistemáticas de los procesos administrativos y financieros.

Palabras claves: Auditoría de gestión, COSO II, riesgo institucional, gestión.



**COMPREHENSIVE MANAGEMENT AUDIT IN THE
ADMINISTRATIVE-FINANCIAL AREA OF THE MEDINA
DOMINGUEZ EDUCATIONAL UNIT, SALINAS CANTON, SANTA
ELENA PROVINCE, YEAR 2023**

AUTHOR:
Chucuma Tacuri Yaxnie Arleth

TUTOR:
Lcdo. Javier Raza Caicedo, MSc.

Abstract

The degree project titled "Comprehensive management audit in the administrative-financial area of the Medina Domínguez Educational Unit" evaluates the management of financial and administrative resources, quantifying levels of efficiency, efficacy, and effectiveness. The methodology combines qualitative and quantitative approaches, with a descriptive and exploratory design, in addition to using methods such as bibliographic, inductive, deductive, and analytical. It also uses a survey with a statistical Likert scale on a sample of 9 people. The findings reveal significant weaknesses in internal controls, staff dissatisfaction, and high institutional risk. The application of the COSO II RM model, composed of 8 components, determined a low confidence level of 28% and a high risk of 72%, indicating an urgent need for improvements in administrative and financial procedures. Specific procedures were prescribed for the administrative-financial area aimed at meeting institutional goals and objectives. The audit underscores important areas for improvement in management, highlighting the need to strengthen internal processes and transparency in operations. In conclusion, the audit highlights the critical and immediate need to strengthen administrative-financial management to ensure optimal and sustainable functioning of the educational unit. It is recommended to implement a comprehensive action plan that includes substantial improvements in internal controls, an intensive staff training program in key areas, and the implementation of periodic and systematic reviews of administrative and financial processes.

Keywords: Management audit, COSO II, institutional risk, management.

Introducción

La auditoría de gestión se ha consolidado como un instrumento vital para evaluar y potenciar la eficacia, eficiencia y economía en diversos ámbitos, incluido el sector educativo. En un entorno caracterizado por una creciente competitividad y regulación, la optimización de recursos y la promoción de la transparencia se han vuelto imperativos. Los centros de enseñanza, como pilares del progreso social, no están exentos de estas exigencias. Una administración efectiva en estas entidades resulta fundamental para garantizar la excelencia del servicio educativo, propiciar un ambiente favorable al aprendizaje y satisfacer las expectativas tanto de la comunidad académica como de la sociedad en general.

Bajo esta perspectiva, la implementación de metodologías de auditoría en el campo educativo adquiere especial importancia. Estas técnicas facilitan un examen metódico y objetivo de los procedimientos administrativos y financieros, permitiendo identificar potencialidades, limitaciones, posibilidades de mejora y riesgos en la dirección institucional. Este tipo de evaluación trasciende la revisión de balances contables; abarca un análisis integral de la utilización de recursos, los procesos de toma de decisiones y la consecución de metas establecidas. En el contexto de las instituciones educativas, esto se traduce en una valoración de cómo los mecanismos administrativos y financieros contribuyen a forjar un entorno de aprendizaje de calidad, eficiente y sostenible.

Según Cabrera y Palma (2022), una auditoría es un proceso objetivo que consiste en recopilar y analizar evidencias relacionadas con diversos aspectos de una organización durante un período determinado. Entre los elementos evaluados se encuentran la información financiera, la efectividad del control interno, el cumplimiento normativo y el logro de las metas y objetivos planteados. El propósito de este proceso es dictaminar el grado en que dichos aspectos se ajustan a los criterios o estándares establecidos para su valoración.

Por otro lado, León (2020) complementa indicando que la auditoría de gestión consiste en un examen integral e imparcial realizado por un auditor externo sobre una organización. Su finalidad primordial es emitir un dictamen profesional que evalúe la economía en el manejo de los recursos, la eficiencia de las operaciones y la eficacia en el logro de los objetivos organizacionales. Además, busca constatar que los

responsables de la gestión actúan con ética, equidad y responsabilidad en el desempeño de sus funciones.

La presente investigación, titulada "Auditoría de gestión en el área administrativa-financiera de la Unidad Educativa Medina Domínguez, cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2023", se centra en la aplicación práctica de estas metodologías en un escenario educativo específico.

Este análisis pretende ofrecer una valoración imparcial de los mecanismos administrativos y financieros del centro, señalando oportunidades de mejora que permitan maximizar el aprovechamiento de recursos y elevar los estándares de gestión. El estudio no solo contribuirá al perfeccionamiento continuo y la rendición de cuentas en la Unidad Educativa Medina Domínguez, sino que también servirá como referente práctico de la adaptación y aplicación efectiva de técnicas de auditoría en el ámbito educativo.

Planteamiento del problema

La gestión educativa en América Latina y el Caribe enfrenta desafíos significativos que requieren atención urgente. Según el informe más reciente del Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2023), la región presenta problemas persistentes en cuanto al acceso a una educación de calidad y marcadas disparidades en los servicios educativos ofrecidos. Este informe enfatiza la necesidad crítica de mejorar la eficiencia y eficacia en la inversión de recursos en el sector educativo, señalando que la calidad de la gestión tiene un impacto directo en los resultados académicos de los estudiantes.

Un análisis de los datos proporcionados por el Banco Mundial (2022) revela que la inversión promedio en educación primaria y secundaria en América Latina entre 2010 y 2018 fue del 4,9% del PIB. Si bien esta cifra parece significativa, es importante contextualizarla con otros indicadores educativos. Por ejemplo, la tasa de abandono escolar temprano en la región alcanza un preocupante 19%, lo que sugiere deficiencias graves en la gestión educativa y en la capacidad de los sistemas escolares para retener a los estudiantes y proporcionarles una educación relevante y de calidad.

En el contexto específico de Ecuador, los datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2020) ofrecen una perspectiva mixta. Por un lado, el

77,5% de la población entre 5 y 24 años tiene acceso a educación regular, lo que indica una cobertura relativamente amplia. Sin embargo, este dato positivo se ve contrastado por la existencia de un 11,7% de analfabetismo funcional en la población mayor de 15 años. Este último indicador señala problemas subyacentes en la calidad de la educación impartida y en la capacidad del sistema para desarrollar habilidades fundamentales en los estudiantes.

Por otro lado, las estadísticas del Ministerio de Educación (2022) arrojan luz sobre otro aspecto preocupante de la realidad educativa ecuatoriana. En 2019, cerca del 30% de los estudiantes de secundaria no asistieron regularmente a clase, lo que evidencia dificultades para acceder a la educación pública en Ecuador. Este dato sugiere barreras socioeconómicas, geográficas o institucionales que impiden la participación de una proporción considerable de jóvenes en el sistema educativo.

Además, se han encontrado problemas en la planificación y gestión de la educación en Salinas. El Ministerio de Educación del Ecuador señala que las principales deficiencias en la gestión escolar incluyen la ausencia de un plan estratégico de gestión, la evaluación de desempeño insuficiente y la falta de involucramiento de los padres de familia en la educación de sus hijos.

El Consejo de Educación de la provincia de Santa Elena señala otros factores que disminuyen la calidad de la educación en la región, incluida la falta de recursos en las escuelas, la falta de actualización del plan educativo y la escasez de capacitación para los docentes. Además, el gasto per cápita en educación en la provincia de Santa Elena es de \$ 119,52, por debajo de la media nacional de \$ 127,20.

Adicionalmente, los problemas actuales son causados por las restricciones de las escuelas y el entorno educativo local. Los directores de las unidades educativas del cantón Salinas afirman que las principales dificultades son la gestión inadecuada de los recursos, la falta de capacitación docente y la falta de recursos para la compra de materiales educativos.

De acuerdo con los datos previamente mencionados, se ha detectado un conjunto de problemáticas en la "Unidad Educativa Medina Domínguez", ubicada en el cantón Salinas, provincia de Santa Elena. Se propone como objetivo principal de esta investigación realizar una auditoría de gestión en dicha institución educativa, para

identificar y abordar las dificultades que afectan su funcionamiento y, en última instancia, su calidad educativa.

En la "Unidad Educativa Medina Domínguez" hay 245 alumnos estudiantes, atendidos por 15 docentes, entre otros, personal institucional. Sin embargo, se evidencian diversos problemas que han incidido en su desarrollo y operatividad.

Entre las principales problemáticas se destacan:

- La mala gestión de los recursos financieros y administrativos, lo cual compromete su estabilidad económica, eficiencia operativa, calidad de servicios y reputación, poniendo en riesgo su sostenibilidad a largo plazo.
- La existencia de pensiones y matrículas pendientes, lo que desencadena diversos problemas financieros y operativos en la institución. Esto incluye dificultades de liquidez, incapacidad para cumplir sus obligaciones, necesidad de endeudamiento, limitaciones para inversiones y mejoras, potencial deserción estudiantil, además de la morosidad y conflictos con los representantes.
- Una disminución significativa en la cantidad de estudiantes, producto de una mala gestión académica, puede provocar una grave reducción de sus ingresos, el desaprovechamiento de los recursos e infraestructura disponibles, generando ineficiencias operativas. Finalmente, perjudica la reputación de la institución y su capacidad para atraer nuevos estudiantes.

Formulación del problema

¿De qué manera la auditoría de gestión contribuye a la mejora de los niveles de eficiencia y eficacia en los procesos administrativos-financieros en la Unidad Educativa Medina Domínguez?

Sistematización

¿Cuál es la situación actual del proceso administrativo-financiero y el impacto de este en la unidad educativa?

¿De qué manera el COSO II permite determinar la gestión de los procesos administrativos y financieros?

¿Cuáles son los procedimientos y controles que se deben implementar en el área administrativo-financiero para asegurar el cumplimiento de metas y objetivos?

Objetivo general

Evaluar la gestión del área administrativa- financiera de la Unidad Educativa Medina Domínguez mediante herramientas de medición en los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad.

Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual del proceso administrativo-financiero y su impacto en el funcionamiento de la institución educativa.
- Aplicar el componente COSO II RM en la gestión de procesos de la unidad educativa.
- Prescribir correctamente los procedimientos del área administrativo-financiero para el cumplimiento de metas y objetivos.

Justificación.

La investigación se creó en una revisión exhaustiva de diversas fuentes, incluyendo tesis, artículos científicos y publicaciones especializadas, nacionales e internacionales, con un enfoque en la auditoría de gestión aplicada al área administrativa-financiera de la Unidad Educativa Medina Domínguez. El estudio se centró en evaluar la gestión del área administrativa-financiera de la institución mediante herramientas de medición de eficiencia, eficacia y efectividad.

Para lograrlo, se realizó un examen detallado de los procesos administrativos y financieros de la institución, para identificar posibles áreas de mejora, ineficiencias operativas y oportunidades de optimización. La metodología de auditoría implementada incorporó diversas técnicas de evaluación complementarias, entre las que se destacaron: una encuesta exhaustiva basada en la escala de Likert, diseñada específicamente para el personal relevante de la institución; la implementación del modelo COSO II RM, reconocido internacionalmente para la gestión integral de riesgos empresariales; y el uso de indicadores de gestión cuidadosamente seleccionados y adaptados a las particularidades de las áreas bajo estudio.

Los hallazgos, conclusiones y recomendaciones derivadas de esta auditoría se compilaron en un informe presentado a la dirección de la institución, proporcionando

bases sólidas y objetivas para la toma de decisiones estratégicas y la implementación de medidas correctivas para mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión.

Este enfoque metodológico riguroso y multifacético contribuyó significativamente a la evaluación integral de la gestión administrativa-financiera, permitiendo identificar fortalezas y debilidades, y proporcionando una base sólida para futuras mejoras. Los resultados obtenidos no solo beneficiaron a la Unidad Educativa Medina Domínguez, sino que también pueden servir como referencia para otras instituciones educativas que busquen optimizar su gestión administrativa y financiera.

Mapeo

El presente trabajo de titulación se divide en tres partes fundamentales. Primero, se establece el marco referencial, donde se revisa la literatura relacionada con el tema, incluyendo trabajos previos, teorías y conceptos relevantes que dan un marco sólido. Además, se profundiza en el desarrollo de teorías y conceptos que sustentan la investigación, proporcionando una comprensión profunda del marco teórico. Finalmente, se encuentra la fundamentación legal, en esta sección se presentan las leyes, reglamentos y normativas aplicables, brindando el respaldo legal necesario.

En segundo lugar, se detalla la metodología utilizada, explicando el diseño de investigación empleado y su justificación. Así mismo, se describen los métodos de investigación aplicados. Posteriormente, se define la población de estudio y el proceso de selección de la muestra, en caso de corresponder. Por último, se exponen las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección y procesamiento de los datos.

Finalmente, se presentan los resultados y la discusión de la investigación. En esta sección, se realiza un análisis exhaustivo de los datos recolectados mediante técnicas estadísticas o de análisis, según sea apropiado. Luego, se interpretan los resultados obtenidos, relacionándolos con las teorías y conceptos presentados en el marco referencial, y comparándolos con otros estudios previos. Posteriormente, se exponen conclusiones derivadas de los resultados y, por último, se brindan recomendaciones basadas en los hallazgos más significativos.

Capítulo I. Marco Referencial

Revisión de literatura

Como punto de partida, los autores Pacheco et al. (2018) presentaron un artículo científico titulado "Análisis de la Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas de Niveles Básicos y Media en las Zonas Rurales de Santa María, Colombia", se plantearon examinar los resultados de la administración en las instituciones educativas rurales del distrito de Santa Marta, Colombia. El estudio fue realizado por los autores en el año 2017 y consideró a una población de 25 instituciones educativas rurales de dicha región. La metodología empleada por ellos fue de tipo descriptivo, de campo y transversal.

Como instrumento de recolección de datos, los investigadores diseñaron un cuestionario con escala tipo Likert de 48 ítems, el cual fue validado mediante juicio de expertos y mostró una confiabilidad de 0,87 según el Alfa de Cron Bach. Las encuestas fueron aplicadas a los rectores de las instituciones mediante un censo poblacional a las instituciones involucradas durante el período de enero a marzo del 2017. El análisis de los datos se realizó mediante estadística descriptiva, y se construyó un baremo de cinco categorías para la interpretación de los resultados.

Los resultados mostraron que no existía un enfoque administrativo definido en las instituciones educativas rurales, sino que se evidenció una hibridación entre los enfoques clásico, estratégico y humanista. En cuanto al nivel de gestión se encontraron en el nivel "pertenencia", planificando y articulando sus áreas de manera esporádica y desorganizada, con moderada presencia de los niveles de existencia, apropiación y mejoramiento continuo.

Respecto a los usos en educación, los investigadores encontraron una moderada presencia en el empleo de técnicas de investigación operacional aplicadas a la gestión administrativa, con poca presencia en planificación y asignación de horarios, y moderada presencia en asignación de recursos y medición del rendimiento. En cuanto a la toma de decisiones, predominó un perfil de rectores que buscan el mayor beneficio del personal y seguían raciocinios económicos, pero con poca presencia en el uso de soportes y referentes teóricos para decidir.

En conclusión, los resultados indicaron que no había un enfoque administrativo predominante, un uso moderado de técnicas de investigación operacional en la gestión, y una toma de decisiones sin seguir referentes teóricos ni utilizar soportes adecuados en las instituciones educativas rurales de Santa Marta, según lo encontrado por los autores.

Consecuentemente, los autores Ramos et al. (2020) en su artículo titulado “La auditoría académica como herramienta para evaluar la calidad y apoyar la acreditación institucional”. En este documento, reflexiona sobre el papel de la auditoría académica como una herramienta clave para la evaluación de la calidad en los procesos de acreditación institucional de la educación superior.

En cuanto a la metodología, utilizaron el método científico, sustentando en el análisis documental de los resultados de investigaciones previas realizadas por diferentes autores sobre auditoría académica, calidad en los procesos de formación y acreditación institucional. Combinaron la sistematización y el contraste de fuentes para definir operativamente la auditoría académica en la gestión de la calidad en los procesos de acreditación institucional.

Los resultados de la investigación fueron que los autores propusieron incluir las auditorías académicas como herramienta eficaz en el control de los procesos, ya que proporciona información a la universidad para mejorar su desempeño. Señalan que la incorporación de las normas ISO a la gestión universitaria representa un uso más eficiente de los recursos humanos, financieros y la satisfacción de la sociedad al recibir servicios que cumplen con sus expectativas. Además, destacan que el éxito de cualquier proceso de acreditación institucional depende del trabajo de control, por lo que la auditoría académica se convierte en una herramienta fundamental para gestionar sus componentes.

Los autores definen la auditoría académica como un examen sistemático que evalúa las actividades de docencia, investigación, extensión y administración, así como los requerimientos de recursos humanos necesarios para cumplir con los objetivos académicos. Plantean que esta herramienta contribuye a asegurar el cumplimiento de metas, proteger los recursos, cumplir leyes y reglamentos, y preparar información confiable para la planificación y toma de decisiones.

Como conclusión, determinaron que la acreditación institucional se inicia con la autoevaluación y la evaluación externa, por lo que la auditoría académica puede aportar a la evaluación de estos requisitos desde una perspectiva sistemática. Proponen incluirla como una herramienta eficaz en el control de los procesos, ya que proporciona información valiosa para mejorar el desempeño y avanzar en la gestión de la calidad universitaria.

Por otra parte, Zambrano et al. (2021) en su artículo científico “La importancia de la auditoría de gestión y los procesos administrativos y técnicos, realidades y perspectivas” publicado en la revista UNESUM-Ciencias: Revista Científica Multidisciplinaria en el año 2021, tuvieron como objetivo determinar la importancia de la auditoría de gestión en las empresas con respecto a sus realidades y perspectivas.

La metodología empleada consistió en la descripción y revisión bibliográfica de la conceptualización, etapas y técnicas de una auditoría de gestión, utilizando diferentes fuentes bibliográficas, libros, artículos científicos y sitios web. Además, se aplicaron métodos de investigación deductivos e inductivos para el análisis de la información.

Los resultados de esta investigación demostraron los enfoques de la auditoría de gestión, analizando cada una de sus fases en los procesos administrativos y técnicos, y su impacto en el mejoramiento del ámbito económico, el control interno y la calidad de las entidades empresariales. Se concluyó que la auditoría de gestión es importante en el sostenimiento de las empresas, ya que permite verificar el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, utilizando materiales, métodos y técnicas para el proceso de evaluación del área auditada.

Adicionalmente, Gutiérrez et al. (2013), en su artículo “Análisis de los riesgos en la toma de decisiones de la alta dirección a través de la auditoría de gestión” publicado en las memorias de la Global Conference on Business and Finance en el año 2013, tuvieron como objetivo conocer los beneficios de la aplicación de la auditoría de gestión, generando con ello la posibilidad de que esta sea considerada por los empresarios como una herramienta que a futuro podría ayudar en la toma de decisiones financiera. La metodología empleada consistió en una revisión de la literatura sobre la auditoría de gestión, el control interno y la evaluación de riesgos. Además, se propuso

un programa flexible de auditoría de gestión para evaluar la gestión de riesgos en las empresas.

Los resultados de esta investigación demostraron la importancia de la auditoría de gestión como técnica para evaluar la economía, eficiencia, eficacia y el impacto de las decisiones de la alta dirección en las empresas. Se concluyó que el programa flexible propuesto constituye una herramienta viable para evaluar la actuación de los directivos y mejorar la gestión de riesgos en las organizaciones.

Por consiguiente, en el artículo científico titulado “El rol del auditor y su impacto en la gestión de las instituciones educativas del cantón Portoviejo” perteneciente a Cabrera et al. (2020), publicado en la revista Polo del conocimiento, se planteó como objetivo principal determinar el rol del auditor educativo y su impacto en la gestión de las instituciones educativas del cantón Portoviejo, Ecuador.

La metodología utilizada fue de tipo no experimental, de campo, analítica y bibliográfica. La población considerada fueron los cuatro auditores educativos que laboran en la Zona 4 de educación que comprende Manabí y Santa Domingo de los Tsáchilas, así como los líderes del equipo de auditoría de dicha zona y el Director Distrital de Portoviejo. Se aplicó una encuesta de 10 ítems a los auditores y además se realizaron entrevistas a los líderes del equipo de auditoría y al Director Distrital.

Los principales resultados obtenidos demostraron la importancia que tienen los auditores educativos en evaluar la gestión de los diferentes funcionarios de las unidades educativas, estableciendo planes de mejora continua en lugar de imponer medidas sancionatorias o punitivas. Se evidenció que en la Zona 4 de educación solo existen cuatro auditores, lo cual imposibilita una adecuada planificación y realización de la auditoría en todas las instituciones, incidiendo significativamente en el seguimiento y cumplimiento de los estándares educativos que se deben alcanzar.

No obstante, el 100 % de los auditores encuestados calificó como positivo el impacto que generan las auditorías en la gestión de las instituciones educativas, ya que ayudan al mejoramiento de las actividades de aprendizaje, a una gestión adecuada en los ámbitos administrativos y pedagógicos, y a lograr el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos.

En conclusión, el estudio determinó que el rol principal del auditor educativo es evaluar los diferentes componentes de gestión en las instituciones para brindar recomendaciones que permitan mejorar los aspectos deficientes, impactando positivamente en la calidad educativa. Sin embargo, se necesita incrementar el número de auditores en la Zona 4 para poder abarcar a más planteles.

Seguidamente, Reyes y Cantos (2018) realizaron una investigación titulada “El nuevo modelo de gestión educativa y su impacto en las escuelas de educación básica del cantón Cañar, Ecuador”. El objetivo principal fue evaluar el nuevo modelo de gestión educativa implementado en Ecuador y su impacto en las escuelas de educación básica del cantón Cañar. Este estudio se llevó a cabo en el año 2018 en seis escuelas de la ciudad de Cañar: Carlos Cueva Tamariz, Luis Roberto Chacón, Simón Bolívar, San José de Calasanz, Ezequiel Cárdenas y Santa Rosa de Lima.

El enfoque empleado fue de tipo descriptivo y documental. En la parte descriptiva, se aplicó un cuestionario de 10 preguntas cerradas a 124 docentes de las mencionadas escuelas. En cuanto a la parte documental, se recurrió a información secundaria proveniente de medios bibliográficos, electrónicos y revistas de investigación científica para fundamentar el estudio.

Los resultados revelaron que el nuevo modelo de gestión educativa, implementado en Ecuador en 2010, tiene una incidencia importante en las escuelas de educación básica de la ciudad de Cañar. La gran mayoría de los actores educativos conocen los lineamientos del modelo y ratifican el cumplimiento de sus objetivos, especialmente en lo que respecta al fortalecimiento de la calidad de la educación mediante la actualización y refuerzo de los currículos de Educación General Básica, Bachiller y la construcción del currículo de Educación Inicial.

Además, los hallazgos revelaron que la ejecución de procesos de descentralización desde la sede central hacia las zonas, distritos y circuitos ha fortalecido los servicios educativos, atendiendo a la realidad contextual.

Por último, Cantos (2019) en su trabajo titulado “La auditoría integral como herramienta de validación de la gestión institucional”, tuvo como objetivo analizar el proceso de ejecución de la auditoría con el enfoque por analogía de las revisiones financieras, de cumplimiento, control interno y de gestión. Esta investigación fue

desarrollada en una institución pública dedicada al deporte del cantón Cañar, provincia Cañar-Ecuador, durante el periodo fiscal 2016.

Metodológicamente, se aplicó una auditoría para analizar los procedimientos de control implementados por los miembros de la organización en relación con los componentes del sistema COSO, aplicando cuestionarios al personal clave. Además, se examinó el grado de cumplimiento de la normativa aplicable, el proceso financiero y la gestión a través de indicadores.

Los resultados demostraron que la auditoría permite evaluar de manera multidisciplinaria e independiente el grado y forma de cumplimiento de los objetivos de una institución, su relación con el entorno, así como sus operaciones. Se enfatizó su importancia como herramienta gerencial para la toma de decisiones y la identificación de puntos débiles en las organizaciones, con el fin de tomar medidas y precauciones oportunas.

Desarrollo de teorías y conceptos

Auditoría de Gestión

Según Llumiguano et al. (2021), la auditoría de gestión es un proceso sistemático que examina y evalúa las actividades realizadas en una entidad, con el fin de determinar su grado de eficiencia, eficacia y economía, y promover la mejora en la administración de los recursos a través de recomendaciones. Implica medir el cumplimiento de objetivos, planes, programas y metas organizacionales, así como la legalidad de las operaciones, utilizando indicadores de gestión diseñados para analizar el desempeño organizacional. Es responsabilidad primaria de los directivos, y sus hallazgos retroalimentan a la alta dirección para salvar el patrimonio y lograr las políticas y objetivos institucionales.

Complementando lo anterior, Zambrano et al. (2021) informan que esta herramienta de control y supervisión verifica y revisa los procesos financieros, económicos, de gestión, operacionales y administrativos dentro de una organización, fomentando una cultura de disciplina al detectar fallas o vulnerabilidades presentes. Los autores resaltan que la auditoría de gestión es fundamental, ya que evalúa

exhaustivamente todas las operaciones realizadas, comprobando su veracidad, exactitud y autenticidad.

Además, Valeriano (2020) indica que dicha auditoría es un procedimiento que implica examinar y evaluar metódicamente las actividades realizadas a cabo en un área, organización, programa, proyecto u operación específica. Su finalidad, según la autora, es determinar, dentro del marco legal aplicable, el grado de eficiencia, eficacia y economía alcanzada, así como el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos. A partir de este análisis, se formulan recomendaciones encaminadas a promover una administración adecuada de los recursos patrimoniales de carácter público.

De acuerdo con lo expuesto por Zambrano et al. (2021), la auditoría constituye una herramienta de control y supervisión que contribuye al establecimiento de una cultura de disciplina organizacional y permite identificar fallas en las estructuras o vulnerabilidades existentes dentro de una organización.

Importancia. Basado en lo propuesto por Cedeño et al. (2022), la auditoría de gestión adquiere un papel trascendental, pues faculta un análisis meticuloso para identificar fácilmente si los procesos satisfacen los parámetros cualitativos esperados. Estos autores señalan que este mecanismo orienta a la empresa hacia la adopción de sistemas de calidad, proporcionando su implementación a través de este tipo de auditoría. Asimismo, se confiere el carácter de instrumento propulsor del perfeccionamiento incesante de los procedimientos.

Objetivo. Tal como señalan Medina et al. (2021), el objetivo principal de la auditoría administrativa es examinar si las tareas, procesos y operaciones de una organización se están ejecutando de manera apropiada, haciendo especial énfasis en los aspectos gerenciales. Esto conlleva, según la autora, verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos internos establecidos, así como de las regulaciones externas aplicables. También implica evaluar la efectividad de los controles internos implementados y el uso razonable de los recursos materiales y humanos disponibles, incluyendo las habilidades y capacidades existentes. Además, comprende la revisión de la estructura organizativa de la empresa.

Beneficios. Según lo establecido por Ávila y Zambrano (2022), la auditoría emerge como una tendencia valiosa que permite realizar un análisis integral de los

objetivos planteados en una organización. Su propósito fundamental, a juicio del autor, es auxiliar a la dirección en la gestión de los procesos para orientar a la empresa hacia resultados óptimos en términos de eficacia y eficiencia. Los principales beneficios que aporta la auditoría de gestión son:

- a) Examinar los procesos claves de las organizaciones.
- b) Plantear propuestas para alcanzar un mayor nivel de rendimiento.
- c) Verificar el compromiso del personal y directivos con la entidad.
- d) Impulsar la optimización de los niveles de eficiencia y eficacia.
- e) Implementar un modelo de gestión alineado con la estrategia corporativa.
- f) Establecer objetivos departamentales acordes con las metas organizacionales.
- g) Evaluar el logro de metas y objetivos.
- h) Monitorear constantemente los resultados para detectar brechas.
- i) Controlar las actividades de las áreas para disminuir costos y gastos.
- j) Lograr resultados favorables mediante un enfoque en la efectividad operativa.

Fases. Como menciona Peñarrieta (2021), referente al proceso de auditoría de gestión, la misma que consta de tres fases fundamentales:

1. **Planificación:** Esta es la fase inicial en la que se lleva a cabo la planificación preliminar y específica de la auditoría. Debe ser adecuadamente planificada y el asistente personal, de existir, supervisado apropiadamente.
2. **Ejecución:** Esta fase comienza con la aplicación de los programas elaborados y continuos con la recopilación de información, verificación de resultados e identificación de hallazgos sustentados en un análisis de

condición, criterio, causa y efecto para emisión de conclusiones. Toda evidencia obtenida de pruebas y procedimientos debe quedar respaldada en los papeles de trabajo.

3. Conclusión: Es el resultado final de un proceso exhaustivo de las distintas fases, respaldado por evidencia suficiente, veraz y oportunamente obtenido a lo largo de la auditoría.

Técnicas. De acuerdo con Silva (2022), las técnicas de auditoría pueden clasificarse en internas y externas según su naturaleza de aplicación.

Técnicas internas

- a) Estudio general: Revisión preliminar de la empresa, su giro, estados financieros, cuentas y documentos relevantes.
- b) Análisis: Descomposición de cuentas o rubros genéricos para su estudio detallado.
- c) Investigación: Obtención de información complementaria de funcionarios o empleados.
- d) Cálculo: Verificación de corrección numérica mediante cálculos independientes.

Técnicas externas

- a) Inspección: Examen físico de bienes o documentos para constatar su autenticidad.
- b) Confirmación: Corroboración de activos, operaciones y condiciones mediante comunicación escrita con terceros ajenos a la organización.
- c) Declaraciones o certificaciones: Documentos firmados por personas que participaron en las operaciones auditadas, incluyendo hechos relevantes.
- d) Observación: Cerciorarse de manera abierta o discreta de hechos, circunstancias y operaciones realizadas por el personal.
- e) Comprobación: Revisión de documentos que respaldan las operaciones de la entidad auditada.

Metodología. Así mismo, Calderón (2022) estipula que la metodología de la auditoría de gestión consta de cuatro fases principales.

1. Fase de Conocimiento Preliminar: En esta etapa inicial se busca obtener un conocimiento integral de la entidad auditada, su actividad principal y funcionamiento. Implica una reunión con la gerencia para conocer los motivos y objetivos de la auditoría, una visita de observación, el diseño de un cuestionario previo y el envío de una carta compromiso que formalice el trabajo a realizar.
2. Fase de Planificación: Comprende la definición precisa de los objetivos, alcance del trabajo, procedimientos a aplicar, responsables y cronograma. Se diseña un programa de trabajo detallado y flexible. Se realiza un análisis del entorno financiero, administrativo y operacional mediante entrevistas y, de no existir, un análisis FODA.
3. Fase de Ejecución: Es donde se lleva a cabo propiamente la auditoría. Se determinan indicadores financieros y de gestión, se aplican cuestionarios para evaluar el control interno. Se analizan los procesos mediante diagramas de flujo, cuadros PAT y manuales. Se mide el tiempo de los procesos y se describen los hallazgos identificados.
4. Fase de Comunicación de Resultados: Implica la preparación de un informe final que revele las deficiencias y hallazgos. Incluye una carta de presentación y el informe propiamente dicho, donde se documentan los resultados de forma convincente con conclusiones, efectos económicos y recomendaciones.

Control de Gestión. Por su parte, Vega y Marrero (2021) afirman que el control de gestión en la auditoría consiste en evaluar y monitorear que los procesos, actividades y operaciones de una organización se ejecuten conforme a lo planificado, con eficiencia, eficacia y economía en el uso de recursos, cumpliendo las normas y objetivos establecidos. En otras palabras, implica verificar que lo real se ajuste a lo proyectado, analizar el funcionamiento del control interno, identificar desviaciones y áreas de mejora, y formular recomendaciones para lograr una gestión óptima alineada a las metas organizacionales.

Componentes de Medición. En primer lugar, Espinoza (2022) manifiesta que un componente de medición facilita la emisión de conclusiones y recomendaciones fundamentadas por parte del auditor, al brindar información cuantitativa sobre el nivel de cumplimientos y desempeño de la entidad.

Siguiendo esta perspectiva, Vega et al. (2022) define que estos parámetros empleados sirven para evaluar el desempeño institucional, tales como la productividad, la consecución de propósitos, el alcance de metas y objetivos generales, así como el cumplimiento del cometido organizacional.

De manera similar, Supe (2023), sostiene que este instrumento proporciona datos y evidencia sobre el grado de cumplimiento de metas, objetivos y estándares previstos en el área, proyecto u operación auditada.

Eficiencia. De acuerdo con Araque y León (2021), la eficiencia consiste en utilizar los recursos de forma inteligente y óptima. En otras palabras, se trata de alcanzar los objetivos propuestos incurriendo en el menor costo posible, manteniendo los estándares de calidad en la producción de bienes y servicios. En este sentido, la eficiencia se refiere a la adecuada correspondencia entre los insumos empleados y los productos o resultados obtenidos, buscando maximizar esta relación insumo-producto.

Eficacia. Según, Mayhua (2020) la eficacia se refiere al alcance de los objetivos planteados, es decir, al cumplimiento de los recursos esperados en los programas, proyectos y actividades, los cuales generalmente se encuentran vinculados a factores externos de organización. En este sentido, la auditoría de gestión examina si los productos o servicios entregados cumplen con los requisitos y expectativas de los clientes o usuarios finales, si se están alcanzando los niveles de calidad deseados, si se cumplen los plazos y cronogramas establecidos, y si se están obteniendo los impactos esperados.

Equidad. Así mismo, Panchi (2021) manifiesta que este concepto se basa en la imparcialidad y justicia para la evaluación de los procesos, operaciones y resultados de una organización. En consecuencia, implicaría analizar de manera objetiva y equilibrada, sin sesgos ni favoritismos, si los recursos se están asignando y aprovechando de forma justa y equitativa entre las diferentes áreas, proyectos o grupos de interés involucrados. Adicionalmente, también podrían incluir verificar que no

existan prácticas discriminatorias y que se respeten principios de igualdad de oportunidades.

Economía. Como indican Medina et al. (2020), la economía se refiere a la capacidad de la entidad para movilizar sus recursos de la manera más rentable y económica posible durante el desarrollo de sus operaciones, sin menoscabar la calidad de resultados. En este contexto, la auditoría evaluaría si la organización está utilizando sus recursos (financieros, humanos, materiales, etc.) de manera óptima y con un enfoque en la reducción de costos y el aprovechamiento eficiente de los mismos.

Efectividad. Finalmente, Visurraga (2022) expresa que la efectividad se refiere a la capacidad de una organización para lograr los objetivos y resultados esperados de manera efectiva. Es decir, evaluar si las operaciones, programas y proyectos o solo se cumplen con las metas planteadas (eficacia), sino que además lo hacen optimizando el uso de los recursos disponibles y generando el mayor impacto y beneficio posible (efectividad).

Componente de Control Interno COSO II. Abriendo con lo estipulado por Gómez et al. (2021), expresa que la finalidad del COSO II es identificar potenciales eventos que pudieran impactar negativamente a la entidad y administrar esos riesgos para mantenerlos en niveles tolerables, brindando así una razonable garantía en el alcance de los objetivos estratégicos. Por consiguiente, se trata de un proceso continuo, integrado a la definición de las estrategias empresariales, que permite gestionar los riesgos de forma proactiva y proveer una seguridad razonable respecto al cumplimiento de metas organizacionales.

De igual forma, Cabrera y Miño (2023) plantea que el control interno es un proceso gestionado por todos los niveles jerárquicos y colaboradores de una organización. En otras palabras, este proceso está diseñado con el propósito de brindar seguridad razonable en tres aspectos fundamentales: la eficiencia y eficacia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera repostada, y el cumplimiento de las leyes y normativas aplicables. Por lo tanto, el control interno robusto contribuye así al logro de los objetivos organizacionales planteados.

Por otro lado, Yanqui (2021) señala que el COSO II proporciona un enfoque más profundo y extenso sobre a identificación, evaluación y gestión integral de riesgos

corporativos. Prioriza la visión de eventos por sobre la del riesgo únicamente. Este nuevo marco no reemplaza el control interno del COSO original, sino que lo incorpora como parte de él, permitiendo que las compañías mejoren sus prácticas de control interno y decidan encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgos.

Ambiente de Control. Como expone Sánchez (2022), el ambiente de control es la base sobre la que se cimienta el resto de componentes del control interno en una organización. Además, aporta la disciplina y estructura necesarias. En efecto, comprende factores como la integridad, valores éticos y componentes del personal; la filosofía de dirección y su estilo de liderazgo; la forma en que se delegan autoridad y responsabilidades; el desarrollo profesional de los empleados; y la esencia, el ambiente de control establece el tono de una institución e influye en la conciencia de control de sus miembros.

Establecimiento de Objetivos. Siguiendo el juicio de Pastillo (2023), complementó que estos objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y delimitados en un periodo de tiempo determinado. Esto implica que deben definirse de manera clara y precisa, permitiendo su medición y seguimiento, ser realistas y factibles de acuerdo a los recursos y capacidades de la entidad, aportar valor y estar vinculados a las prioridades estratégicas.

Identificación del Riesgo. Desde la perspectiva de Yambay (2022), infiere que es una responsabilidad del contralor liderar un proceso minucioso de identificación de eventos internos y externos que puedan impactar el logro de objetivos organizacionales, diferenciando riesgos de oportunidades. De igual manera, debe emplear herramientas para medir probabilidad e impacto de dichos eventos, considerando factores internos y externos. También establecer metodologías basadas en datos históricos de siniestros, definir métricas estándar de impacto, probabilidad y categorización de eventos, con sistemas de reporte y cuantificación.

Respuesta del Riesgo. Según Chafla (2021), para una respuesta adecuada, la organización debe tener identificados los riesgos existentes, contar con un plan de contingencia y conocer la probabilidad e impacto de cada riesgo. En consecuencia, requiere integrar los procesos previos.

Los riesgos se basan en probabilidades e impactos que puedan afectar a la organización. Por lo tanto, se deben seguir patrones para evitarlos o controlarlos. Además, el plan debe especificar acciones ante eventos en sistemas, equipos o personal. Se controla mediante pruebas continuas para asignar responsabilidades.

Actividades de Control. Tal como señalan Montoya y Valverde (2022), este componente comprende las acciones que permiten a la administración hacer frente a eventos que pueden impactar negativamente el logro de metas. Incluye lineamientos sobre segregación de funciones, autorización de operaciones, verificación de registros, salvaguarda activos y monitoreo del desempeño operativo, todos orientados a asegurar el cumplimiento de las directrices emanadas por los niveles superiores.

Información y Comunicación. Adicionalmente, Egas (2021) informa que este componente es crítico. En otras palabras, implica los métodos para identificar, recopilar, registrar y difundir información sobre las operaciones y la gestión de activos de la entidad. Por consiguiente, esta información sobre el ambiente de control, evaluación de riesgos, procedimientos de control y supervisión, permiten a los administradores dirigir operaciones y garantizar el cumplimiento normativo. La información es un recurso clave que debe ser gestionado adecuadamente, identificado, capturado y comunicando los datos relevantes de manera oportuna y a todos los niveles de la organización.

Supervisión y Monitoreo. Troya (2021) dice que un sistema de control interno efectivo requiere supervisión continua, es decir, un proceso que verifique su vigencia en el tiempo. Este componente implica realizar un seguimiento continuo del sistema de control interno para evaluar su efectividad y vigencia, logrando esto mediante actividades de monitoreo permanente integradas en las operaciones diarias, así como evaluaciones periódicas más exhaustivas. El monitoreo continuo permite identificar deficiencias de manera oportuna. Mientras que las evaluaciones periódicas brindan una revisión objetiva y profunda del diseño y funcionamiento del control interno.

Planificación de la auditoría de gestión. En base con Álava et al. (2023), informa que la planificación de una auditoría consiste en establecer una estrategia global y desarrollar un plan detallado para el encargo. Una planificación adecuada permite al auditor enfocar su atención en las áreas clave, identificar y resolver

problemas potenciales de manera oportuna, organizar y dirigir el trabajo de forma eficiente, seleccionar el equipo idóneo según los riesgos previstos, facilitar la supervisión y revisión de las tareas, y coordinar el trabajo de auditores de componentes y expertos cuando corresponda.

En esta misma línea, Castillo y Muñoz (2021) definen que la planificación es la primera fase del proceso de auditoría. En efecto, consiste en establecer una estrategia que considere todos los aspectos solicitados por el responsable. Así pues, es fundamental que el auditor planifique cada auditoría, lo que permite enfocar sus esfuerzos en las áreas más significativas. Una planificación adecuada brinda mayores recursos para identificar y resolver de manera eficaz y eficiente la auditoría asignada.

Además, la planificación permite lograr los objetivos propuestos, considerando los métodos, técnicas y procedimientos apropiados. Entre sus ventajas se encuentran: seleccionar un equipo auditor con la capacidad y competencia adecuadas, establecer responsables para la dirección, supervisión y revisión del trabajo, identificar la necesidad de expertos en el área auditada, y estimar el tiempo de ejecución de la auditoría.

De manera similar, Macas y Jaramillo (2020) sostienen que la planificación es la fase inicial y fundamental del proceso de auditoría. En otras palabras, su correcta realización determinará la eficiencia y efectividad en el logro de los objetivos planteados, optimizando el uso de recursos. Por lo tanto, requiere un enfoque meticuloso, creativo e innovador, analizando alternativas para seleccionar los métodos más apropiados. De igual manera, esta tarea recae en los miembros más experimentados del equipo auditor. Si bien la planificación conlleva una secuencia de pasos hacia procedimientos sustantivos, es un proceso continuo que debe mantenerse durante todo el curso de la auditoría.

Planificación Preliminar. Como indican Aldaz et al. (2021), informando que esta planificación inicia con la recopilación de información sobre la entidad y sus actividades por parte del auditor, quien emite la orden de trabajo que incluye objetivo, alcance, tiempo estimado e instrucciones específicas para formalizar el encargo. En efecto, en esta etapa se obtiene un amplio entendimiento de la entidad, su entorno y

control interno, evaluando los riesgos propios y de control para identificar áreas críticas que requieren mayor análisis.

Planificación Específica. Por otra parte, Orrala (2023) define que en este proceso se detalla el trabajo de auditoría, con base en la información preliminar recopilada. Así pues, su propósito principal es evaluar el control interno, calificar los riesgos y seleccionar los procedimientos a aplicar a cada componente en la fase de ejecución, mediante programas respectivos. Por consiguiente, se enfoca en las áreas de mayor riesgo y evidencia sobre las afirmaciones claves de los estados financieros que fundamentarán la opinión del auditor. En otras palabras, implica aplicar pruebas de cumplimiento sobre el ambiente y controles de la entidad para obtener información complementaria y calificar adecuadamente el riesgo.

Gestión. Principalmente con la explicación de Rivera (2020), se comprende que la gestión es el proceso por el cual una entidad asegura la adquisición de recursos y su utilización eficaz y eficiente para el logro de sus objetivos. Su propósito fundamental es garantizar la supervivencia y crecimiento de la organización, enmarcada en los lineamientos del plan estratégico y a todos los niveles de responsabilidad.

Reforzando este planteamiento, Recalde (2020) manifiesta que la gestión es como un proceso sistemático, permanente e integral que se lleva a cabo en toda la organización gubernamental, con el fin de identificar, evaluar, cuantificar e informar sobre las amenazas y oportunidades que impacta el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En este tenor, Borbor (2023) comprueba que la gestión se refiere al proceso mediante el cual la entidad auditada administra y emplea sus recursos de manera eficiente, eficaz y económica para el logro de sus objetivos y metas operativas planificadas.

Gestión administrativa. Como establece More (2023), conceptualizando a la gestión administrativa como un conjunto de actividades realizadas para conducir una organización de manera racional, dirigiendo tareas, esfuerzos y recursos. Esta gestión abarca la planificación, organización, dirección y control de todas las operaciones y recursos de la empresa, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos de la manera

más eficiente posible. Implica la capacidad de controlar y coordinar de forma efectiva las acciones y roles desempeñados dentro de la empresa, lo que permite prevenir problemas, optimizar procesos y maximizar la productividad. Una gestión administrativa sólida sienta las bases para el éxito organizacional, al brindar un rumbo claro, asignar responsabilidades, tomar decisiones acertadas y aprovechar al máximo los recursos disponibles.

Gestión financiera. Basado en lo propuesto por Cruz (2021), se considera que esta gestión contribuye a incrementar la rentabilidad operativa, por lo que es fundamental promoverla como un componente complementario de las políticas estratégicas internas. La gestión financiera se encarga de la obtención, asignación y uso eficiente de los recursos financieros de la organización, con el objetivo de maximizar su valor y garantizar su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo. En el área financiera, la lógica, la creatividad y el sentido crítico de los profesionales son fundamentales para mantener la solvencia financiera de la organización, aplicando de manera práctica las herramientas teóricas de las ciencias económicas y financieras. Esta gestión incluye actividades como la planificación financiera, la gestión de inversiones, la administración del capital de trabajo, el análisis de riesgos y el control de costos, entre otros.

Fundamentos legales

En la constitución de la República del Ecuador, en los artículos 28 y 345 expresan que:

Art. 28.- La educación responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos. Se garantizará el acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna y la obligatoriedad en el nivel inicial, básico y bachillerato o su equivalencia. (Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador, 2008, p. 16)

Art. 345.- La educación es un servicio público que se presta a través de instituciones públicas, fisco misionales y particulares. En los establecimientos educativos se proporcionarán sin costo servicios de carácter social y de apoyo psicológico, en el marco del sistema de inclusión y equidad social. (Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador, 2008, p. 107)

Por su parte, la Ley Orgánica De Educación Intercultural, en el artículo 132, literal I) prohíbe a las instituciones educativas:

Oponerse a las actividades de control, evaluación y auditoría pedagógica, así como proporcionar información veraz y oportuna para los sistemas de información y estadísticas de la Auditoría Educativa Nacional. (Ley Orgánica de Educación Intercultural, 2021, p. 96)

De igual modo el Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación de Educación Intercultural, establece que:

Art. 310.- Auditor educativo. Los auditores educativos tienen como función principal proveer a las autoridades y al sistema educativo de una evaluación externa acerca de la calidad y los niveles de logro alcanzados por las instituciones, en relación con los estándares de calidad educativa. (Ministerio de Educación, 2012, p. 89)

Art. 317. Sujeción al control interno. - Las instituciones educativas públicas, fisco misionales y particulares están sujetas al control interno a través de acciones específicas de auditoría educativa y regulación, ejercidas por la Auditoría Educativa Nacional a través de las respectivas Divisiones de Apoyo, Seguimiento y Regulación a la gestión Educativa, de oficio o a petición.

Art. 318. Ámbito. - Las acciones de control interno, a través de procedimientos específicos de auditoría educativa y de regulación, se dirigen a verificar el cumplimiento de las políticas y estándares educativos, la normativa vigente y la legalidad de las acciones que se ejecutan al interior de las instituciones educativas. (Ministerio de Educación, 2012, p. 91)

Adicionalmente, las Normas ISO 9001:2015 expresan que:

Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque a procesos al desollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del cliente. (Organización Internacional de Normalización ISO, 2015, p. viii)

Por otro lado, las ISO 21001:2018 que trata sobre los Sistemas de Gestión Para Instituciones Educativas, manifiesta que:

Este documento promueve la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un Sistema de Gestión en Organizaciones Educativas (SGOE), para aumentar la satisfacción del estudiante y de otros beneficiarios mediante el cumplimiento de los requisitos del estudiante y otros beneficiarios. (Organización Internacional de Normalización ISO, 2018, p. ix)

Capítulo II. Metodología

Diseño de la Investigación

Para el desarrollo de este proyecto de titulación, se utilizó una metodología de investigación estructurada que combina diferentes enfoques, métodos y técnicas. A continuación, se describe los aspectos metodológicos relevantes:

Enfoque cualitativo

De acuerdo con Sánchez y Murillo (2021), este método se enfoca en la recolección y análisis de datos no numéricos, como observaciones, encuestas, documentos, etc., con el fin de comprender e interpretar en profundidad los fenómenos desde la perspectiva de los participantes involucrados. Se caracteriza por describir detalladamente el contexto, ambiente o escenario donde se desarrolla el estudio, incluyendo detalles sobre el lugar, tiempo, permisos, etc.

Enfoque cuantitativo

Esta perspectiva se alinea con lo expreso por Hernández y Mendoza (2018), expresan que este es un proceso sistemático y estructurado que se basa en la recolección y análisis de datos numéricos para examinar fenómenos o problemáticas específicas. Este método utiliza técnicas estadísticas y mediciones estandarizadas para cuantificar variables, establecer relaciones entre ellas y probar hipótesis, con el objetivo de generar conocimientos objetivos y generalizables sobre la realidad estudiada.

Alcance descriptivo

Según Ramos (2020), este alcance busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. En el enfoque cualitativo, la investigación descriptiva adopta formas de estudios fenomenológicos, narrativos, etnográficos, entre otros, para describir e interpretar los significados, percepciones y experiencias subjetivas que los participantes tienen sobre el fenómeno de interés. Independientemente del enfoque, el objetivo de los estudios descriptivos es obtener un panorama más preciso de un evento, situación o grupo de personas.

Alcance exploratorio

Valenciano (2022), expresa que se utiliza cuando se abordan temas poco estudiados o novedosos, con el objetivo de obtener una comprensión inicial y amplia del fenómeno en cuestión. Este tipo de investigación se caracteriza por su flexibilidad y apertura, permitiendo al investigador familiarizarse con el tema, identificar variables relevantes y generar hipótesis preliminares que puedan ser base para estudios más profundos en el futuro.

Por ello, la incorporación de estos métodos facilitó el análisis detallado de la información recopilada, además se identifica y describe las características distintivas de la auditoría de gestión. Para esto, se examinó los factores y las técnicas utilizadas por el personal involucrado.

Diseño

Enfoque transversal. Espinoza (2020), manifiesta que este método se refiere a estudiar un fenómeno en un momento determinado, analizando sus características en diferentes grupos, contextos o situaciones. Este enfoque implica recolectar datos en un solo momento, en tiempo único, sin hacer un seguimiento o estudio a través del tiempo.

Enfoque no experimental. Cabrera (2023), indaga que dicho enfoque se basa en estudios donde no se manipulen deliberadamente las variables independientes para ver su efecto en otras variables. Simplemente se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, sin intervenir o modificar las condiciones existentes. La investigación no experimental consiente en analizar y describir las condiciones existentes, los hechos, situaciones o eventos tal como ocurren.

Métodos de investigación

Método bibliográfico

Zambrano y Marmo (2022), infieren que este método de investigación que consiste en la recopilación, análisis, crítica e información proveniente de fuentes bibliográficas y documentales, con propósito de obtener un conocimiento objetivo, claro y preciso sobre un tema determinado. Implica el proceso sistemático de

búsqueda, recolección, organización crítica e información de datos bibliográficos existentes sobre un tema específico, con el fin de llevar a cabo una investigación completa y exhaustiva del mismo. Este método permite conocer el estado actual del conocimiento sobre el problema objeto de estudio.

Método inductivo

Casasempere y Vercher (2020) expresan que es un proceso de razonamiento que analiza casos, hechos o fenómenos particulares para llegar a conclusiones o leyes generales. Se inicia con un estudio individual para formular conclusiones generales. Mediante la observación de hechos y situaciones particulares se descubren patrones, regularidades y relaciones para elaborar generalizaciones empíricas de los fenómenos observados. El método inductivo permite formular teorías, principios, reglas o normas universales partiendo de la observación y experimentación de realidades específicas.

Método deductivo

Según Guzmán (2021), este método es un proceso de razonamiento que parte de premisas o afirmaciones de carácter general para llegar a conclusiones específicas. Se inicia con el análisis de postulados, leyes, principios o normas generales de las cuales se extraen conclusiones o consecuencias en las que se aplican o confirman esas leyes o principios en situaciones concretas. El método deductivo permite comprobar o aplicar las implicaciones particulares de las afirmaciones generales ya probadas. Se utiliza para inferir de leyes generales, conclusiones particulares.

Método analítico

Guzmán (2021) expresa que este consiste en descomponer un todo en sus partes con el propósito de estudiar cada una de ellas por separado, así como las relaciones entre las mismas y con el todo. Es un proceso de razonamiento que va de lo compuesto a lo simple, de lo complejo a lo elemental. Permite comprender mejor el objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, entender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

Población

La población de estudio es el conjunto delimitado de casos (personas, animales, objetos, etc.) que cumplen criterios predeterminados, del cual se seleccionará una muestra representativa para llevar a cabo la investigación. Es fundamental definirla adecuadamente desde los objetos de estudio, ya sea en términos clínicos, geográficos, sociales, económicos u otros, pues permitirá generalizar los resultados obtenidos de la muestra analizada hacia el resto de dicha población o universo de interés.

Tabla 1.

Población de la Unidad Educativa Medina Domínguez

Cargo	Área	Cantidad	Total	Porcentaje
Rector	Dirección general	1	2	12,50%
Vicerrector		1		
Inspector	Subdirección académica	1	2	12,50%
Coordinador de áreas		1		
Jefe administrativo	Administrativa	1	5	31,25%
Jefe de recursos humanos		1		
Analista de compensaciones		1		
Asistente de recursos humanos		1		
Secretariado		1		
Jefe de contabilidad	Contabilidad	1	2	12,50%
Contador		1		
Asistente contable		1		
Jefe financiero	Financiera	1	2	12,50%
Analista financiero		1		
Tesorero	Tesorería			
Asistente de tesorería				
Total		16	16	100%

Muestra.

La muestra de este estudio es finita y está compuesta por 10 personas que conforman parte del personal en el área administrativa-financiera de la Unidad Educativa Medina Domínguez. Esta población incluye: en el área Administrativa, un

jefe administrativo, un secretario y un analista de compensaciones; en Contabilidad, un jefe de contabilidad, un contador y un asistente contable; en el área Financiera, un jefe financiero y un analista financiero; y en Tesorería, un tesorero y un asistente de tesorería. Dado que la población es pequeña y accesible en su totalidad, se ha decidido incluir a todos los miembros en el estudio, lo que equivale a realizar un censo, permitiendo así obtener información precisa y completa de todos los involucrados en los procesos administrativos y financieros de la institución, sin necesidad de aplicar técnicas de muestreo.

Recolección y procesamiento de datos

En la recolección de datos de la auditoría de gestión en el área administrativa financiera de la Unidad Educativa Medina Domínguez, se aplicó el cuestionario COSO II RM, el cual brindó una estructura y lineamientos para evaluar y mejorar la gestión de riesgos en el área objeto de estudio.

Además, se llevó a cabo la encuesta con escala de Likert, esta es utilizada como instrumento de evaluación para medir la eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión en estas áreas. La indagación permitió recopilar la opinión y percepción del personal de dichas áreas sobre diversos aspectos de su gestión en la institución.

Una vez obtenidos los datos de la encuesta y el cuestionario COSO II RM, se utilizó Excel, ya que esta herramienta facilita el análisis y procesamiento de los datos recopilados, permitiendo obtener resultados que respalden las conclusiones del proyecto de integración curricular.

Capítulo III. Resultados y Discusión

Análisis de datos

Análisis de la Encuesta

Se aplicó una encuesta de escala de Likert al personal administrativo y financiero de la institución educativa. Esta herramienta permitió conocer la perspectiva de estos sobre los procesos y gestión del área estudiada.

Variable – Auditoría de gestión en el área administrativa-financiera

Dimensión - Auditoría de Gestión

Pregunta 1: Existe un manual de procesos y procedimientos claramente definidos para el área administrativa-financiera.

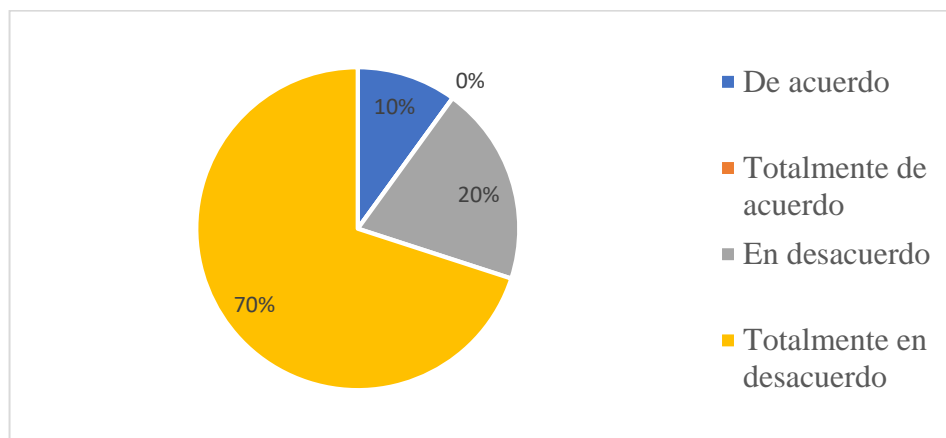
Tabla 2.

Manual de procesos y procedimientos

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	1	10%
Totalmente de acuerdo	0	0%
En desacuerdo	2	20%
Totalmente en desacuerdo	7	70%
Total	10	100%

Figura 1.

Manual de procesos y procedimientos



Solo el 10% de los encuestados están de acuerdo con la existencia de un manual de procesos y procedimientos claramente definidos, mientras que el 90% están en desacuerdo o talmente en desacuerdo. Esto indica una carencia significativa que puede llevar a inconsistencias y errores en la gestión administrativa y financiera. La falta de un manual de procesos y procedimientos puede causar ineficiencias operativas y una falta de claridad en las responsabilidades, afectando negativamente la operatividad y la transparencia de la institución.

Pregunta 2: Se realizan evaluaciones periódicas para medir el cumplimiento de objetivos y metas.

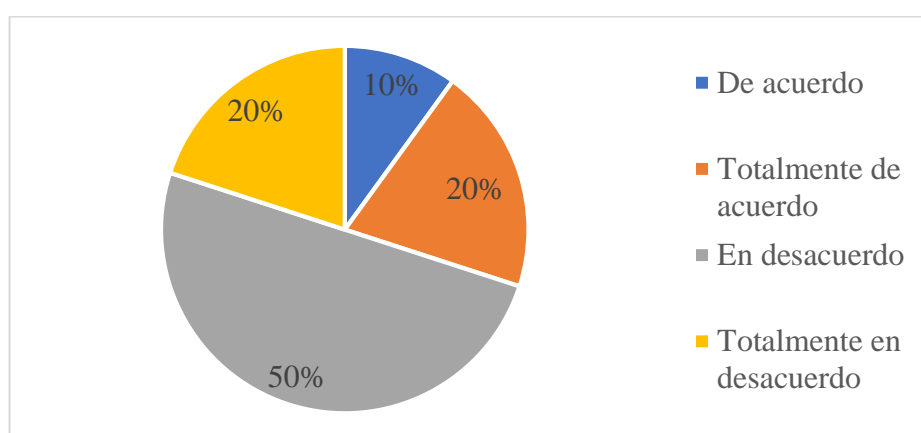
Tabla 3.

Evaluaciones para medir el cumplimiento de metas y objetivos

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	1	10%
Totalmente de acuerdo	2	20%
En desacuerdo	5	50%
Totalmente en desacuerdo	2	20%
Total	10	100%

Figura 2.

Evaluaciones para medir el cumplimiento de metas y objetivos



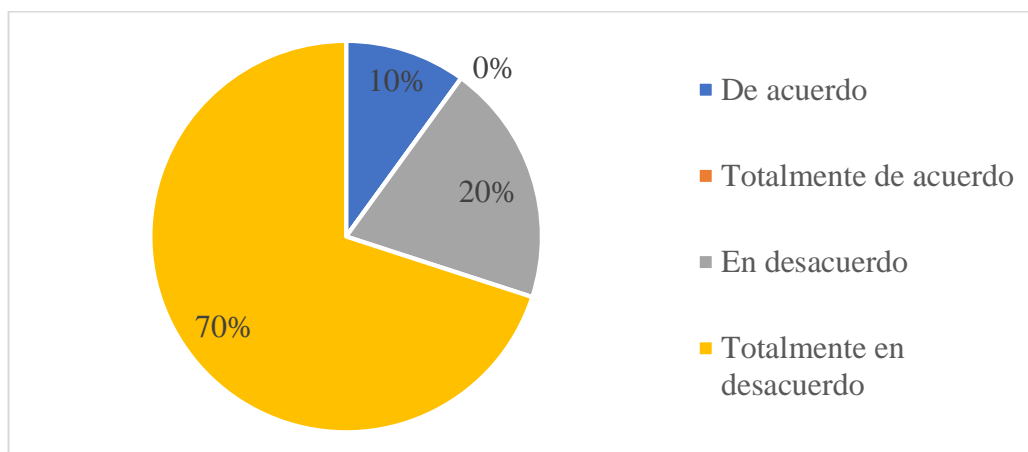
El 30% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que se realizan evaluaciones periódicas para medir el cumplimiento de objetivos y metas, en contraste con el 70% que están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. Esto sugiere una deficiencia en el monitoreo y mejora del desempeño institucional. La ausencia de evaluaciones periódicas afecta la capacidad de la institución para monitorear y mejorar su desempeño, lo que podría llevar a un incumplimiento de los objetivos y metas planteados, reduciendo la eficiencia y eficacia de la gestión.

Pregunta 3: Se cuenta con políticas y procedimientos para la gestión de riesgos financieros.

Tabla 4.

Gestión de riesgos financieros

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	1	10%
Totalmente de acuerdo	0	0%
En desacuerdo	2	20%
Totalmente en desacuerdo	7	70%
Total	10	100%

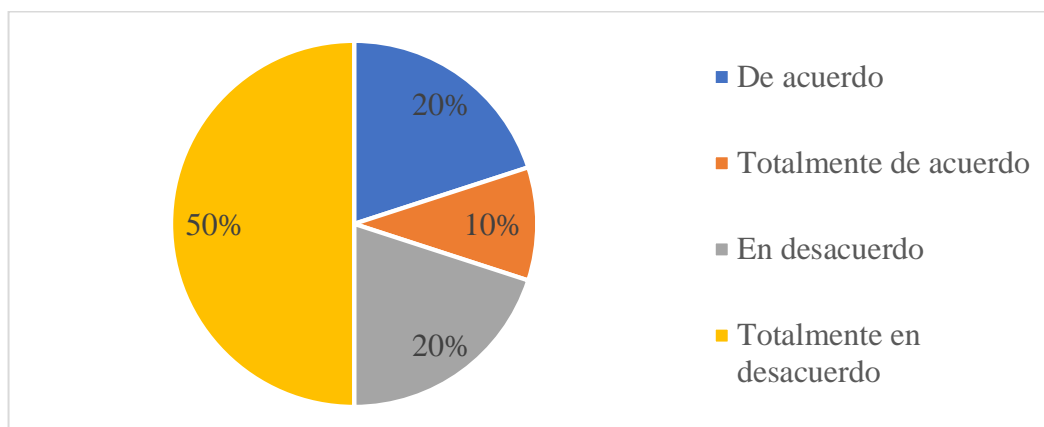
Figura 3.*Gestión de riesgos financieros*

Solo el 10% de los encuestados están de acuerdo con la existencia de políticas y procedimientos para la gestión de riesgos financieros, frente a un 90% que están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. La carencia de políticas y procedimientos adecuados para la gestión de riesgos financieros expone a la Unidad Educativa a situaciones de vulnerabilidad financiera, incrementando el riesgo de pérdidas económicas y comprometiendo la estabilidad financiera de la institución.

Pregunta 4: Se cuenta con indicadores de gestión para medir el desempeño del área administrativa-financiera.

Tabla 5.*Indicadores de desempeño*

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	2	20%
Totalmente de acuerdo	1	10%
En desacuerdo	2	20%
Totalmente en desacuerdo	5	50%
Total	10	100%

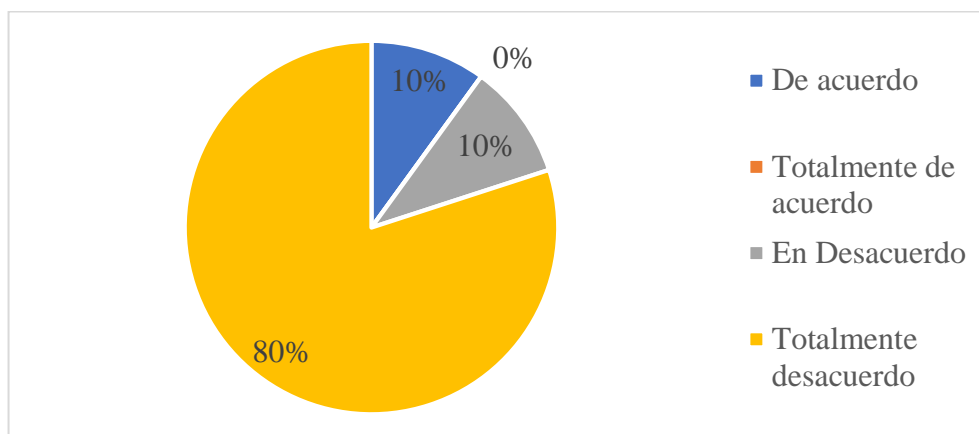
Figura 4.*Indicadores de desempeño*

El 30% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que existen indicadores de gestión para medir el desempeño, mientras que el 70% están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. La falta de indicadores de gestión dificulta la evaluación objetiva del desempeño del área administrativa-financiera, impidiendo la identificación de áreas de mejora y la toma de decisiones informadas.

Pregunta 5: La institución cuenta con mecanismos adecuados para identificar y corregir deficiencias en los procesos administrativos-financieros.

Tabla 6.*Mecanismos para identificar y corregir deficiencias*

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	1	10%
Totalmente de acuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	10%
Totalmente en desacuerdo	8	80%
Total	10	100%

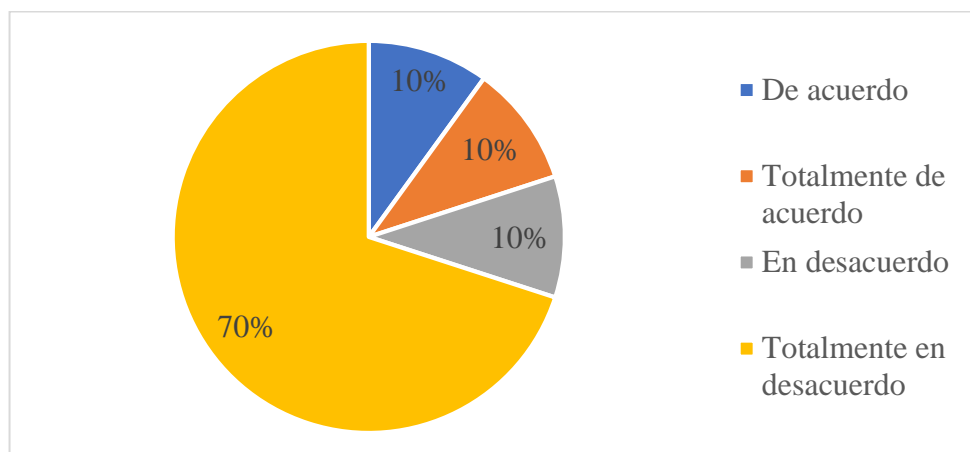
Figura 5.*Mecanismos para identificar y corregir deficiencias*

Solo el 10% de los encuestados creen que la institución tiene mecanismos adecuados para identificar y corregir deficiencias, en contraste con el 90% que están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. La ausencia de mecanismos adecuados para identificar y corregir deficiencias puede llevar a la acumulación de errores y problemas no resueltos, afectando negativamente la eficiencia operativa y financiera de la institución.

Pregunta 6: La documentación y registro de las operaciones administrativas-financieras se mantienen organizados, actualizados y respaldados correctamente

Tabla 7.*Documentación y registro de operaciones*

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	1	10%
Totalmente de acuerdo	1	10%
En desacuerdo	1	10%
Totalmente en desacuerdo	7	70%
Total	10	100%

Figura 6.*Documentación y registro de operaciones*

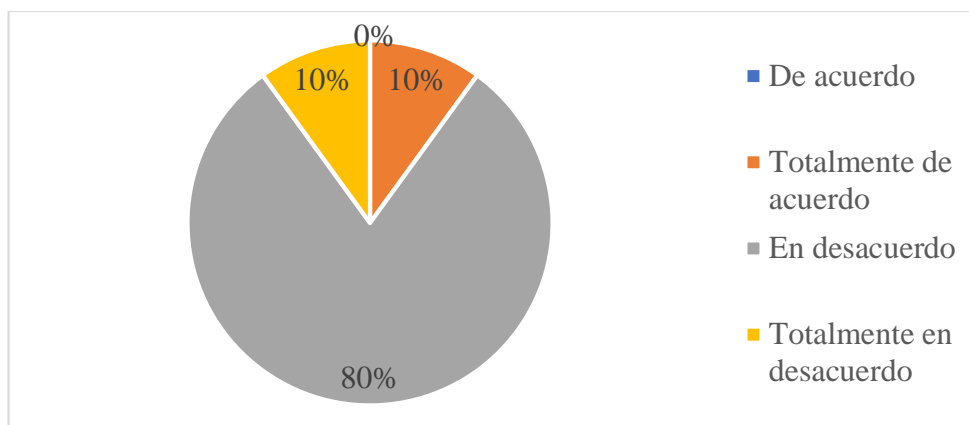
El 20% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la documentación y registro de las operaciones administrativas-financieras se mantienen organizados y actualizados, mientras que el 80% están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. La falta de organización, actualización y respaldo de la documentación y registros financieros pueden llevar a problemas de auditoría, dificultades en la gestión de la información y potenciales riesgos de fraude o errores financieros.

Pregunta 7: Se cuenta con un plan de contingencia para afrontar situaciones de emergencia o crisis financiera.

Tabla 8.*Plan de contingencia para emergías o crisis financieras*

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	1	10%
En desacuerdo	1	10%
Totalmente en desacuerdo	8	80%
Total	10	100%

Figura 7.*Plan de contingencia para emergías o crisis financieras*



Solo el 10% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo con la existencia de un plan de contingencia para afrontar situaciones de emergencia o crisis financiera, frente a un 90% que están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. La falta de un plan de contingencia puede dejar a la Unidad Educativa sin estrategias claras para manejar emergencias o crisis financieras, exponiéndola a graves riesgos económicos y operativos durante situaciones imprevistas.

Pregunta 8: Se cuenta con políticas y procedimientos claros para la gestión de tesorería y flujo de efectivo.

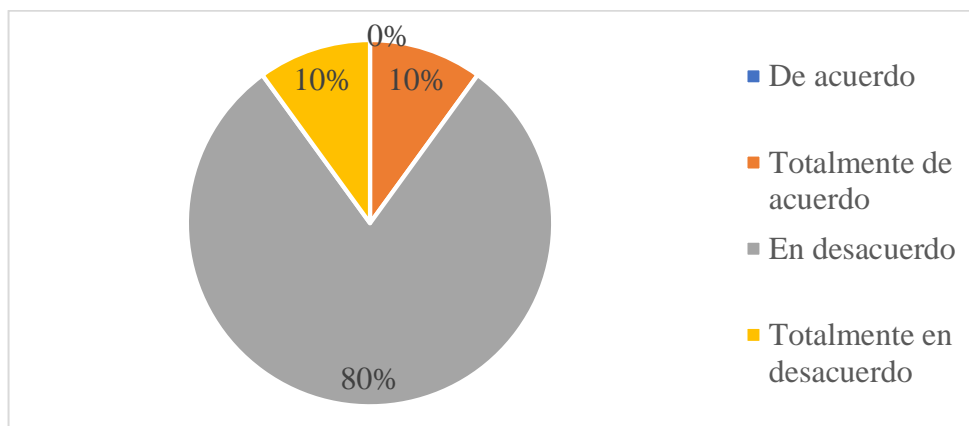
Tabla 9.

Políticas y procedimientos para tesorería y flujo de efectivo

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	1	10%
En desacuerdo	1	10%
Totalmente en desacuerdo	8	80%
Total	10	100%

Figura 8.

Políticas y procedimientos para tesorería y flujo de efectivo



Solo el 10% de los encuestados están de acuerdo con la claridad de políticas y procedimientos para la gestión de tesorería y flujo de efectivo, mientras que el 90% están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. La falta de claridad en las políticas y procedimientos de gestión de tesorería y flujo de efectivo puede llevar a problemas de liquidez, gestión ineficiente de recursos financieros y posibles interrupciones en las operaciones de la Unidad Educativa.

Resumen.

- **Manual de procesos y procedimientos:** El 90% de los encuestados creen que no existe un manual de procesos y procedimientos. Esta carencia estructural puede llevar a inconsistencias y errores recurrentes en la gestión administrativa financiera.
- **Evaluaciones periódicas:** El 70% indican que no se realizan evaluaciones periódicas para medir el cumplimiento de objetivos y metas. Esta deficiencia impide el monitoreo efectivo del progreso hacia los objetivos y la identificación de desviaciones a tiempo.
- **Gestión de riesgos financieros:** El 90% reportan la ausencia de políticas y procedimientos para la gestión de riesgos financieros. Sin un marco robusto, la institución es más susceptible a pérdidas económicas inesperadas.
- **Indicadores de gestión:** El 70% no están de acuerdo con la existencia de indicadores de gestión. La falta de estos indicadores dificulta la evaluación objetiva del desempeño y la identificación de áreas de mejora.
- **Mecanismos de corrección:** El 90% creen que no hay mecanismos adecuados para identificar y corregir deficiencias en los procesos administrativos-financieros. Esta falta puede llevar a la acumulación de errores y problemas no resueltos.
- **Documentación y registro:** El 80% indican que la documentación y los registros no se mantienen organizados ni actualizados. Esto puede causar problemas de auditoría, pérdida de datos y dificultades en la gestión de la información.
- **Plan de contingencia:** El 90% señalan la ausencia de un plan de contingencia para crisis financieras. La falta de un plan efectivo expone a la institución a riesgos significativos en situaciones imprevistas.

- **Gestión de tesorería:** El 90% reportan la falta de claridad en las políticas y procedimientos para la gestión de tesorería y flujo de efectivo. Esto puede llevar a problemas de liquidez y una gestión ineficiente de recursos financieros.

**AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA-
FINANCIERA DE LA UNIDAD EDUCATIVA MEDINA DOMINGUEZ,
CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2023.**

Auditora

Srta. Yaxnie Chucuma Tacuri

Marcas de Auditoría

Tabla 10.

Marcas de auditoría

Marcas	Significado
O.T	Orden de trabajo
N.I.A	Notificación de inicio de Auditoría
N.V.I	Narrativa de visita de instalaciones
F.O.D.A	Análisis FODA
P.G.A	Plan general de auditoría
O.U.E	Organigrama de la institución educativa
E.J.F/J.A	Entrevistas a los jefes de área
C.E.C.I	Cuestionario de Evaluación de Control Interno
M.C.C.I	Matriz de Componentes de Control Interno
D.T	Detección de riesgo
M.R.A	Medición de riesgo de auditoría
I.G	Indicadores de gestión
H.H	Hallazgo
I.A	Informe de Auditoría

Planificación de Auditoría.**Tabla 11.***Programa de auditoría*

UNIDAD EDUCATIVA MEDINA DOMINGUEZ AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023		Pag:	REF:	
		1/1	P.A	
PROGRAMA DE AUDITORÍA				
N°	Procedimientos	Ref.	Elaborado Por	Tiempo
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR				
1	Expedir de orden de trabajo	O.T	Yaxnie Chucuma	1 día
2	Emitir la notificación de inicio de auditoría	N.I.A	Yaxnie Chucuma	1 día
3	Documentar la narrativa de visita de instalaciones	N.V.I	Yaxnie Chucuma	1 día
4	Desarrollar el análisis FODA	F.O.D.A	Yaxnie Chucuma	1 día
5	Diseñar el plan general de auditoría	P.G.A	Yaxnie Chucuma	2 días
6	Solicitar el organigrama de la unidad educativa	O.U.E	Yaxnie Chucuma	1 día
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA				
7	Llevar a cabo la entrevista al jefe financiero y jefe administrativo	E.J.F/J. A	Yaxnie Chucuma	1 día
EJECUCIÓN				
8	Elaborar el Cuestionario de Evaluación de Control Interno	C.E.C.I	Yaxnie Chucuma	2 días
9	Estructurar la matriz de componentes de control interno	M.C.C.I	Yaxnie Chucuma	2 días
10	Identificar el nivel de confianza y el nivel de riesgo de auditoría.	D.T	Yaxnie Chucuma	1 día
11	Cuantificar los riesgos de auditoría	M.R.A	Yaxnie Chucuma	1 día
INFORME				
12	Exponer los hallazgos	H.H	Yaxnie Chucuma	4 días
13	Redactar el informe de auditoría	I.A	Yaxnie Chucuma	4 días

Realizado por: Yaxnie Chucuma Tacuri	Fecha: 01-05-2024
Revisado por:	

Orden de Trabajo**ORDEN DE TRABAJO No. 001-UEPSE-AE-2024****SECCIÓN:** Auditoría Externa**Asunto:** Orden de trabajo**O.T**

Srta.
Yaxnie Chucuma Tacuri
Auditora

Presente

De mi consideración:

Por medio de la presente, se dispone que la Srta. Yaxnie Chucuma, en calidad de Auditora, proceda a realizar la Auditoría de Gestión en el Área Administrativa-Financiera de la Unidad Educativa Medina Domínguez, correspondiente al periodo comprendido entre el 1 al 31 de diciembre del 2023.

Objetivo de la auditoría:

- ✓ Evaluar la situación actual del proceso administrativo-financiero en términos de productividad y efectividad de la institución
- ✓ Elaborar indicadores de gestión mediante la aplicación del COSO II RM en los niveles de idoneidad y cumplimiento.
- ✓ Establecer procedimientos y controles adecuados en el área administrativa-financiera para asegurar el cumplimiento de metas y objetivos.

Se solicita llevar a cabo esta auditoría con la mayor diligencia y profesionalismo, siguiendo los estándares y procedimientos establecidos para garantizar la calidad y fiabilidad de los resultados.

Atentamente.



Supervisor

Notificación de inicio de Auditoría.**OFICIO N°:** 001-UPSE-2024**SECCIÓN:** Auditoría Externa**ASUNTO:** Notificación de Inicio de Auditoría

Ingeniero
Gabriel Medina Domínguez
Rector
Unidad Educativa Medina Domínguez
Presente

De nuestra consideración:

Por la presente, se le notifica el inicio de la Auditoría de Gestión en el área administrativa-financiera de la Unidad Educativa Medina Domínguez, Correspondiente al periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2023.

Objetivo de la auditoría:

- ✓ Evaluar la situación actual del proceso administrativo-financiero en términos de productividad y efectividad de la institución
- ✓ Elaborar indicadores de gestión mediante la aplicación del COSO II RM en los niveles de idoneidad y cumplimiento.
- ✓ Establecer procedimientos y controles adecuados en el área administrativa-financiera para asegurar el cumplimiento de metas y objetivos.

La auditoría será realizada por la Srta. Yaxnie Arleth Chucuma Tacuri. Solicitamos su colaboración y disponibilidad para proporcionar la información y documentación requerida durante el proceso de auditoría. Agradecemos su cooperación para llevar a cabo esta tarea.

Atentamente.



Srta. Yaxnie Chucuma

UNIDAD EDUCATIVA MEDINA DOMINGUEZ AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023	Pág.	REF:
		1/1
NARRATIVA DE VISITA A LAS INSTALCIONES		
<p>La Unidad Educativa Medina Domínguez objeto de la auditoría está ubicada en la Parroquia Santa Rosa, calle 51 avenida 57. Durante las visitas realizadas, se pudo constatar que se trata de una estructura de una sola planta que alberga 20 salones de clases.</p> <p>Se realizaron recorridos por las instalaciones, donde se observaron salones de clases, así como áreas comunes como pasillos, baños, patio de comida y una pequeña zona de relación al aire libre. Todos los ambientes se encontraban en buenas condiciones de mantenimiento e higiene.</p> <p>Se realizaron recorridos por las instalaciones, donde se observaron los salones de clases, así como áreas comunes como pasillos, baños, patio de comidas, baños y una pequeña zona de recreación al aire libre. Todos los ambientes se encontraban en buenas condiciones de mantenimiento e higiene.</p> <p>Además de los salones, se visitaron las áreas administrativas y financieras, que incluye dirección, la subdirección, el departamento de administración, departamento de contabilidad, el área financiera y la tesorería.</p> <p>Además se revisaron algunos documentos y registros relacionados con los procesos administrativos y financieros, con el fin de obtener una visión más completa de las operaciones de la institución.</p> <p>Durante las visitas, se pudo apreciar un ambiente propicio para el aprendizaje, con el personal comprometido y enfocado en brindar una educación de calidad a los estudiantes. También se identificaron algunas áreas de mejora que se abordarán en detalle en el informe de auditoría.</p>		
Realizado por: Yaxnie Chucuma Tacuri	Fecha: 6-05-2024	
Supervisado por:		

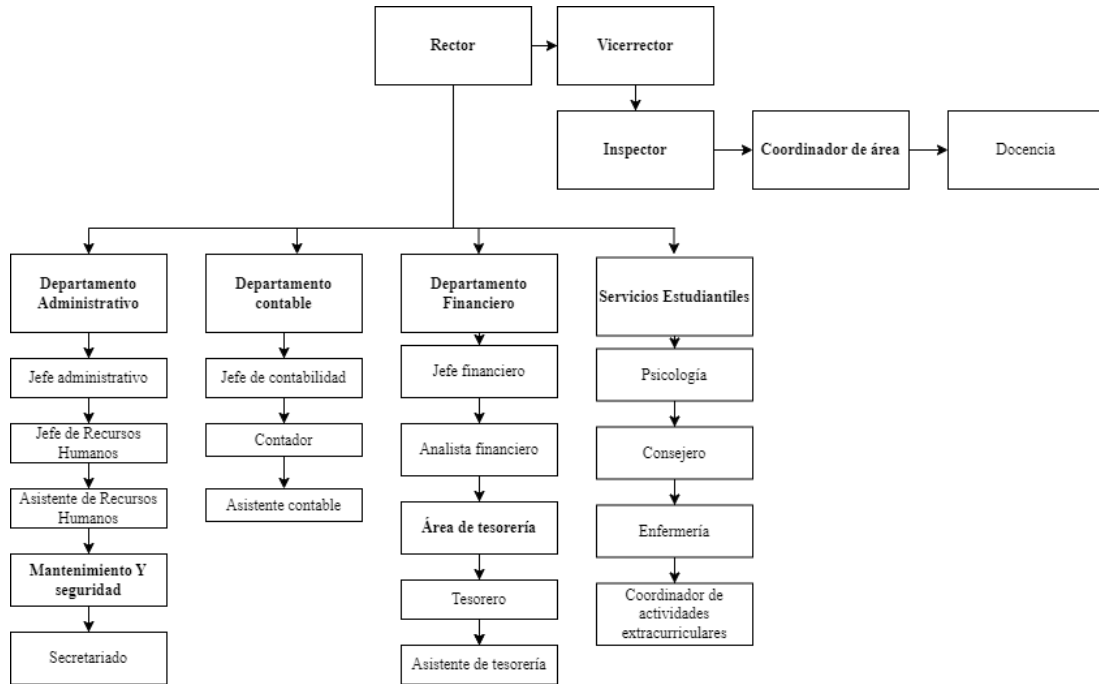
UNIDAD EDUCATIVA MEDINA DOMINGUEZ AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023		Pág.	REF:
		1/1	F.O.D.A
ANÁLISIS FODA			
<p>Fortalezas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo docente comprometido. • Infraestructura establecida. • Enfoque en la mejora continua. • Buen rendimiento académico de los estudiantes. <p>Oportunidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la matrícula estudiantil. • Implementación de tecnologías educativas. • Colaboraciones externas. • Mejoras en la gestión financiera. <p>Debilidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mala gestión de recursos. • Pensiones y matrículas pendientes de cobro. • Reducción de la matrícula estudiantil. • Falta de involucramiento de los padres. <p>Amenazas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia de otras instituciones educativas. • Cambios en la normativa educativa. • Crisis económicas. • Desafíos tecnológicos. 			
Realizado por: Yaxnie Chucuma Tacuri		Fecha: 7-05-2024	
Supervisado por:			

UNIDAD EDUCATIVA MEDINA DOMINGUEZ AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023	Pág.	REF:
	1/1	O.U.E

ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Figura 9.

Organigrama de la Institución Educativa




Realizado por: Yaxnie Chucuma Tacuri

Fecha: 8-05-2024

Supervisado por:

UNIDAD EDUCATIVA MEDINA DOMINGUEZ AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023	Pág.	REF:
	1/3	P.G.A
PLAN GENERAL DE AUDITORÍA		
<p>Motivo de la auditoría</p> <p>De acuerdo con la Orden de Trabajo N° 001, se llevará a cabo una auditoría de gestión en la institución educativa durante el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2023. Esta auditoría se centrará en el departamento administrativo y financiero de la institución educativa evaluando los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad en las actividades de las áreas administrativas y financieras, siguiendo los procedimientos establecidos y parámetros correspondientes.</p> <p>Objetivo general.</p> <p>Evaluar la gestión del área administrativa- financiera de la Unidad Educativa Medina Domínguez mediante herramientas de medición en los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad.</p> <p>Objetivos específicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diagnosticar la situación actual del proceso administrativo-financiero y su impacto en el funcionamiento de la institución educativa. - Aplicar el componente COSO II RM en la gestión de procesos de la unidad educativa. - Prescribir correctamente los procedimientos del área administrativo-financiero para el cumplimiento de metas y objetivos. <p>Alcance del examen.</p> <p>La auditoría de gestión al área administrativa-financiera de la Unidad Educativa Medina Domínguez del Cantón Salinas, provincia de Santa Elena, durante el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2023.</p>		
Realizado por: Yaxnie Chucuma Tacuri	Fecha: 9-05-2024	
Supervisado por:		

UNIDAD EDUCATIVA MEDINA DOMINGUEZ AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023	Pág.	REF:
	2/3	P.G.A
PLAN GENERAL DE AUDITORÍA		
<p>Misión</p> <p>Formar niños, niñas y jóvenes, adolescentes, emprendedores capaces de desenvolverse por sí mismo, dentro de una formación integral a través de procesos pedagógicos y curriculares actualizados en la que participan la comunidad educativa sin distinción de capacidades</p> <p>Visión</p> <p>Propone lograr excelencia académica con docentes capacitados profesionalmente como apoyo al mejoramiento de la calidad de educación preparando estudiantes con una sólida formación integral y técnica a fin de que eleven su autoestima y desarrollen su capacidad intelectual y sean innovadores de su propio estilo de vida, y puedan llegar a la educación superior que respondan a la realidad de nuestro entorno con éxito y desempeñarse en el mundo del trabajo con eficiencia y eficacia.</p> <p>Valores institucionales</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Integridad. ✓ Responsabilidad. ✓ Respeto. ✓ Equidad. ✓ Innovación. ✓ Compromiso. ✓ Colaboración. <p>Objetivo institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar estrategias pedagógicas innovadoras y eficaces elevando el nivel académico de los estudiantes., apoyando su formación integral y ética. • Crear un entorno educativo inclusivo que respete y valore la diversidad cultural, social y personal, permitiendo la participación de toda la comunidad educativa sin distinción de capacidades. • Formar a los estudiantes para que sean capaces de desenvolverse por sí mismos, con una sólida formación integral que fomente su autoestima y capacidad intelectual, preparándolos para la educación superior y el mundo laboral. 		
Realizado por: Yaxnie Chucuma Tacuri	Fecha: 9-05-2024	
Supervisado por:		

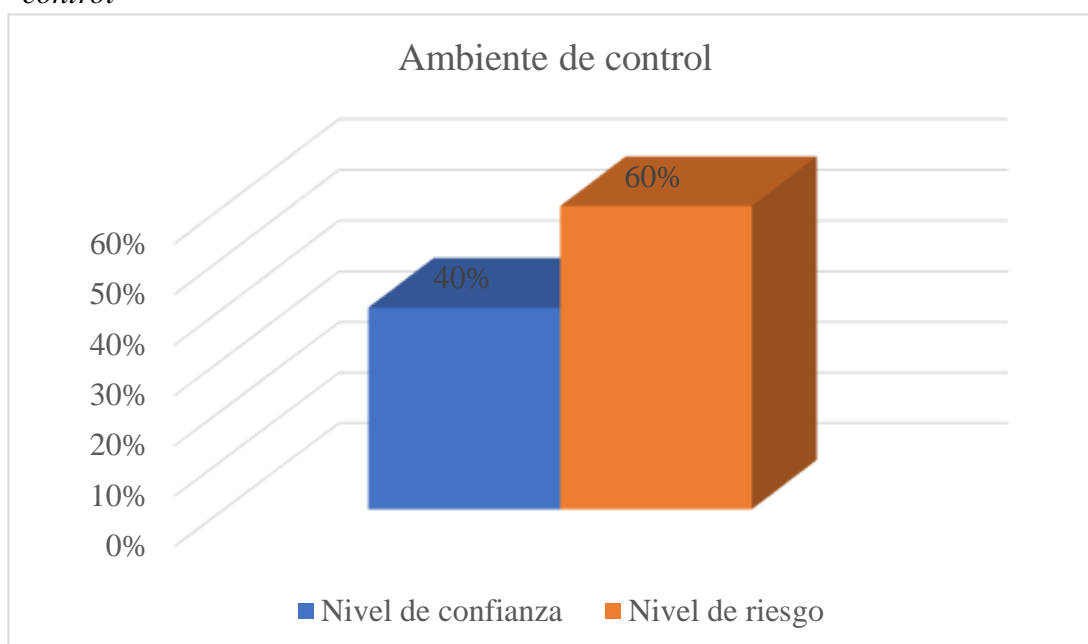
UNIDAD EDUCATIVA MEDINA DOMINGUEZ AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023		Pág.	REF:
		3/3	P.G.A
PLAN GENERAL DE AUDITORÍA			
Distribución del tiempo de trabajo considerado			
Fases	Días	Horas consideradas	Responsables
PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA			
Conocimiento de la institución	10	80	Y.A.C.T
Programación	10	80	Y.A.C.T
EJECUCIÓN DE AUDITORÍA			
Evaluación de Control Interno	7	56	Y.A.C.T
Medición de riesgos	9	72	Y.A.C.T
Evaluación de indicadores	3	24	Y.A.C.T
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS			
Resultados	6	48	Y.A.C.T
Total	45	360	Y.A.C.T
Recursos Humanos			
La auditoría será realizada por el siguiente auditor:			
Nombre	Cargo	Responsable	
Yaxnie Chucua Tacuri	Auditor	Y.A.C.T	
			
Srta. Yaxnie Chucuma			
Realizado por: Yaxnie Chucuma Tacuri			Fecha: 9-05-2024
Supervisado por:			

Ejecución.

UNIDAD EDUCATIVA MEDINA DOMINGUEZ AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023					Pág.	REF:
					1/8	C.E.C.I
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
AMBIENTE DE CONTROL						
N°	Preguntas	Respuestas			Calificación	Observaciones
		Si	No	N/A	Si=1 No=0	
1	¿El jefe financiero revisa y aprueba todas las decisiones importantes relacionadas con inversiones y financiamiento?		X		0	Aunque el jefe financiero revisa y aprueba decisiones, falta un procedimiento formal documentado que garantice la revisión y aprobación de todas las decisiones
2	¿El jefe de contabilidad verifica regularmente la exactitud de los informes financieros?		X		0	Aunque se realizan verificaciones, no existe una periodicidad claramente definida y documentada para la revisión de los informes financieros
3	¿El tesorero supervisa y controla las entradas y salidas de efectivo de manera efectiva?		X		0	Aunque el tesorero supervisa las entradas y salidas de efectivo, no se han establecido procedimientos claros y documentados para asegurar un control efectivo
4	¿El jefe administrativo garantiza que todos los documentos financieros estén correctamente archivados y resguardados?	X			1	
5	¿El jefe administrativo coordina el proceso de registro y archivo de documentos administrativos de manera efectiva?	X			1	
Total					2	

Tabla 12.*Nivel de confianza y nivel de riesgo - Ambiente de control*

Valoración del nivel de confianza = Calificación total/ponderación total*100		
Calificación total	=	2
Ponderación total	=	5
Nivel de confianza	=	40%
Valoración del nivel de riesgo = 100% - Nivel de confianza		
100%	=	100%
Nivel de confianza	=	40%
Nivel de riesgo	=	60%

Figura 10.*Representación gráfica del nivel de confianza y el nivel de riesgo - Ambiente de control*

La evaluación indica que el jefe administrativo garantiza la adecuada gestión documental financiera y administrativa, con un nivel de confianza bajo del 40%. Sin embargo, la falta de revisión y aprobación de todas las decisiones importantes relacionadas con inversiones y financiamiento, así como la verificación inconsistente de informes financieros y la supervisión irregular de entradas y salidas de efectivo, reflejando un nivel de riesgo alto del 60%, puede conducir a decisiones financieras erróneas y provocar imprecisiones en los informes, afectando negativamente la exactitud y confiabilidad de la información financiera de la unidad educativa.

UNIDAD EDUCATIVA MEDINA DOMINGUEZ AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023				Pág.	REF:	
				2/8	C.E.C.I	
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
N°	Preguntas	Respuestas			Calificación	Observaciones
		Si	No	N/A	Si=1 No=0	
1	¿Se establecen objetivos financieros claros para la gestión de efectivo y liquidez?		X		0	Falta un procedimiento formal documentado que garantice la revisión y aprobación de todas las decisiones importantes relacionadas con inversiones y financiamiento
2	¿El departamento contable establece metas mensuales para la conciliación bancaria?	X			1	
3	¿El departamento de tesorería tiene objetivos específicos para la optimización del flujo de efectivo?		X		0	Aunque el departamento de tesorería busca optimizar el flujo de efectivo, no se han establecido objetivos específicos y documentos que guíen estas actividades.
4	¿El jefe administrativo establece estas metas para la mejora continua de la gestión documental?		X		0	No se han definido ni implementado metas específicas para la mejora continua de la gestión documental.
5	¿El analista financiero participa en la formulación de los objetivos financieros anuales?	X			1	
Total					2	

Tabla 13.

Nivel de confianza y nivel de riesgo - Establecimiento de objetivos

Valoración del nivel de confianza = Calificación total/ponderación total*100		
Calificación total	=	2
Ponderación total	=	5
Nivel de confianza	=	40%
Valoración del nivel de riesgo = 100% - Nivel de confianza		
100%	=	100%
Nivel de confianza	=	40%
Nivel de riesgo	=	60%

Figura 11.

Representación gráfica del nivel de confianza y el nivel de riesgo - Establecimiento de objetivos

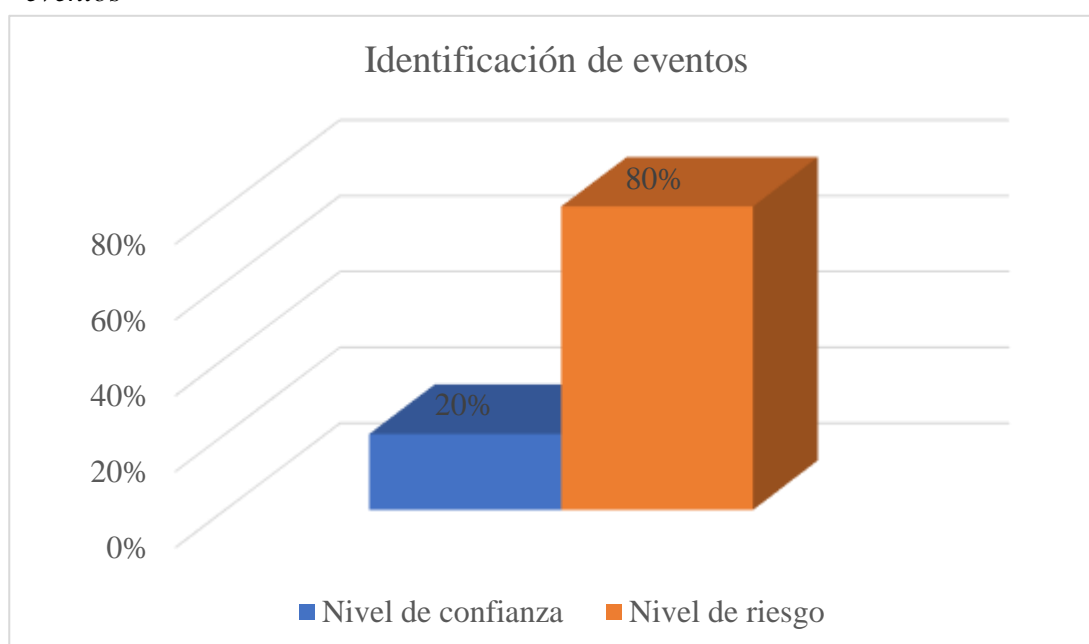


El análisis revela que el departamento contable establece metas mensuales para la conciliación bancaria y el analista financiero participa en la formulación de objetivos financieros anuales, con un nivel de confianza bajo del 40%. Sin embargo, la ausencia de objetivos financieros claros para la gestión de efectivo y liquidez, y la falta de objetivos específicos para la optimización del flujo de efectivo, lo que refleja un riesgo alto del 60%. Esto puede afectar la capacidad de la institución para optimizar su liquidez y planificar sus necesidades financieras, conduciendo a problemas de flujo de efectivo.

UNIDAD EDUCATIVA MEDINA DOMINGUEZ AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023				Pág.	REF:	
				3/8	C.E.C.I	
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS						
N°	Preguntas	Respuestas			Calificación	Observaciones
		Si	No	N/A	Si=1 No=0	
1	¿El departamento financiero identifica y analiza regularmente los eventos que pueden afectar el flujo de efectivo?		X		0	No hay un procedimiento formal y documentado que asegure la identificación y análisis regular de todos los eventos que puedan afectar el flujo de efectivo
2	¿El departamento contable detecta y registra oportunamente los eventos que impactan la exactitud de los informes financieros?		X		0	El departamento contable detecta estos evento una vez cada año y no de manera regular
3	¿El tesorero identifica posibles desajustes en el flujo de caja y toma medidas correctivas?		X		0	Los desajuste de caja son revisados o encontrados estos no son corregidos de inmediato
4	¿El jefe administrativo documenta y comunica los eventos que afectan la gestión de documentos administrativos?	X			1	
5	¿El tesorero verifica que todas las facturas de las pensiones sean emitidas y registradas correctamente?		X		0	Falta un procedimiento formal de emisión y registro de todas las facturas de pensiones
Total					1	

Tabla 14.*Nivel de confianza y nivel de riesgo - Identificación de eventos*

Valoración del nivel de confianza = Calificación total/ponderación total*100		
Calificación total	=	1
Ponderación total	=	5
Nivel de confianza	=	20%
Valoración del nivel de riesgo = 100% - Nivel de confianza		
100%	=	100%
Nivel de confianza	=	20%
Nivel de riesgo	=	80%

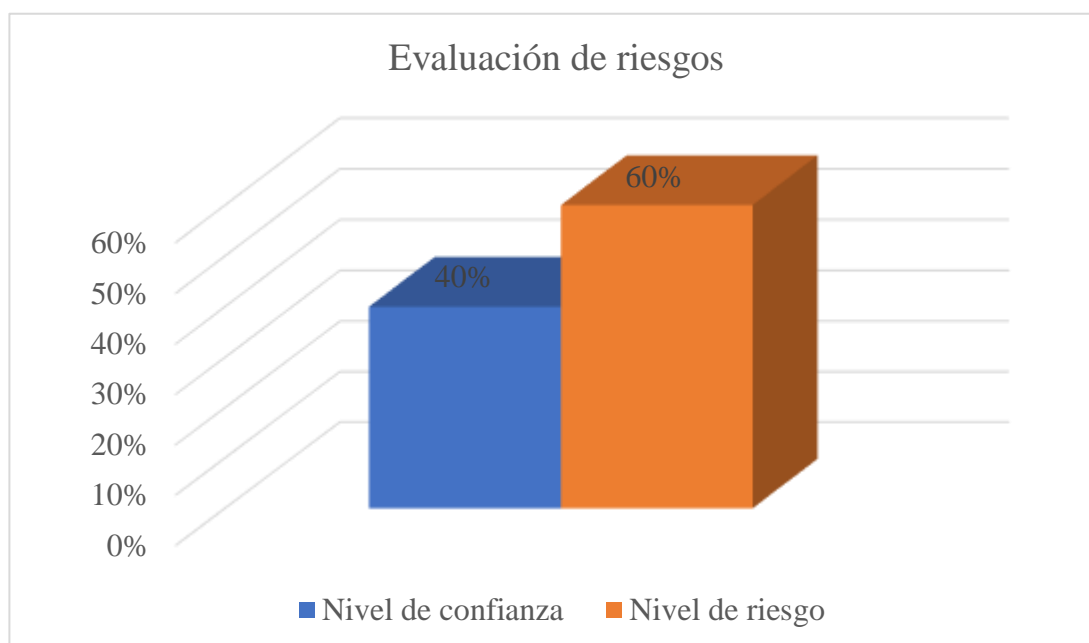
Figura 12.*Representación gráfica del nivel de confianza y el nivel de riesgo – Identificación de eventos*

La revisión indica que el jefe administrativo documenta y comunica los eventos que afectan la gestión de documentos administrativos, con un nivel de confianza bajo del 20%. Sin embargo, la falta de una identificación y análisis regular de los eventos que pueden afectar el flujo de efectivo, y los desajustes en el flujo de caja que no siempre son identificados ni corregidos oportunamente, reflejando un nivel de riesgo alto del 80%, pueden llevar a una falta de preparación para eventos adversos que afecten la liquidez de la institución, poniendo en riesgo su estabilidad financiera.

UNIDAD EDUCATIVA MEDINA DOMINGUEZ AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023				Pág.	REF:	
				4/8	C.E.C.I	
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
EVALUACIÓN DE RIESGOS						
N°	Preguntas	Respuestas			Calificación	Observaciones
		Si	No	N/A	Si=1 No=0	
1	¿El departamento financiero evalúa regularmente los riesgos asociados al manejo de efectivo y liquidez?		X		0	La evaluación de riesgos los realizan una vez al año o por fechas que lo ameriten
2	¿El departamento contable analiza los riesgos de errores en los registros contables?	X			1	
3	¿El tesorero evalúa los riesgos de desajustes en el flujo de caja?		X		0	El tesorero no evalúa de manera sistemática los riesgos de desajustes en el flujo de caja
4	¿El jefe administrativo evalúa los riesgos con la pérdida o daño de documentos importantes?		X		0	La evaluación que se realiza no es suficiente para evaluar la pérdida de documentación
5	¿El jefe administrativo coordina el proceso de evaluación de riesgos relacionados con la gestión administrativa?	X			1	
Total					2	

Tabla 15.*Nivel de confianza y nivel de riesgo - Evaluación de riesgos*

Valoración del nivel de confianza = Calificación total/ponderación total*100		
Calificación total	=	2
Ponderación total	=	5
Nivel de confianza	=	40%
Valoración del nivel de riesgo = 100% - Nivel de confianza		
100%	=	100%
Nivel de confianza	=	40%
Nivel de riesgo	=	60%

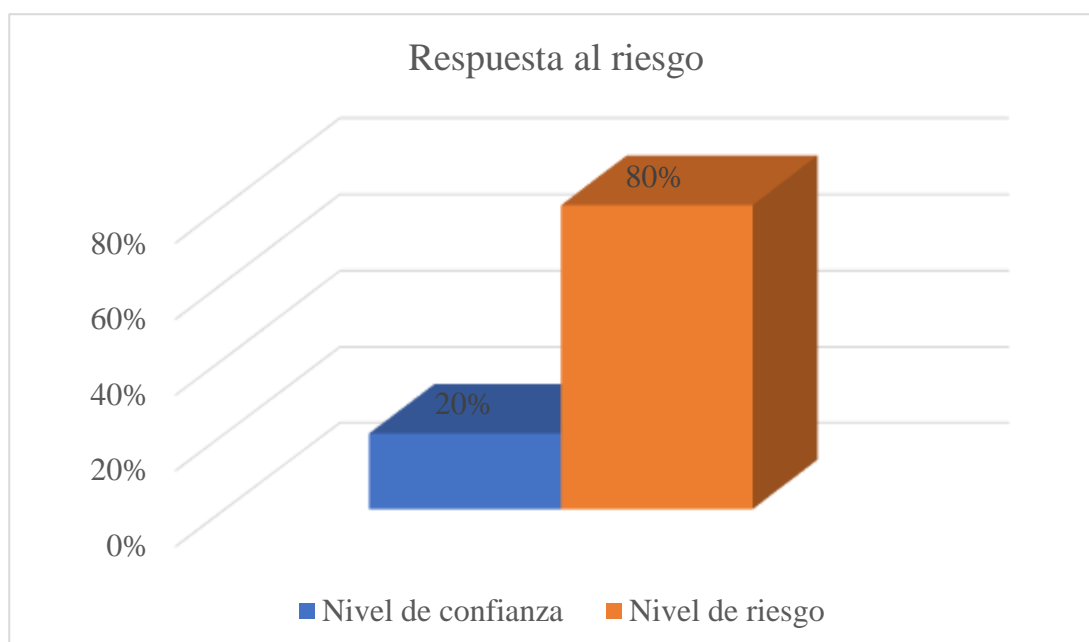
Figura 13.*Representación gráfica del nivel de confianza y el nivel de riesgo - Evaluación de riesgos*

Se observa que el departamento contable analiza los riesgos de errores en los registros contables y el jefe administrativo coordina el proceso de evaluación de riesgos relacionados con la gestión administrativa, con un nivel de confianza bajo del 40%. No obstante, la evaluación de riesgo no se realiza regularmente, especialmente en la gestión de efectivo y documentos importantes, lo que refleja un nivel de riesgo alto del 60%, pudiendo conducir a una identificación y gestión insuficiente de riesgos, resultando en posibles pérdidas financieras y problemas operativos no previstos en la Unidad Educativa Medina Domínguez.

UNIDAD EDUCATIVA MEDINA DOMINGUEZ AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023					Pág.	REF:
					5/8	C.E.C.I
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
RESPUESTA AL RIESGO						
N°	Preguntas	Respuestas			Calificación	Observaciones
		Si	No	N/A	Si=1 No=0	
1	¿El departamento financiero implementa estrategias para mitigar los riesgos relacionados con la gestión de efectivo?		X		0	El departamento no cuenta con guías precisas para poder mitigar los riesgos con la gestión de efectivo
2	¿El departamento contable aplica medidas para corregir errores en los registros contables?		X		0	Aunque los errores son encontrados estos no son corregidos de manera inmediata
3	¿El tesorero toma acciones específicas para evitar desajustes en el flujo de caja?		X		0	Las acciones tomadas por el tesorero son de forma empírica ya que no existe un manual que especifique como actuar en el momento preciso
4	¿El jefe administrativo implementa medidas para proteger y respaldar documentos importantes?	X			1	
5	¿El tesorero implementa acciones para asegurar que las facturas de pensiones se emitan de manera oportuna?		X		0	Las acciones utilizadas no son suficientes ya que estas se emiten a los dos días de cancelar la pensión
Total					1	

Tabla 16.*Nivel de confianza y nivel de riesgo - Respuesta al riesgo*

Valoración del nivel de confianza = Calificación total/ponderación total*100		
Calificación total	=	1
Ponderación total	=	5
Nivel de confianza	=	20%
Valoración del nivel de riesgo = 100% - Nivel de confianza		
100%	=	100%
Nivel de confianza	=	20%
Nivel de riesgo	=	80%

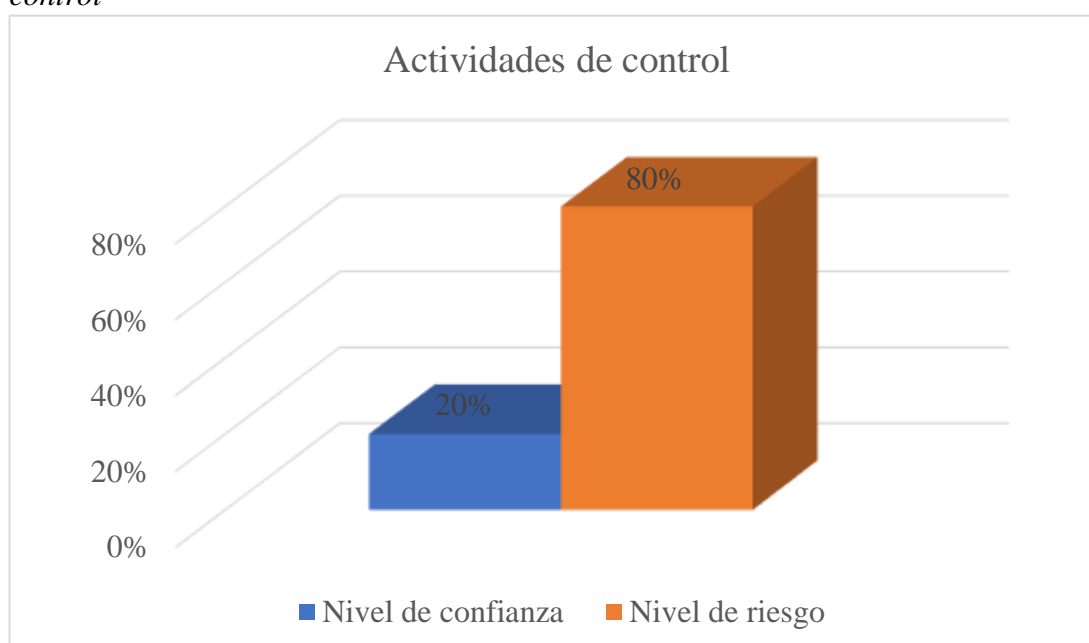
Figura 14.*Representación gráfica del nivel de confianza y el nivel de riesgo – Respuesta al riesgo*

La información analizada señala que el jefe administrativo implementa medidas para proteger y respaldar documentos importantes, con un nivel de confianza bajo de 20%. Sin embargo, la falta de implementación de estrategias adecuadas para mitigar los riesgos financieros y la insuficiencia de medidas para corregir errores en los registros contables, reflejando un nivel riesgo alto del 80%, pueden llevar a la institución a enfrentar pérdidas debido a riesgos no mitigados y errores no corregidos, afectando su desempeño financiero y operativo.

UNIDAD EDUCATIVA MEDINA DOMINGUEZ AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023					Pág.	REF:
					6/8	C.E.C.I
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
ACTIVIDADES DE CONTROL						
N°	Preguntas	Respuestas			Calificación	Observaciones
		Si	No	N/A	Si=1 No=0	
1	¿El departamento financiero revisa y aprueba todas las transacciones de efectivo a un monto específico?		X		0	Las revisiones de realizan de manera semestral, lo cual no es suficiente para un control efectivo
2	¿El departamento contable realiza conciliaciones bancarias mensuales para verificar la exactitud de los registros?		X		0	El departamento contable realiza las conciliaciones una vez al año, lo que genera un desfase en la verificación de los registros
3	¿El tesorero revisa diariamente el flujo de caja para identificar y corregir posibles desajustes?		X		0	La revisión se realiza cada 15 días lo que impide la identificación oportuna de posibles desajustes
4	¿El jefe administrativo supervisa el correcto archivo y resguardo de documentos financieros?	X			1	
5	¿El tesorero supervisa que las facturas de pensiones sean emitidas y entregadas correctamente?		X		0	La emisión de las facturas se revisan de manera irregular, verificándolas solo al final de cada mes
Total					1	

Tabla 17.*Nivel de confianza y nivel de riesgo - Actividades de control*

Valoración del nivel de confianza = Calificación total/ponderación total*100		
Calificación total	=	1
Ponderación total	=	5
Nivel de confianza	=	20%
Valoración del nivel de riesgo = 100% - Nivel de confianza		
100%	=	100%
Nivel de confianza	=	20%
Nivel de riesgo	=	80%

Figura 15.*Representación gráfica del nivel de confianza y el nivel de riesgo – Actividades de control*

El análisis destaca que el jefe administrativo supervisa el correcto archivo y resguardo de documentos financieros, con un nivel de confianza bajo del 20%. No obstante, la falta de revisión y aprobación de transacciones mayores y la omisión de conciliaciones bancarias mensuales, lo que refleja un nivel de riesgo alto del 80%, pueden conducir a errores y fraudes financieros, afectando la integridad de los registros contables y la confiabilidad de la información financiera de la institución.

UNIDAD EDUCATIVA MEDINA DOMINGUEZ AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023					Pág.	REF:
					7/8	C.E.C.I
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
N°	Preguntas	Respuestas			Calificación	Observaciones
		Si	No	N/A	Si=1 No=0	
1	¿El departamento financiero comunica regularmente la información sobre el flujo de efectivo a la dirección?		X		0	La información no se comunica trimestralmente
2	¿El departamento contable documenta y comunica cualquier discrepancia encontrada en los registros contables?		X		0	El departamento documenta y comunica de forma anual las discrepancias que puedan ser encontradas a lo largo del periodo
3	¿El tesorero informa diariamente sobre el estado del flujo de caja a las partes interesadas?		X		0	El tesorero informa sobre el estado del flujo de cada seis meses
4	¿El jefe administrativo comunica cualquier problema relacionado con la gestión documental a la dirección?	X			1	
5	¿El tesorero informa oportunamente a la alta dirección sobre cualquier problema en la emisión de facturas de pensiones?		X		0	Se informa sobre problemas en la emisión de pensiones solo cuando los problemas son críticos y persistentes
Total					1	

Tabla 18.*Nivel de confianza y nivel de riesgo - Información y comunicación*

Valoración del nivel de confianza = Calificación total/ponderación total*100		
Calificación total	=	1
Ponderación total	=	5
Nivel de confianza	=	20%
Valoración del nivel de riesgo = 100% - Nivel de confianza		
100%	=	100%
Nivel de confianza	=	20%
Nivel de riesgo	=	80%

Figura 16.*Representación gráfica del nivel de confianza y el nivel de riesgo – Información y comunicación*

La revisión muestra que en la Unidad Educativa Medina Domínguez cuenta con un nivel de confianza bajo del 20%. No obstante, la falta de comunicación regular sobre el flujo de efectivo y discrepancias en los registros contables, representando un nivel de riesgo alto del 80%, pueden afectar negativamente la toma de decisiones estratégicas, ya que los responsables no disponen de información precisa y adecuada para administrar adecuadamente los recursos financieros.

UNIDAD EDUCATIVA MEDINA DOMINGUEZ AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023				Pág.	REF:	
				8/8	C.E.C.I	
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
SUPERVISIÓN Y MONITOREO						
N°	Preguntas	Respuestas			Calificación Si=1 No=0	Observaciones
		Si	No	N/A		
1	¿El departamento financiero supervisa y monitorea regularmente las actividades de gestión de efectivo?		X		0	La supervisión y monitoreo se realiza trimestralmente
2	¿El departamento contable realiza auditoría internas periódicas de los registros contables?		X		0	La entidad no realiza auditorías internas
3	¿El tesorero supervisa y monitorea constantemente el flujo de caja?		X		0	La supervisión se realiza cada 3 meses
4	¿El jefe administrativo supervisa la gestión la gestión y resguardo de documentos importantes?	X			1	
5	¿El tesorero monitorea regularmente el proceso de emisión y registro de facturas de pensiones?		X		0	Este monitoreo se realiza cada dos meses
Total					1	

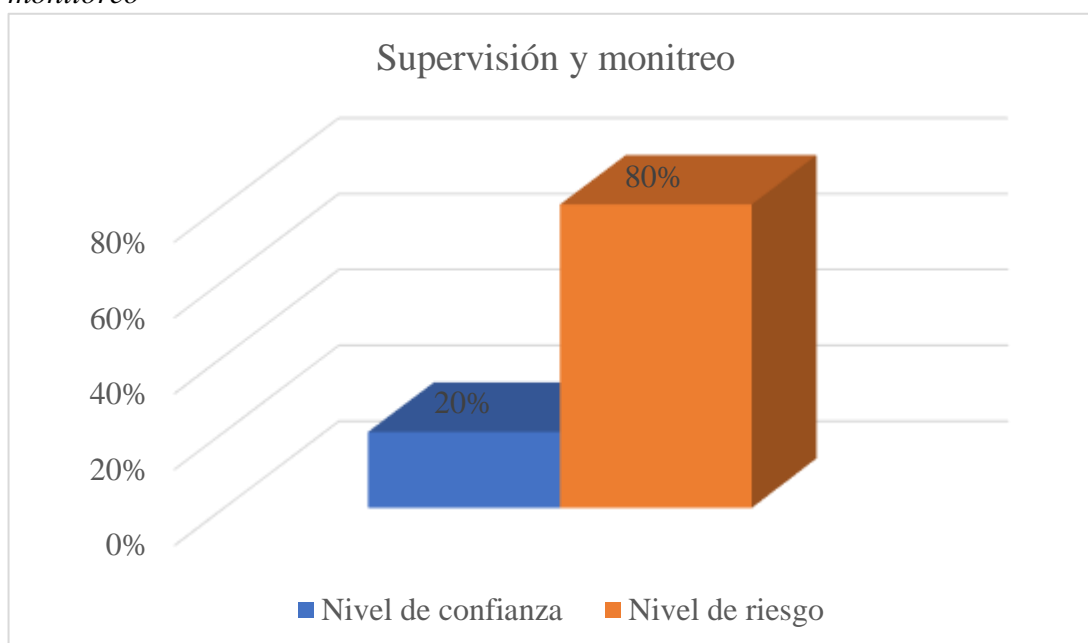
Tabla 19.

Nivel de confianza y nivel de riesgo - Supervisión y monitoreo

Valoración del nivel de confianza = Calificación total/ponderación total*100		
Calificación total	=	1
Ponderación total	=	5
Nivel de confianza	=	20%
Valoración del nivel de riesgo = 100% - Nivel de confianza		
100%	=	100%
Nivel de confianza	=	20%
Nivel de riesgo	=	80%

Figura 17.

Representación gráfica del nivel de confianza y el nivel de riesgo – Supervisión y monitoreo



Los datos indican que la institución cuenta la gestión y resguardo de documentos importantes, con un nivel de confianza bajo del 20%. No obstante, la falta de supervisión y monitoreo regular del flujo de caja y la ausencia de auditorías internas periódicas, reflejando un nivel de riesgo alto del 80%, pueden resultar en desajustes financieros no detectados y no corregidos, comprometiendo la estabilidad financiera y la eficiencia operativa de la institución.

Componentes de Control Interno

UNIDAD EDUCATIVA MEDINA DOMINGUEZ AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023	Pág.	REF:
	1/1	M.C.C.I
MATRIZ DE COMPONENTES DE CONTROL INTERNO		

Tabla 20.

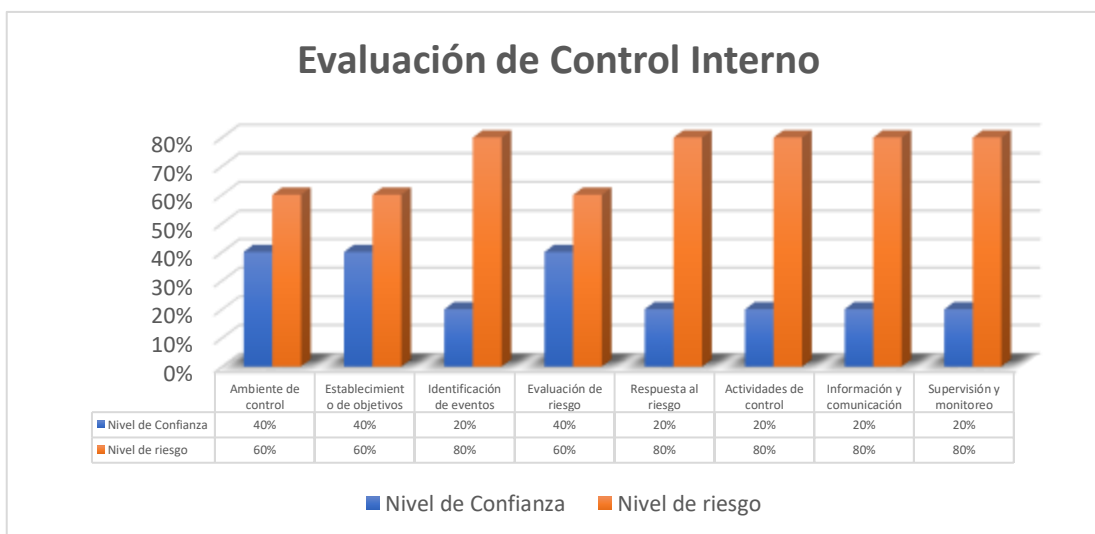
Nivel de confianza y riesgo de los Componentes de Control Interno

Componentes	PT	CT	N. Confianza	N. Riesgo
Ambiente de control	5	2	40%	60%
Establecimiento de objetivos	5	2	40%	60%
Identificación de eventos	5	1	20%	80%
Evaluación de riesgo	5	2	40%	60%
Respuesta al riesgo	5	1	20%	80%
Actividades de control	5	1	20%	80%
Información y comunicación	5	1	20%	80%
Supervisión y monitoreo	5	1	20%	80%
Total	40	11	28%	72%

La ponderación del cuestionario de Control Interno empleado al área administrativa-financiera de la institución educativa es de 40 preguntas distribuidas en los componentes del COSO II RM. Esto denota que, si se otorga una puntuación de 5 a cada elemento de este control interno, la calificación íntegra del área estudiada es de 11.

Figura 18.

Representación gráfica del nivel de confianza y nivel de riesgo de los Componentes de Control Interno



En base a los datos reflejados en el Cuestionario de Control Interno COSO II RM aplicado en la Unidad Educativa Medina Domínguez, se evidencia un nivel de

confianza bajo del 28% y un nivel de riesgo alto del 72%. A pesar de algunos esfuerzos en la gestión documental y la formulación de objetivos financieros, se observan serias deficiencias en la revisión de decisiones críticas, la verificación de informes financieros, la supervisión del flujo de efectivo y la evaluación de riesgos. La falta de objetivos claros para la gestión de efectivo y la insuficiente identificación de eventos adversos incrementan los problemas de flujo de efectivo y comprometen la estabilidad financiera. Además, la omisión de controles y la comunicación ineficaz sobre el flujo de efectivo afectan la toma de decisiones estratégicas, mientras que la ausencia de supervisión y auditorías internas permiten que desajustes financieros pasen desapercibidos. Estas debilidades aumentan el riesgo de errores, fraudes y pérdidas financieras, comprometiendo la eficiencia operativa y la viabilidad a largo plazo de la institución.

Tabla 21.

Nivel de confianza y nivel de riesgo

NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
85% - 50%	49% - 25%	24% - 0,5%
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
BAJO	MEDIO	ALTO
NIVEL DE CONFIANZA		

Determinación de confianza

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Calificación}}{\text{Ponderación}} * 100$$

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{11}{40} * 100 = 28\%$$

Determinación del nivel de riesgo

$$\text{Nivel de riesgo} = 100 - \text{Nivel de confianza}$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 100 - 28 = 72\%$$

Los principales mecanismos de control en las actividades habituales del área administrativa-financiera de la Unidad Educativa Medina Domínguez demostraron que la institución cuenta con un grado de confianza bajo del 28%. Esto significa que la probabilidad de que los controles no estén funcionando correctamente es alta. El nivel de riesgo también resultó elevado, alcanzando el alto del 72%, lo cual indica que la posibilidad de que ocurran eventos adversos es considerable.

Componentes y puntajes obtenidos

Riesgo inherente: Luego de emplear el Cuestionario de Control Interno, se constató que el riesgo inherente relacionado al área administrativa-financiera es del 72%.

$$\text{Riesgo inherente} = 100\% - \text{Nivel de confianza}$$

$$\text{Riesgo inherente} = 100\% - 28\%$$

$$\text{Riesgo inherente} = 72\%$$

Riesgo de control: Se comprobó la existencia de falencias en el Control Interno de área estudiada, lo se traduce en un riesgo de control del 28%.

$$\text{Riesgo de control} = \text{Puntaje óptimo} - \text{riesgo inherente}$$

$$\text{Riesgo de control} = 100\% - 72\%$$

$$\text{Riesgo de control} = 28\%$$

Riesgo de detección: Se desarrolló un riesgo de detección del 25%, permitiendo aplicar técnicas y procedimientos idóneos para la obtención de información.

$$RI * RC * RD = RA$$

$$RD = \frac{0,05}{0,20}$$

$$RD = 0,25$$

Riesgo de auditoría: El riesgo de auditoría obtenido del producto del riesgo inherente es del 72%, el riesgo de control es del 28% y el riesgo de detección es del 25%, se sitúan en un 5%

$$RA = RI * RC * RD$$

$$RA = 0,72 * 0,28 * 0,25$$

$$RA = 0,05$$

UNIDAD EDUCATIVA MEDINA DOMINGUEZ AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA ADMINISTRATIVA- FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023					Pág. 1/1	REF: I.G
INDICADORES DE GESTIÓN						
Procedimiento		Indicador	Fórmula	Valor del indicador		Hallazgo
1	Recuperación de cuentas por cobrar de pensiones y matrículas	Eficiencia	(Monto de cuentas por cobrar recuperadas/Monto de cuentas por cobrar planificadas)*100	63.428	42,71%	Recuperación insuficiente del 42,71% de las cuentas por cobrar de las pensiones y matrículas
				148.500		
2	Implementación de estrategias	Eficacia	(estrategias implementadas/ Total estrategias)	18	34,62%	Baja tasa de implementación de estrategias del 34,62%
				52		
3	Efectividad en la utilización de fondos	Efectividad	(Fondos utilizados /Fondos asignados)*100	47.827,14	63,55%	Utilización parcial del 63,55% de los fondos asignados.
				75.254,35		

Eficiencia en la recuperación de cuentas por cobrar de pensiones y matrículas a representantes legales

Objetivo: Evaluar la eficiencia en la recuperación de cuentas por cobrar de pensiones y matrículas a representante legales.

Fórmula:

$$ECC = \left(\frac{\text{Monto de cuentas por cobro recuperadas}}{\text{Monto de cuentas por cobro planificadas}} \right) * 100$$

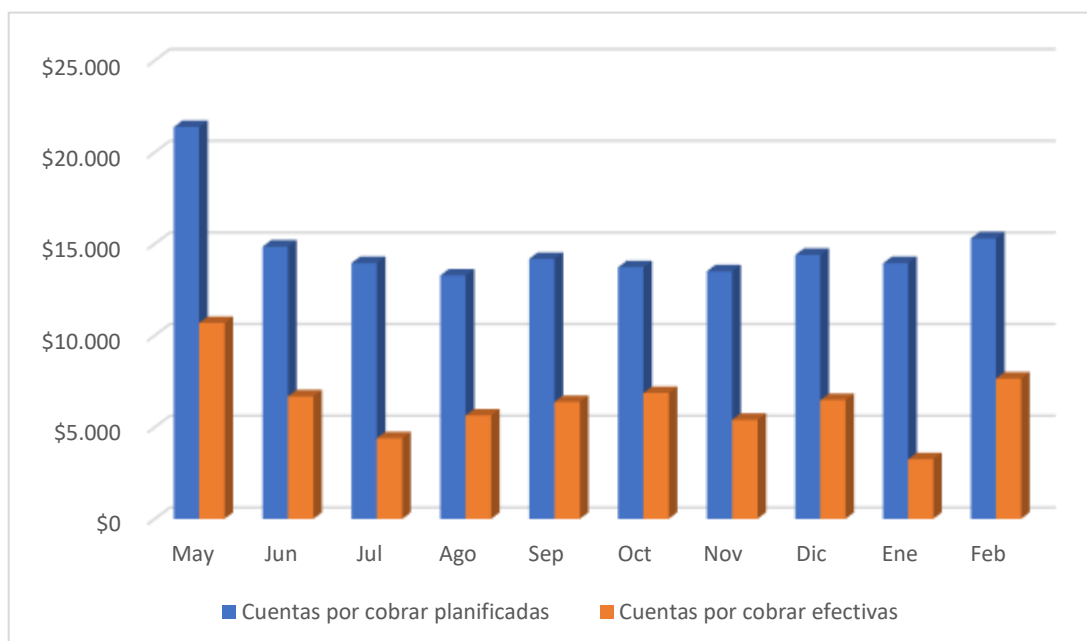
$$ECC = \left(\frac{63.428}{148.500} \right) * 100$$

$$ECC = 42,71\%$$

Tabla 22.

Eficiencia en la gestión de las cuentas por cobrar

Mes	Cuentas por cobrar planificadas	Cuentas por cobrar efectivas	Valor de indicador
May	\$21.375	\$10.687	50,00%
Jun	\$14.850	\$6.682	45,00%
Jul	\$13.950	\$4.397	31,52%
Ago	\$13.275	\$5.642	42,50%
Sep	\$14.175	\$6.378	44,99%
Oct	\$13.725	\$6.862	50,00%
Nov	\$13.500	\$5.400	40,00%
Dic	\$14.400	\$6.480	45,00%
Ene	\$13.950	\$3.250	23,30%
Feb	\$15.300	\$7.650	50,00%
Total	\$148.500	\$63.428	42,71%

Figura 19.*Eficiencia en la gestión de las cuentas por cobrar*

La eficiencia en la recuperación de cuentas por cobrar ha mostrado altos índices durante varios meses, destacando mayo, octubre y febrero con un 50% de éxito. Este elevado porcentaje indica que en estos períodos la unidad educativa logró recaudar una cantidad significativa de los pagos pendientes planificados. Sin embargo, en otros intervalos, aunque la recaudación sigue siendo alta, no se alcanza el nivel óptimo. En enero, por ejemplo, la tasa de recuperación fue solo del 23,30%, considerablemente menor en comparación con otros meses. Esta variabilidad sugiere inconsistencias en la gestión de cobros. La alta eficiencia en la recaudación de deudas asegura un flujo de efectivo más estable, crucial para la solidez financiera y la operación diaria de la institución. No obstante, la fluctuación en ciertos períodos podría generar problemas de liquidez, afectando la capacidad de la entidad educativa para cumplir con sus obligaciones financieras de manera oportuna.

Eficacia en la implementación de estrategias

Objetivo: Evaluar eficacia de la gestión institucional mediante la determinación del porcentaje de estrategias implementadas.

Fórmula:

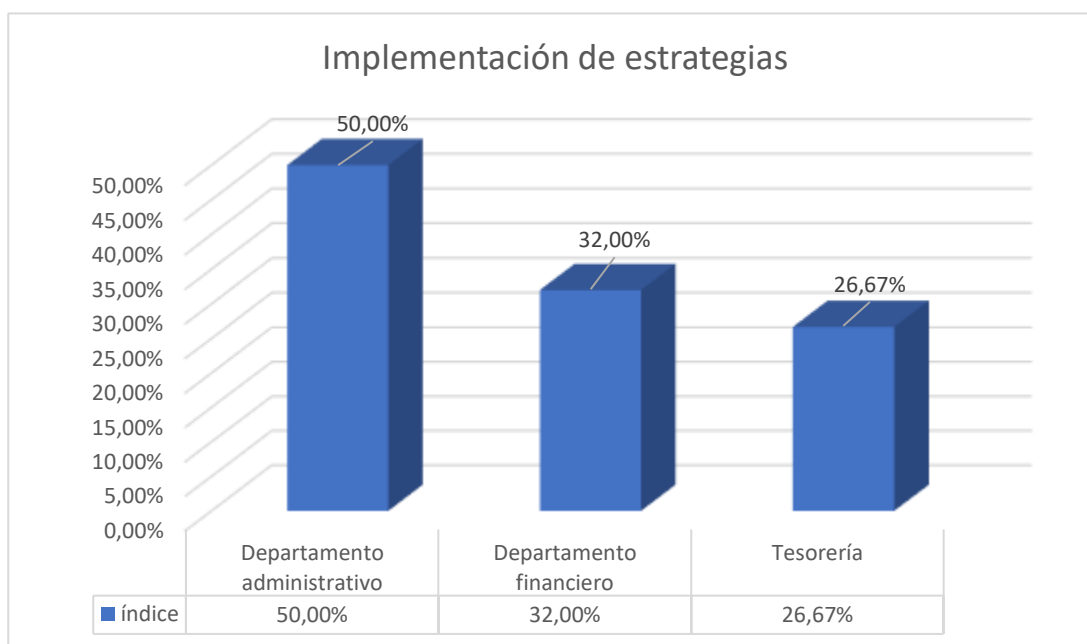
$$\left(\frac{\text{Estrategias implementadas}}{\text{Total de estrategias}} \right)$$

$$\left(\frac{18}{52} \right)$$

34,62%

Tabla 23.*Implementación de estrategias*

Departamento	Estrategias Planificadas	Planificadas Implementadas	Valor del indicador
Departamento administrativo	12	6	50,00%
Departamento financiero	25	8	32,00%
Tesorería	15	4	26,67%
Total	52	18	34,62%

Figura 20.*Implementación de estrategias*

El Departamento administrativo lidera con un 50% de implementación de estrategias, demostrando una gestión relativamente eficaz, y que existe un esfuerzo por ejecutar estrategias en toda la institución. Sin embargo, el bajo porcentaje total de implementación (34,62%) es preocupante, especialmente en el departamento financiero y tesorería, con solo 32% y 26,67% respectivamente. Esta situación podría tener un impacto negativo significativo en la unidad educativa, causando retrasos en la consecución de objetivos institucionales, ineficiencias en el uso de recursos, posibles dificultades en la gestión financiera y flujo de caja, y un desarrollo

desequilibrado entre departamentos. Además, la baja implementación general podría afectar la calidad educativa y los servicios ofrecidos, potencialmente impactando en la satisfacción de estudiantes y padres, la reputación institucional y la capacidad de atraer y retener talento, lo que subraya la urgente necesidad de mejorar la ejecución de estrategias en todos los ámbitos para asegurar el crecimiento y éxito sostenido de la institución educativa.

Efectividad en la utilización de fondos (FU).

Objetivo: Medir la efectividad con la que la unidad educativa utiliza los fondos asignados en diversas áreas.

Fórmula:

$$FU = \left(\frac{\text{Fondos utilizados}}{\text{Fondos asignados}} \right) * 100$$

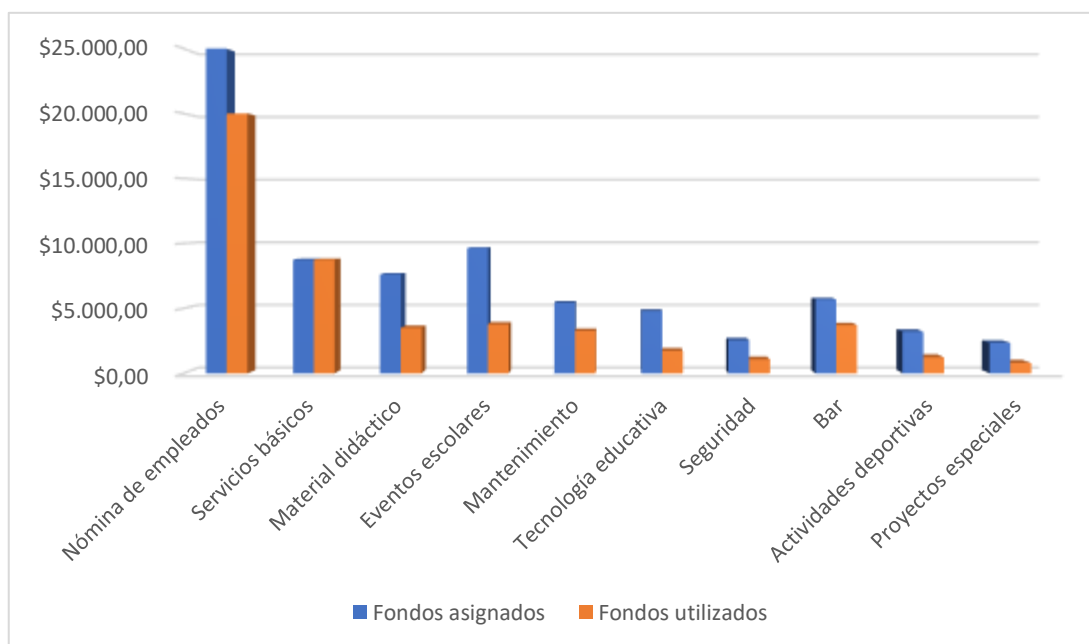
$$FU = \left(\frac{47.827,14}{75.254,35} \right) * 100$$

$$FU = 63,55\%$$

Tabla 24.

Efectividad en la utilización de fondos

Categoría de gasto	Fondos asignados	Fondos utilizados	Valor del indicador
Nómina de empleados	\$25.241,67	\$20.000,25	79,24%
Servicios básicos	\$8.754,15	\$8.754,15	100,00%
Material didáctico	\$7.629,56	\$3.500,00	45,87%
Eventos escolares	\$9.654,32	\$3.769,00	39,04%
Mantenimiento	\$5.426,10	\$3.267,29	60,21%
Tecnología educativa	\$4.777,00	\$1.732,00	36,26%
Seguridad	\$2.536,00	\$1.064,00	41,96%
Bar	\$5.678,90	\$3.710,00	65,33%
Actividades deportivas	\$3.210,98	\$1.234,33	38,44%
Proyectos especiales	\$2.345,67	\$796,12	33,94%
Total	\$75.254,35	\$47.827,14	63,55%

Figura 21.*Efectividad en la utilización de fondos*

La efectividad en la utilización de fondos muestra una gestión adecuada en categorías críticas como servicios básicos y nómina de empleados, con una utilización del 100% y 79,24% respectivamente, lo que asegura el funcionamiento continuo y estable de la institución. Sin embargo, en áreas importantes como tecnología educativa y eventos sociales, la utilización de fondos fue considerablemente bajo, con un 36,26% y 39,04. Esta disparidad sugiere una falta de inversión en aspectos esenciales para el desarrollo integral y la calidad educativa de los estudiantes. Mientras que la gestión eficiente en áreas esenciales garantiza que la unidad educativa opere sin interrupciones, la subutilización en otras áreas puede limitar las oportunidades de mejora y desarrollo, afectando negativamente la preparación de los estudiantes para afrontar los desafíos del mundo moderno y reduciendo las oportunidades de socialización y desarrollo personal. Para optimizar la efectividad en la utilización de fondos, es fundamental revisar y equilibrar la asignación de recursos, asegurando que todas las áreas críticas reciban la atención necesaria para contribuir al crecimiento y éxito de la comunidad educativa.

UNIDAD EDUCATIVA MEDINA DOMINGUEZ AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023	Pág.	REF:
	1/11	H.H 1/11
HOJA DE HALLAZGOS		
<p>H.H.1: Falta de revisión de decisiones financieras importantes.</p> <p>Condición: No se revisan ni aprueban todas las decisiones importantes relacionadas con inversiones y financiamiento.</p> <p>Criterio: Es fundamental que todas las decisiones financieras importantes sean revisadas y aprobadas por las autoridades correspondientes para asegurar la precisión y responsabilidad fiscal. Esto implica cualquier decisión que represente un gasto significativo o la reestructuración de deudas debe pasar por un proceso riguroso de análisis y aprobación.</p> <p>Causa: El Jefe financiero no ha establecido un marco estructurado para garantizar que todas las decisiones financieras relevantes sean evaluadas por los órganos correspondientes, lo que resulta en la toma de decisiones sin la supervisión adecuada.</p> <p>Efecto: La falta de revisión y aprobación puede conducir a decisiones financieras erróneas, resultando en imprecisiones en los informes financieros y afectando negativamente la exactitud y confiabilidad de la información financiera de la institución. Además, esto puede generar un uso ineficiente de los recursos financieros, comprometiendo la situación económica de la organización y limitando su capacidad para cumplir sus obligaciones y metas.</p> <p>Conclusión: Es crucial implementar un proceso riguroso de revisión y aprobación de decisiones financieras para mitigar riesgos y asegurar la precisión de la información financiera y optimizar el uso de los recursos económicos de la institución.</p> <p>Recomendación:</p> <p>Al jefe financiero:</p> <p>Establecer y formalizar un procedimiento para la revisión y aprobación de todas las decisiones financieras importantes, asegurando la participación de las autoridades correspondientes. Este procedimiento debe incluir la documentación detallada de cada decisión, análisis de riesgos y una evaluación del impacto financiero a corto y largo plazo.</p>		

UNIDAD EDUCATIVA MEDINA DOMINGUEZ AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023	Pág. 2/11	REF: H.H 2/11
HOJA DE HALLAZGOS		
<p>H.H.2: Falta de objetivos financieros claros.</p> <p>Condición: No se establecen objetivos financieros claros para la gestión de efectivo y liquidez.</p> <p>Criterio: Es esencial que las instituciones establezcan objetivos financieros claros y específicos para una gestión efectiva de los recursos. Esto implica tener metas financieras bien definidas.</p> <p>Causa: El analista financiero no ha desarrollado una planificación estratégica adecuada para la definición de objetivos financieros. La ausencia de un marco metodológico claro han resultado en una planificación financiera deficiente que no establece metas concretas ni indicadores de rendimiento clave.</p> <p>Efecto: La falta de objetivos financieros claros puede afectar significativamente la capacidad de la institución para optimizar la liquidez y planificar adecuadamente las necesidades financieras, resultando en una gestión financiera deficiente. Esto puede llevar a una asignación ineficiente de los recursos económicos, dificultando el cumplimiento de las obligaciones y comprometiendo el crecimiento y la estabilidad financiera de la organización a largo plazo.</p> <p>Conclusión: Es sumamente necesario definir objetivos financieros claros y específicos, alineados con las metas generales de la institución, para mejorar la gestión de efectivo y liquidez, así como para garantizar una adecuada planificación y asignación de recursos.</p> <p>Recomendación:</p> <p>Al analista financiero:</p> <p>Desarrollar un plan estratégico que incluya la definición de objetivos financieros claros y específicos, alineados con las metas generales de la institución, bajo la supervisión del jefe financiero. Este plan debe involucrar la creación de indicadores de desempeño y un calendario de revisión regular para ajustar los objetivos según sean necesarios.</p>		

UNIDAD EDUCATIVA MEDINA DOMINGUEZ AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023	Pág. 3/11	REF: H.H 3/11
HOJA DE HALLAZGOS		
<p>H.H.3: Identificación irregular de eventos financieros.</p> <p>Condición: No se realiza una identificación y análisis regular de los eventos que puede afectar el flujo de efectivo.</p> <p>Criterio: Es obligatorio identificar y analizar periódicamente los eventos financieros para una gestión proactiva. Esto implica establecer mecanismos de monitoreo continuo para detectar eventos internos y externos que puedan impactar significativamente las operaciones financieras de la institución.</p> <p>Causa: El analista financiero no ha establecido procedimientos adecuados para la identificación de eventos. La falta de una estrategia de monitoreo y análisis de riesgo ha impedido que se detecten de manera oportuna los eventos que pueden afectar la estabilidad financiera.</p> <p>Efecto: La falta de identificación y análisis de eventos puede llevar a una falta de preparación para eventos adversos, afectando la estabilidad financiera de la institución. Esto puede traducirse en una respuesta tardía o inadecuada ante situaciones que impacten el flujo de efectivo, generando discrepancias en las operaciones y posibles pérdidas económicas significativas.</p> <p>Conclusión: Implementar procedimientos regulares para la identificación y análisis de eventos financieros es esencial para una gestión proactiva y la mitigación oportuna de riesgos.</p> <p>Recomendación:</p> <p>Al analista financiero:</p> <p>Establecer un proceso sistemático para la identificación y análisis regular de eventos financieros que pueden impactar el flujo de efectivo, bajo la supervisión del jefe financiero. Este proceso debe incluir el uso de herramientas periódicas para evaluar la exposición a riesgos.</p>		

UNIDAD EDUCATIVA MEDINA DOMINGUEZ AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023	Pág. 4/11	REF: H.H 4/11
HOJA DE HALLAZGOS		
<p>H.H.4. Evaluación insuficiente de riesgos financieros.</p> <p>Condición: La evaluación de riesgos no se realiza regularmente, especialmente en la gestión de efectivo.</p> <p>Criterio: Las organizaciones deben evaluar periódicamente los riesgos financieros para asegurar una gestión adecuada. Esto implica la implementación de un sistema de gestión de riesgos que identifiquen, evalúe y controle los riesgos financieros de manera continua.</p> <p>Causa: El jefe financiero no ha implementado un enfoque estructurado para evaluación de riesgos. La ausencia de políticas y procedimientos definidos para la identificación y evaluación de riesgos ha resultado en una supervisión inadecuada de los posibles problemas financieros.</p> <p>Efectos: La falta de evaluación de riesgos puede resultar en una gestión insuficiente de riesgos y posibles pérdidas financieras significativas. Esto puede llevar a la materialización de riesgos y posibles pérdidas financieras significativas. Esto puede llevar a la materialización de riesgos no identificados o mal gestionados, generando impactos negativos en la situación económica de la institución, afectando su capacidad para cumplir con sus obligaciones y comprometiendo su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.</p> <p>Conclusión: Es fundamental establecer un proceso regular y estructurado para la evaluación de riesgos financieros. Una gestión deficiente puede exponer a la institución a eventos adversos.</p> <p>Recomendación:</p> <p>Al jefe financiero:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar e implementar un marco de gestión de riesgos financieros que incluya políticas, procedimientos y herramientas para la identificación, evaluación y monitoreo de los riesgos. 2. Establecer un calendario regular para la realización de evaluaciones de riesgos financieros en todas las áreas críticas, incluyendo gestión de efectivo. 		

UNIDAD EDUCATIVA MEDINA DOMINGUEZ AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023	Pág. 5/11	REF: H.H 5/11
HOJA DE HALLAZGOS		
<p>H.H.5: Falta de estrategias para mitigar riesgos financieros.</p> <p>Condición: No se implementan estrategias adecuadas para mitigar los riesgos financieros.</p> <p>Criterio: Es esencial desarrollar e implementar estrategias de mitigación para reducir los riesgos financieros. Esto implica la identificación y análisis de los riesgos, así como la implementación de controles y acciones correctivas para minimizar su impacto potencial en la institución.</p> <p>Causa: El jefe financiero no ha establecido un marco estructurado para gestión y mitigación de riesgos financieros. La falta de procedimientos formales y canales de comunicación adecuados ha resultado en una respuesta reactiva e ineficiente ante los riesgos identificados.</p> <p>Efecto: La falta de estrategias de mitigación puede resultar en la materialización de riesgos financieros significativos, lo que puede generar pérdidas económicas sustanciales, afectar la liquidez y la capacidad de cumplir con las obligaciones, y comprometer la estabilidad financiera de la institución. Además, esto puede dañar la reputación y credibilidad de la organización ante sus grupos de interés.</p> <p>Conclusión: Es crucial implementar estrategias sólidas y proactivas para mitigar los riesgos financieros identificados. Esto implica establecer controles y planes de acción específicos, asignar recursos adecuados, realizar un seguimiento continuo de la efectividad de las medidas implementadas.</p> <p>Recomendación:</p> <p>Al jefe financiero:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer un comité de gestión de riesgos financieros que se encargue de desarrollar e implementar estrategias de mitigación para los riesgos identificados. 2. Desarrollar un sistemas de monitoreo y seguimiento para evaluar la efectividad de las estrategias implementadas y realizar ajustes cuando sea necesario. 		

UNIDAD EDUCATIVA MEDINA DOMINGUEZ AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023	Pág. 6/11	REF: H.H 6/11
HOJA DE HALLAZGOS		
<p>H.H.6: Inexistencia de controles internos adecuados para la gestión de fondos.</p> <p>Condición: Los controles internos relacionados con la gestión de fondos no están adecuadamente implementados, lo que permite la posibilidad de errores y fraudes.</p> <p>Criterio: Es fundamental que todas las instituciones implementen controles internos efectivos para la gestión de fondos. Estos controles son esenciales para asegurar la integridad, eficiencia y eficacia en la administración de los recursos financieros.</p> <p>Causa: El jefe de contabilidad no ha establecido controles internos adecuados para la gestión de fondos. La falta de procedimientos formales y la ausencia de auditorías internas periódicas han contribuido a una gestión ineficaz y vulnerable a irregularidades.</p> <p>Efecto: La ausencia de controles internos puede facilitar la ocurrencia de errores, fraudes y una administración ineficaz de los fondos, afectando negativamente la salud financiera de la institución. Esto puede resultar en pérdidas económicas significativas, daños a la reputación de la organización y la falta de confianza de los grupos de interés.</p> <p>Conclusión: La institución no cuenta con controles internos adecuados para la gestión de fondos.</p> <p>Recomendación:</p> <p>Al jefe de contabilidad:</p> <p>Establecer controles internos rigurosos para la gestión de fondos, incluyendo procedimientos formales de autorización y revisión de transacciones financieras. Estos controles deben ser documentados y revisados regularmente por las autoridades correspondientes.</p>		

UNIDAD EDUCATIVA MEDINA DOMINGUEZ AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023	Pág.	REF:
	7/11	H.H 7/11
HOJA DE HALLAZGOS		
<p>H.H.7: Deficiencias en la comunicación de información financiera.</p> <p>Condición: La información financiera no se comunica de manera oportuna y adecuada lo que afecta la toma de decisiones.</p> <p>Criterio: Es fundamental que las instituciones educativas aseguren la transparencia y la comunicación adecuada de la información financiera a todos los interesados.</p> <p>Causa: El jefe de recursos humanos no ha implementado un sistema adecuado para la comunicación de la información financiera. La falta de políticas y procedimientos claros para difusión de la información financiera ha resultado en una comunicación ineficaz.</p> <p>Efecto: La deficiencia en la comunicación de la información financiera puede llevar a una toma de decisiones mal informada, afectando negativamente la gestión de la institución y dañando la confianza en la administración de la misma. Además, puede generar una percepción de falta de transparencia y comprometer la reputación de la unidad educativa.</p> <p>Conclusión: Es fundamental establecer un sistema eficaz de comunicación de la información financiera para asegurar decisiones informadas.</p> <p>Recomendación:</p> <p>Al jefe de Recursos Humanos:</p> <p>Desarrollar e implementar un sistema de comunicación que asegure la difusión oportuna y adecuada de la información financiera a todos los interesados, bajo la supervisión del Jefe Administrativo. Este sistema debe incluir la publicación regular de reportes financieros en formatos accesibles y comprensibles, así como la realización de reuniones periódicas para discutir los resultados financieros.</p>		

UNIDAD EDUCATIVA MEDINA DOMINGUEZ AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023	Pág.	REF:
	8/11	H.H 8/11
HOJA DE HALLAZGOS		
<p>H.H.8: Falta de supervisión y monitoreo efectivo de los controles financieros.</p> <p>Condición: No se lleva a cabo una supervisión y monitoreo adecuado de los controles financieros existentes.</p> <p>Criterio: Es esencial implementar procedimientos continuos de supervisión y monitoreo para evaluar la eficiencia de controles financieros.</p> <p>Causa: El jefe administrativo no ha establecido un sistema de supervisión y monitoreo continuo. La falta de recursos dedicados y la falta de capacitación en prácticas de auditoría han contribuido a la ausencia de supervisión efectiva.</p> <p>Efecto: La falta de supervisión y monitoreo pueden llevar a la ineficiencia de los controles financieros, aumentando el riesgo de errores, fraudes y una gestión financiera deficiente. Esto puede resultar en pérdidas económicas y daños a la reputación de unidad educativa.</p> <p>Conclusión: El departamento financiero no ha establecido un sistema de supervisión y monitoreo continuo.</p> <p>Recomendación:</p> <p>Al Jefe Administrativo:</p> <p>Establecer un programa de supervisión y monitoreo continuo que incluya auditoría internas periódicas (semestrales) y revisiones exhaustivas de los procesos financieros. Este programa debe involucrar a los responsables del área financiera, asegurando que se identifiquen y aborden oportunamente las deficiencias en los controles financieros.</p>		

UNIDAD EDUCATIVA MEDINA DOMINGUEZ AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023	Pág.	REF:
	9/11	H.H 9/11
HOJA DE HALLAZGOS		
<p>H.H.9: Ineficiencia en la recuperación de cuentas por cobrar de pensiones y matrículas</p> <p>Condición: Aunque la recuperación de cuentas por cobrar muestra altos índices en algunos meses, la consistencia es variable y con una recuperación lenta del cobro de pensiones y matrículas.</p> <p>Criterio: La eficiencia en la recuperación de cuentas por cobrar debe mantenerse de manera constante y alta durante todos los meses del año para asegurar un flujo de caja estable y predecible que permita a la institución cumplir con sus obligaciones financieras y operativas.</p> <p>Causa: El jefe financiero y el analista financiero no han establecido procedimientos consistentes para la gestión y recuperación de cuentas por cobrar a lo largo del año.</p> <p>Efecto: La variabilidad en la recuperación de cuentas por cobrar puede resultar en problemas de flujo de caja, afectando la capacidad de la institución para cumplir con sus obligaciones financieras de manera oportuna. Esto podría llevar a una situación económica inestable y comprometer la capacidad de la institución para planificar y ejecutar sus operaciones de manera eficiente.</p> <p>Conclusión: Los procesos actuales de gestión de cuentas por cobrar son ineficientes, resultando en altos niveles de cuentas pendientes y una recuperación lenta de pagos, no se ha desarrollado ni implementado procedimientos adecuados para la gestión eficiente de cuentas por cobrar</p> <p>Recomendación:</p> <p>Al jefe y analista financiero:</p> <p>Establecer y formalizar procedimientos consistentes para la recuperación de cuentas por cobrar, asegurando una gestión proactiva y eficiente de todas las cuentas pendientes. Esto incluye la implementación de un sistema de monitoreo regular y la aplicación de estrategias de cobranza adecuadas para mantener la recuperación de cuentas por cobrar en niveles óptimos durante todo el año.</p>		

UNIDAD EDUCATIVA MEDINA DOMINGUEZ AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023	Pág.	REF:
	10/11	H.H 10/11
HOJA DE HALLAZGOS		
<p>H.H.10: Baja implementación de estrategias institucionales.</p> <p>Condición: El porcentaje total de implementación de estrategias en la unidad educativa es de solo 34,62%, con variaciones significativas entre departamentos.</p> <p>Criterio: Para una gestión institucional eficaz, es crucial implementar un alto porcentaje de las estrategias planificadas en todos los departamentos, idealmente superando el 75% de implementación.</p> <p>Causa: Los Jefes de los departamentos administrativo, financiero y de tesorería no han priorizado adecuadamente la implementación de las estrategias planificadas en sus respectivas áreas.</p> <p>Efecto: La baja tasa de implementación de estrategias resulta en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Retraso en la consecución de objetivos institucionales. - Uso ineficiente de recursos destinados a la planificación. - Posible deterioro de la calidad educativa y servicios ofrecidos. - Riesgo de problemas financieros y operativos, especialmente en los departamentos con menor implementación. <p>Conclusión: Es fundamental mejorar significativamente la tasa de implementación de estrategias en todos los departamentos para asegurar el desarrollo eficaz y equilibrado de la unidad educativa.</p> <p>Recomendación:</p> <p>A los Jefes de departamentos (administrativo, financiero y tesorero):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar planes de acción detallados para incrementar la tasa de implementación de estrategias en sus respectivas áreas. 2. Reportar mensualmente al Rector y Vicerrector sobre el progreso en la implementación de estrategias, identificando obstáculos y proponiendo soluciones 		

UNIDAD EDUCATIVA MEDINA DOMINGUEZ AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023	Pág.	REF:
	11/11	H.H 11/11
HOJA DE HALLAZGOS		
<p>H.H.11: Manejo ineficiente de fondos en áreas clave</p> <p>Condición: La utilización de fondos muestra una gestión adecuada en categorías críticas como servicios básicos y nómina de empleados, pero una ineficiente gestión en áreas como tecnología educativa y eventos escolares.</p> <p>Criterio: La asignación y utilización eficiente de fondos en todas las áreas es crucial para el desarrollo integral de los estudiantes y la calidad educativa de la institución. Todos los fondos asignados deben ser utilizados de manera óptima para asegurar el crecimiento y éxito de la comunidad educativa.</p> <p>Causa: El Jefe Administrativo y el Jefe Financiero, no han asignado y gestionado adecuadamente los recursos en áreas clave como tecnología educativa y eventos escolares.</p> <p>Efecto: La baja utilización de fondos en áreas importantes limita el desarrollo integral y la calidad educativa, afectando negativamente la preparación de los estudiantes para enfrentar los desafíos del mundo moderno y reduciendo las oportunidades de socialización y desarrollo personal.</p> <p>Conclusión: Es fundamental revisar y equilibrar la asignación de recursos para asegurar que todas las áreas críticas reciban la atención necesaria para contribuir al crecimiento y éxito de la comunidad educativa.</p> <p>Recomendación:</p> <p>Al Jefe Administrativo y Jefe Financiero:</p> <p>Revisar y ajustar la asignación de fondos para garantizar una distribución equilibrada y óptima en todas las áreas críticas, especialmente en tecnología educativa y eventos escolares. Implementar un sistema de monitoreo y evaluación continua para asegurar que los recursos se utilicen de manera eficiente y efectiva en todas las áreas de la institución.</p>		

Carta de Control Interno.**EVALUACIÓN AL ÁREA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA DE LA
UNIDAD EDUCATIVA MEDINA DOMINGUEZ
PERIODO 2023**

Ingeniero
Gabriel Medina Domínguez
Rector

Presente

Estimado ingeniero:

En relación con la auditoría a la Unidad Educativa Medina Domínguez, y tras revisar y analizar la información proporcionada por la institución, constatamos que el manejo del control interno en las áreas auditadas no fue adecuado en el periodo concluido el 31 de diciembre del 2023. La evaluación de la estructura de control interno se llevó a cabo hasta el nivel necesario para establecer una base sobre la cual determinar la naturaleza, extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría.

La responsabilidad adquirida como auditor es expresar una opinión fundamentada en las normas legales vigentes, tal como lo establecen los entes reguladores. La auditoría se realizó siguiendo un proceso de planificación que proporciona una base razonable.

Objetivos de la auditoría.

- ✓ Evaluar la situación actual del proceso administrativo-financiero en términos de productividad y efectividad de la institución
- ✓ Elaborar indicadores de gestión mediante la aplicación del COSO II RM en los niveles de idoneidad y cumplimiento.
- ✓ Establecer procedimientos y controles adecuados en el área administrativa-financiera para asegurar el cumplimiento de metas y objetivos

Hallazgos y recomendaciones.**Hallazgo N°1.****Falta de revisión y aprobación de decisiones importantes.**

Se observó que no se revisan ni aprueban las todas las decisiones importantes relacionadas con inversores y financiamiento. Esto puede llevar a decisiones financieras no óptimas que afectan la estabilidad financiera de la unidad educativa.

Recomendación: Establecer y formalizar un procedimiento para la revisión y aprobación de todas las decisiones financieras importantes, asegurando la participación de las autoridades correspondientes. Este procedimiento debe incluir la documentación detallada de cada decisión, análisis de riesgos y una evaluación del impacto financiero a corto y largo plazo.

Hallazgo N°2.**Falta de objetivos financieros claros.**

Hay que definir objetivos financieros claros y específicos, alineados con las metas generales de la institución, para mejorar la gestión de efectivo y liquidez y para garantizar una adecuada planificación y asignación de recursos.

Recomendación: Desarrollar un plan estratégico que incluya la definición de objetivos financieros claros y específicos, alineados con las metas generales de la institución, bajo la supervisión del jefe financiero. Este plan debe involucrar la creación de indicadores de desempeño y un calendario de revisión regular para ajustar los objetivos según sean necesarios.

Hallazgo N°3.**Identificación irregular de eventos financieros.**

No se han establecido procedimientos adecuados para la identificación de eventos. La falta de una estrategia de monitoreo y análisis de riesgo ha impedido que se detecten de manera oportuna los eventos que pueden afectar la estabilidad financiera.

Recomendación: Establecer un proceso sistemático para la identificación y análisis regular de eventos financieros que pueden impactar el flujo de efectivo, bajo la supervisión del jefe financiero. Este proceso debe incluir el uso de herramientas periódicas para evaluar la exposición a riesgos más flexibles con proveedores clave y establecer un fondo de contingencia para pagos urgentes.

Hallazgo N°4.**Evaluación insuficiente de riesgos financieros.**

No se ha implementado un enfoque estructurado para evaluación de riesgos. La ausencia de políticas y procedimientos definidos para la identificación y evaluación de riesgos ha resultado en una supervisión inadecuada de los posibles problemas financieros.

Recomendación: Desarrollar e implementar un marco de gestión de riesgos financieros que incluya políticas, procedimientos y herramientas para la identificación, evaluación y monitoreo de los riesgos. Además de establecer un calendario para la realización de evaluaciones de riesgo

Hallazgo N°5.**Falta de estrategias para mitigar riesgos financieros.**

Es crucial implementar estrategias sólidas y proactivas para mitigar los riesgos financieros identificados. Esto implica establecer controles y planes de acción específicos, asignar recursos adecuados, realizar un seguimiento continuo de la efectividad de las medidas implementadas.

Recomendación: Establecer un comité de gestión de riesgos financieros que se encargue de desarrollar e implementar estrategias de mitigación para los riesgos identificados. Adicionalmente, desarrollar un sistema de monitoreo y seguimiento para evaluar la efectividad de las estrategias implementadas y realizar ajustes cuando sea necesario.

Hallazgo N°6.**Inexistencia de controles internos adecuados para la gestión de fondos.**

La institución no cuenta con controles internos adecuados para la gestión de fondos.

Recomendación: Establecer controles internos rigurosos para la gestión de fondos, incluyendo procedimientos formales de autorización y revisión de transacciones financieras. Estos controles deben ser documentados y revisados regularmente por las autoridades correspondientes.

Hallazgo N°7.**Deficiencias en la comunicación de información financiera.**

Es fundamental establecer un sistema eficaz de comunicación de la información financiera para asegurar decisiones informadas.

Recomendación: Desarrollar e implementar un sistema de comunicación que asegure la difusión oportuna y adecuada de la información financiera a todos los interesados, bajo la supervisión del Jefe Administrativo. Este sistema debe incluir la publicación regular de reportes financieros en formatos accesibles y comprensibles, así como la realización de reuniones periódicas para discutir los resultados financieros.

Hallazgo N°8.**Falta de supervisión y monitoreo efectivo de los controles financieros.**

El departamento financiero no ha establecido un sistema de supervisión y monitoreo continuo.

Recomendación: Establecer un programa de supervisión y monitoreo continuo que incluya auditoría internas periódicas (semestrales) y revisiones exhaustivas de los procesos financieros. Este programa debe involucrar a los responsables del área financiera, asegurando que se identifiquen y aborden oportunamente las deficiencias en los controles financieros.

Hallazgo N°9.**Ineficiencia en la recuperación de cuentas por cobrar de pensiones y matrículas**

Los procesos actuales de gestión de cuentas por cobrar son ineficientes, resultando en altos niveles de cuentas pendientes y una recuperación lenta de pagos, no se ha desarrollado ni implementado procedimientos adecuados para la gestión eficiente de cuentas por cobrar

Recomendación:

Al jefe y analista financiero:

Establecer y formalizar procedimientos consistentes para la recuperación de cuentas por cobrar, asegurando una gestión proactiva y eficiente de todas las cuentas pendientes. Esto incluye la implementación de un sistema de monitoreo regular y la aplicación de estrategias de cobranza adecuadas para mantener la recuperación de cuentas por cobrar en niveles óptimos durante todo el año.

Hallazgo N°10.**Baja implementación de estrategias institucionales**

Es fundamental mejorar significativamente la tasa de implementación de estrategias en todos los departamentos para asegurar el desarrollo eficaz y equilibrado de la unidad educativa.

Recomendación:

A los Jefes de departamentos (administrativo, financiero y tesorero):

1. Desarrollar planes de acción detallados para incrementar la tasa de implementación de estrategias en sus respectivas áreas.
2. Reportar mensualmente al Rector y Vicerrector sobre el progreso en la implementación de estrategias, identificando obstáculos y proponiendo soluciones.

Hallazgo N°11.**Manejo ineficiente de fondos en áreas clave**

Es fundamental revisar y equilibrar la asignación de recursos para asegurar que todas las áreas críticas reciban la atención necesaria para contribuir al crecimiento y éxito de la comunidad educativa.

Recomendación:

Al Jefe Administrativo y Jefe Financiero:

Revisar y ajustar la asignación de fondos para garantizar una distribución equilibrada y óptima en todas las áreas críticas, especialmente en tecnología educativa y eventos escolares. Implementar un sistema de monitoreo y evaluación continua para asegurar que los recursos se utilicen de manera eficiente y efectiva en todas las áreas de la institución.

Atentamente,



Srta. Yaxnie Chucuma
Auditor

Discusión

Teniendo en cuenta los hallazgos, la encuesta aplicada pone de manifiesto una serie de debilidades críticas en la estructura organizativa y los procesos de la institución. La ausencia de un manual de procesos y procedimientos bien definido emerge como una preocupación fundamental, ya que puede conducir a inconsistencias operativas y una falta de claridad en la asignación de responsabilidades. Esta carencia se ve exacerbada por la falta de evaluaciones periódicas, lo que impide un monitoreo efectivo y obstaculiza la mejora continua de los procesos institucionales.

Particularmente alarmante es la insuficiencia de políticas y procedimientos para la gestión de riesgos financieros. Esta deficiencia expone a la institución a vulnerabilidades económicas potencialmente graves, aumentando la probabilidad de pérdidas financieras y comprometiendo la estabilidad fiscal a largo plazo. Además, la falta de mecanismos robustos para identificar y rectificar deficiencias en los procesos administrativos-financieros sugiere una posible acumulación de errores no detectados, lo que podría socavar la eficiencia operativa global.

La desorganización en la documentación y el registro de operaciones financieras representa otro punto crítico. Esta situación no solo complica los procesos de auditoría, sino que también incrementa el riesgo de errores contables y posibles actividades fraudulentas. La ausencia de un plan de contingencia adecuado para situaciones de crisis financiera deja a la institución sin estrategias claras para manejar emergencias, exponiendo a la organización a riesgos operativos y económicos significativos en caso de eventos imprevistos.

El análisis del cuestionario basado en el marco COSO II revela deficiencias adicionales en el control interno y la gestión de riesgos. Se observa un ambiente de control inadecuado, lo que sugiere que las normas y procedimientos necesarios para una gestión eficaz no están siendo establecidos o mantenidos adecuadamente. Las evaluaciones de riesgos se muestran insuficientes, indicando que la institución no está identificando ni gestionando de manera efectiva los riesgos potenciales que podrían afectar sus operaciones.

Las actividades de control demuestran ser ineficaces, lo que implica que los procedimientos implementados no están cumpliendo su función de prevenir y detectar errores y fraudes de manera adecuada. Asimismo, se evidencian deficiencias en los sistemas de información y comunicación, lo que obstaculiza la disseminación efectiva de información crucial para la toma de decisiones informadas.

El monitoreo inadecuado de los procesos emerge como otra área de preocupación significativa. La falta de un seguimiento continuo y efectivo de las actividades compromete la capacidad de la institución para mantener y mejorar sus procesos operativos y financieros, limitando su capacidad de adaptación a los cambios del entorno.

En cuanto a los indicadores de gestión, se observa una marcada deficiencia en la capacidad de la unidad educativa para medir y evaluar el desempeño del área administrativa-financiera. La falta de herramientas adecuadas para la medición del desempeño y la carencia de indicadores claros y definidos dificultan la evaluación objetiva y el seguimiento efectivo de las metas y objetivos establecidos. Esta situación impide la identificación oportuna de áreas de mejora y la implementación de acciones correctivas necesarias.

La insuficiencia de mecanismos para la evaluación continua y la toma de decisiones informadas sugieren que la institución no está realizando revisiones periódicas para garantizar la efectividad de sus estrategias y operaciones. Esta falta de evaluación constante puede resultar en la perpetuación de prácticas ineficaces y en una respuesta inadecuada a los cambios en el entorno operativo y financiero.

Por ello, el estudio de Saavedra y Bardales (2020) examina la distribución del ingreso en América Latina y encuentra que a pesar de los esfuerzos en educación, programas de transferencias y mejoras en el mercado laboral, la desigualdad en la distribución del ingreso sigue siendo un problema persistente. Al comparar estos hallazgos con los de la Unidad Educativa Medina Domínguez, se observa una similitud en la falta de transparencia en la gestión financiera. Ambos contextos subrayan la necesidad de implementar mecanismos efectivos de transparencia y auditoría regulares. La deficiencia principal es la falta de transparencia financiera, lo que destaca la urgencia de establecer auditorías periódicas y mecanismos sólidos para mejorar la eficiencia operativa.

Por consiguiente, en la investigación de Maldonado M. (2015), se identifican problemas significativos en los procesos administrativos del Colegio de Bachillerato Macas, especialmente en la transparencia de la rendición de cuentas de los recursos económicos. Al contraste estos hallazgos con los resultados obtenidos en la Unidad Educativa Medina Domínguez, se evidencia una notable similitud en la falta de transparencia en la gestión financiera. Ambas instituciones educativas cuidan de mecanismos adecuados para garantizar la transparencia y rendición de cuentas, lo que

deriva en un manejo ineficiente de los recursos económicos. La principal deficiencia en la gestión financiera compartida entre ambas instituciones es la falta de transparencia en la gestión financiera, lo que resalta la necesidad de implementar auditorías periódicas y establecer sólidos mecanismos de transparencia para mejorar la eficiencia operativa.

Finalmente, en el estudio de Tandazo (2016), se analizó la gestión administrativa de la Unidad Educativa “Teodoro Wolf”, reflejada en un manejo eficiente de las acciones y actividades desarrolladas, beneficiando a estudiantes, docentes y la misma entidad, bajo los estándares de calidad educativa establecidos. Por otra parte, la Unidad Educativa Medina Domínguez mostró deficiencias significativas en materia de transparencia, evidencias en la falta de claridad en la gestión administrativa-financiera, la cual no cumplió adecuadamente con los estándares de transparencia y rendición de cuentas. Está marcada diferencia resalta la necesidad imperante de mejorar los mecanismos de transparencia en la institución para alcanzar una gestión más efectiva y alineada con las mejores prácticas observadas en la Unidad Educativa “Teodoro Wolf”.

Conclusiones

La evaluación del proceso administrativo-financiero reveló brechas significativas en eficiencia y efectividad, afectando de manera crítica el funcionamiento general de la institución. La falta de políticas financieras estructuradas y la capacitación inadecuada del personal han llevado a inconsistencias en la gestión y reporte financiero. Además, se identificó una deficiente planificación presupuestaria y una gestión ineficaz de los recursos financieros, lo que ha resultado en una falta de transparencia en los procesos. Este diagnóstico subraya la necesidad urgente de mejorar las capacidades internas y establecer procedimientos claros y consistentes para garantizar un manejo adecuado de los recursos y una mejora en el desempeño institucional.

La aplicación del componente COSO II de Riesgo y Control Interno (RM) arrojó resultados alarmantes, con un nivel de confianza bajo del 28% y un nivel de riesgo alto del 72%. Estos indicadores subrayan la urgente necesidad de fortalecer los controles internos para mitigar riesgos potenciales y asegurar el cumplimiento de las metas institucionales. La vulnerabilidad ante posibles fraudes, errores y pérdidas financieras se ve exacerbada por la falta de un sistema robusto de monitoreo y evaluación continua de riesgos.

La ausencia de procedimientos estandarizados en el área administrativo-financiera ha obstaculizado la capacidad de la institución para alcanzar sus metas y objetivos. Aunque se ha desarrollado un manual de políticas y procedimientos, su aplicación no es consistente, lo que lleva a una falta de uniformidad en los procesos y posibles discrepancias financieras.

Las herramientas de evaluación revelaron que la gestión administrativo-financiera de la unidad educativa opera por debajo de los niveles óptimos en términos de eficiencia, eficacia y efectividad. La ausencia de un sistema de medición adecuado ha llevado a una gestión ineficiente de los recursos, mientras que la falta de metas claras y mecanismos de seguimiento ha comprometido la eficacia general. La efectividad institucional se ve menoscabada por la desalineación entre los objetivos estratégicos y las operaciones diarias, subrayando la necesidad imperante de implementar mejoras significativas en los sistemas de gestión y medición.

Recomendaciones.

Para abordar las deficiencias identificadas en el diagnóstico de la situación actual del proceso administrativo-financiero, se recomienda implementar un sistema de gestión financiera integral que automatice y centralice los registros contables y financieros. Este sistema debe ir acompañado de procedimientos estandarizados y documentados para todas las actividades administrativas y financieras, plasmados en manuales detallados que guían las operaciones diarias. Asimismo, es crucial desarrollar un programa de capacitación continua para el personal administrativo y financiero, abordando temas como gestión financiera, control interno y uso de herramientas tecnológicas. Estas mejorarán la precisión y disponibilidad de la información para la toma de decisiones, asegurarán la consistencia en las operaciones y fortalecerán las competencias del personal.

En respuesta a los resultados de la aplicación del componente COSO II RM, se recomienda fortalecer significativamente los controles internos alineándolos con este marco. Es imperativo establecer un sistema robusto de monitoreo y evaluación continua de riesgos, que incluya indicadores clave de desempeño claramente definidos. Este sistema permitirá identificar y abordar rápidamente cualquier desviación o problema potencial, minimizando las vulnerabilidades ante fraudes, errores y pérdidas financieras. Además, se sugiere la implementación de auditorías externas periódicas para evaluar la efectividad de los controles internos y proporcionar recomendaciones independientes para la mejora continua, fortaleciendo así la confianza en los procesos administrativos y financieros de la institución.

Asegurar que el manual de políticas y procedimientos elaborado en los anexos se implemente y cumpla plenamente. Actualizar regularmente el manual para reflejar las mejores prácticas y los cambios en los requisitos regulatorios. Asignar un oficial de cumplimiento dedicado para monitorear la adherencia a estos procedimientos y realizar revisiones periódicas para garantizar su efectividad. Además, es recomendable realizar capacitaciones específicas para todos los empleados sobre el contenido y la importancia del manual, fomentando así una cultura de cumplimiento y uniformidad en los procesos.

Para mejorar la gestión del área administrativa-financiera y elevar los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad, se recomienda establecer un sistema integral de medición de desempeño. Este sistema debe incluir indicadores claros y específicos que cuantifiquen de manera continua estos aspectos claves de la gestión. Es fundamental

implementar un cuadro de mando integral que permita monitorear y evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución, asegurando una alineación adecuada entre las actividades operativas diarias y las metas institucionales a largo plazo. Paralelamente, se debe definir y asignar responsabilidades claras a cada miembro del equipo administrativo-financiero, estableciendo un sistema de evaluación y retroalimentación que promueva la mejora continua y la rendición de cuentas. Estas medidas en conjunto facilitarán una gestión más eficiente, eficaz y efectiva, orientada a resultados y alineada con los objetivos estratégicos de la Unidad Educativa Medina Domínguez.

Referencias

- Álava Rosado, M., Molina Loor, E., & Recalde Aguilar, L. (2023). Manejo adecuado del Informe COSO para el control interno de una organización. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(Extra 2), 161-171.
- Aldaz-Bombón, O. R., Pozo-Hernández, F. M., Cabezas-Arellano, M. J., & Almeida-Blacio, J. H. (2021). La evaluación de control interno y la determinación de la prioridad de riesgos empresariales. *Universidad y Sociedad*, 13(S2).
- Araque García, D. M., & León Carrascal, S. L. (2021). *Auditoria de gestión y su participación en la eficiencia de los procesos operativos del hospital mental de Cúcuta Norte de Santander*. <http://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/21820>
- Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador 2008*. https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Avila, F., & Zambrano Zambrano, E. J. (2022). Las auditorías de gestión en las empresas públicas del Ecuador. *RECUS: Revista Electrónica Cooperación Universidad Sociedad*, 7(3), 64-70.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2023). *El estado de la Educación en América Latina y el Caribe 2023*. <https://www.bing.com/ck/a?!&&p=35c734d09d0dc959JmltdHM9MTcxNzk3NzYwMCZpZ3VpZD0wNTZlZjUzNi00MWJhLTY3N2EtMWMWYyY11MW FjNDAXNTY2NGUmaW5zaWQ9NTE5NQ&pfn=3&ver=2&hsh=3&fclid=056ef536-41ba-677a-1c2c-e1ac4015664e&psq=informe+sobre+educaci%c3%b3n+banco+interamerican o+de+desarrollo&u=a1aHR0cHM6Ly9wdWJsaWNhdGlvbNuaWFkYi5vc mvcHVibGljYXRpb25zL3NwYW5pc2gvZG9jdW1lbnQvRWwtZXN0YW RvLWRILWxhLWVkdWNhY2lubi1lbi1BbWVyaWNhLUxhdGluYS15LW VsLUNhcmlhZS0yMDIzLnBkZg&ntb=1>
- Banco Mundial. (2022). *World Bank Open Data*. World Bank Open Data. <https://data.worldbank.org>
- Borbor Vera, C. A. (2023). *Control interno en el área de tesorería de la empresa Ecuencub S.A.S., año 2022*. [Universidad Estatal Península de Santa Elena]. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/9939>
- Cabrera Freire, A. P., & Miño Jordán, A. L. (2023). *Sistema de Control Interno basado en la metodología COSO II para la gestión de inventarios de Tiendas TUTI*

S.A. [Escuela Superior Politécnica del Litoral].
<http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/57485>

- Cabrera-Pinargote, E. S., & Palma-Macías, G. R. (2022). AUDITORÍA EDUCATIVA Y SU RELACIÓN CON LA CALIDAD DE EDUCACIÓN EN AMÉRICA LATINA. *REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINARIA ARBITRADA YACHASUN* - ISSN: 2697-3456, 6(10 Ed. esp).
<https://doi.org/10.46296/yc.v6i10edespub.0165>
- Cabrera-Pinargote, E. S., Zambrano-Gorozabel, L. M., Mendoza-Saltos, M. F., & Palma-Macías, G. R. (2020). El rol del auditor y su impacto en la gestión de las instituciones educativas del Cantón Portoviejo. *Polo del Conocimiento*, 5(10). <https://doi.org/10.23857/pc.v5i10.1830>
- Cabrera-Tenecela, P. (2023). Nueva organización de los diseños de investigación. *South American Research Journal*, 3(1).
<https://doi.org/10.5281/zenodo.8050508>
- Calderón, S. F. (2022). *Manual de auditoría de gestión para el control interno de la empresa Quatro Design, Atuntaqui, 2022* [Universidad de Otavalo].
<http://repositorio.uotavalo.edu.ec/handle/52000/562>
- Cantos Ochoa, M. E. (2019). La auditoría integral como herramienta de validación de la gestión institucional. *Telos*, 21(2), 422-448.
<https://doi.org/10.36390/telos212.09>
- Casasempere-Satorres, A., & Vercher-Ferrándiz, M. L. (2020). Análisis documental bibliográfico. Obteniendo el máximo rendimiento a la revisión de la literatura en investigaciones cualitativas. *New Trends in Qualitative Research*, 4, 247-257. <https://doi.org/10.36367/ntqr.4.2020.247-257>
- Castillo Llatas, A. M., & Muñoz Delgado, H. F. (2021). *Evaluación del sistema de control interno al proceso de comercialización de la empresa El Pino EIRL para mejorar la gestión de sus procesos aplicando la metodología del caso II* [Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo].
<http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/4397>
- Cedeño Ávila, G. M., Yungán Cazar, J. C., & Moscoso García, I. P. (2022). Importancia de la auditoría de control interno en la gestión empresarial. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, 7(6 (JUNIO 2022)), 199-215.

- Chafra Espinoza, A. D. (2021). *Diseño de un sistema de control interno basado en el modelo coso II para la empresa productos y servicios turísticos Pro&Seturs S.A., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo* [Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/16611>
- Cruz Villón, M. A. (2021). *Importancia del sistema de control interno en las empresas del sector comercial* [Universidad Estatal Península de Santa Elena]. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/5828>
- Egas Coello, S. A. (2021). *Diseño de un manual de control interno para las áreas de inventario y compras aplicando el modelo COSO II en la empresa importadora DOZAC, ubicada en la ciudad de Quito en el año 2020* [Universidad Metropolitana]. <https://repositorio.umet.edu.ec/handle/67000/467>
- Espinoza Freire, E. E. (2020). La investigación formativa. Una reflexión teórica. *Conrado*, 16(74), 45-53.
- Espinoza, S. M. (2022). *Auditoría de gestión al departamento de ventas del comercial Ferromack, parroquia San José de Ancón, provincia de Santa Elena, año 2022*. [Universidad Estatal Península de Santa Elena]. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/8512>
- Gómez-Medina, H., Formoso-Mieres, A. A., Niama-Játiva, J. C., & Puchaicela-Viñamagua, D. (2021). Proceso de control interno basado en Coso II en una empresa operadora de viajes. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 4(3).
- Gutiérrez Moreno, P., López García, M., & Torres Torre, R. (2013). *Análisis de los riesgos en la toma de decisiones de la alta dirección a través de la auditoría de gestión*. 8(1), 955-963.
- Guzmán, V. (2021). El método cualitativo y su aporte a la investigación en las ciencias sociales. *Gestionar: revista de empresa y gobierno*, 1(4). <https://doi.org/10.35622/j.rg.2021.04.002>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC. (2020). *Educación*. Instituto Nacional de Estadística y Censos. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/educacion/>
- León Quitio, R. A. (2020). *Percepciones de los docentes del CECIB de Educación Básica “Arturo Quesada Mendieta” de Nabón sobre los procesos de la*

- auditoría educativa*. [Universidad Nacional de Educación].
<http://repositorio.unae.edu.ec/handle/56000/1543>
- Ley Orgánica de Educación Intercultural, 434 (2021).
<https://www.educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/11/LOEI.pdf>
- Llumiguano Poma, M. E., Gavilánez Cárdenas, C. V., & Chávez Chimbo, G. W. (2021). Importancia de la auditoría de gestión como herramienta de mejora continua en las empresas. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(SPE3). <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2723>
- Macas Cespedes, V. A., & Jaramillo Flores, F. (2020). *El modelo COSO II como herramienta para minimizar los riesgos crediticios en las entidades microfinancieras – Cajas Municipales de ahorro y crédito de la Región Tumbes, 2015* [Universidad Nacional de Tumbes].
<https://repositorio.untumbes.edu.pe/handle/123456789/2221>
- Mayhua Chuquillanqui, H. H. (2020). *Auditoria de gestión y su eficiencia en el mejoramiento de los procesos internos de la Empresa Ferretera Ceramica Luz S.A.C Huancayo* [Universidad Nacional del Centro del Perú].
<http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/20.500.12894/7342>
- Medina Enríquez, A., Medina Nogueira, Y. E., Medina León, A., & Nogueira Rivera, D. (2020). Fundamentos teórico-conceptuales de la auditoría de procesos. *Retos de la Dirección*, 14(1), 1-19.
- Medina Nogueira, Y. E., El Assafiri Ojeda, Y., Nogueira Rivera, D., & Medina León, A. (2021). Auditoría de gestión del conocimiento: Revisión bibliográfica, variables intrínsecas y definición de concepto. *Retos de la Dirección*, 15, 216-235.
- Ministerio de Educación. (2012). *Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural*. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/02/Reglamento-General-a-la-Ley-OrgAnica-de-Educacion-Intercultural.pdf>
- Ministerio de Educación. (2022). *Visualizador Estadístico – Educar Ecuador*.
<https://educarecuador.gob.ec/visualizador-estadistico/>
- Montoya Magarisca, J. A., & Valverde Naranjo, S. J. (2022). *Sistema del Control Interno Coso I y Coso II y sus efectos en la gestión financiera del GAD Municipal del cantón San Miguel de Bolívar de los años 2016-2020*.

- [Universidad Estatal de Bolívar].
<https://dspace.ueb.edu.ec/handle/123456789/4480>
- More Sosa, K. D. (2023). *Sistema coso II y su relación en el control de inventarios de Comercial Israel, Tumbes 2022* [Universidad Nacional de Tumbes].
<https://repositorio.untumbes.edu.pe/handle/20.500.12874/64316>
- Organización Internacional de Normalización ISO. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad—Requisitos*.
http://www.congresoson.gob.mx:81/Content/ISO/documentos/ISO_9001_2015.pdf
- Organización Internacional de Normalización ISO. (2018). *Organizaciones educativas—Sistemas de gestión para organizaciones educativas—Requisitos con orientación para su uso*.
<https://www.conalepmex.edu.mx/pdf/reglamentos/NormaISO21001-2018.pdf>
- Orrala Malavé, D. A. (2023). *Control Interno de activos fijos de la Cruz Roja Ecuatoriana, provincia de Santa Elena, año 2022* [Universidad Estatal Península de Santa Elena]. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/9417>
- Pacheco-Granados, R. J., Robles-Algarín, C. A., & Ospino-Castro, A. J. (2018). Analysis of the Administrative Management in the Educational Institutions of the Basic and Middle Levels in the Rural Areas of Santa Marta, Colombia. *Información tecnológica*, 29(5), 259-266. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642018000500259>
- Panchi Arias, M. P. (2021). La auditoría interna como herramienta de control y seguimiento de la gestión en las universidades. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(3), 333-341.
- Pastillo Chachalo, K. E. (2023). *Diseño de un sistema de control interno para las áreas administrativa –financiera, aplicando el modelo Coso II en la compañía Hyundaimedical Ecuador S.A.* [Universidad Metropolitana UMET].
<https://repositorio.umet.edu.ec/handle/67000/238>
- Peñarrieta Carbo, K. (2021). *Auditoría de gestión y su incidencia en la toma de decisiones del departamento de talento humano en la empresa Agripalban S.A., cantón Quevedo, periodo 2019* [Universidad Técnica Estatal de Quevedo].
<https://repositorio.uteq.edu.ec/server/api/core/bitstreams/8957c6c1-37bc-4cbe-83d7-056d7b52d4d2/content>

- Ramos Castro, G., González Sánchez, A., Hernández Nariño, A., Prado González, G. L., Garay Crespo, M. I., & Scull Martínez, M. (2020). La auditoría académica como herramienta para evaluar la calidad y apoyar la acreditación institucional. *Educación Médica Superior*, 34(2). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0864-21412020000200018&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Ramos-Galarza, C. A. (2020). Los Alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9(3). <https://doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>
- Recalde Batallas, H. J. (2020). *Gestión de riesgos empresariales como mecanismo de control eficiente* [Universidad Estatal Península de Santa Elena]. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/5523>
- Reyes Reinoso, J., & Cantos Ochoa, M. E. (2018). El nuevo modelo de gestión educativa y su impacto en las escuelas de educación básica del cantón Cañar, Ecuador. *Killkana sociales: Revista de Investigación Científica*, 2(4), 1-8.
- Rivera Banchén, J. (2020). *Control interno basado en coso ii y su impacto en el manejo contable financiero de la empresa Agrolaya S.A. período 2018-2019* [Universidad Técnica Estatal de Quevedo]. <https://repositorio.uteq.edu.ec/handle/43000/6229>
- Sánchez Molina, A. A., & Murillo Garza, A. (2021). Enfoques metodológicos en la investigación histórica: Cuantitativa, cualitativa y comparativa. *Debates por la historia*, 9(2), 147-181. <https://doi.org/10.54167/debates-por-la-historia.v9i2.792>
- Sánchez Salazar, S. (2022). *Análisis del control interno en el área de almacén basado en la metodología del COSO II, en la Corporación Industrial Ronny S.A.C.-ciudad de Trujillo—Periodo 2018* [Universidad Privada del Norte]. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/30829/Sanchez%20Salazar%e2%80%8b%20Samantha%20Azucena.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Silva Paz, A. C. (2022). *Auditoría de gestión a los procesos de ventas y cobranzas de la empresa Skandinar S.A.* [Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec:8443/jspui/handle/123456789/35337>
- Supe Tisalema, D. R. (2023). *Auditoría de gestión en la empresa avícola Avisandiego del cantón Ambato* [Universidad Técnica de Ambato]. <https://repositorio.uta.edu.ec:8443/jspui/handle/123456789/39867>

- Troya Torres, V. P. (2021). *Diseño de un sistema de control interno en el área de adquisiciones aplicando el informe COSO II en la Empresa Yazbek García CIA. LTDA., ubicada en Quito, año 2020* [Universidad Metropolitana]. <https://repositorio.umet.edu.ec/handle/67000/453>
- Valenciano Canet, G. (2022). Alcances del constructivismo como paradigma en la investigación. *Wímb lu*, 17(2), 151-168.
- Valeriano-Ortiz, L. F. (2020). La auditoría de gestión en el Perú y su impacto en el desarrollo empresarial. *Gestión en el Tercer Milenio*, 23(46). <https://doi.org/10.15381/gtm.v23i46.19159>
- Vega de la Cruz, L., & Marrero-Delgado, F. (2021). Evolución del control interno hacia una gestión integrada al control de gestión. *Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración*, 10. <https://doi.org/10.32719/25506641.2021.10.10>
- Vega de la Cruz, L. O., Marrero-Delgado, F., & Pérez-Pravia, M. C. (2022). Procedimiento para la gestión integrada del control interno con enfoque multicriterio. *Inge Cuc*, 18(1). <https://doi.org/10.17981/ingecuc.18.1.2022.16>
- Visurraga Camargo, L. A. (2022). Auditoría de gestión y control gubernamental en el sector público. Caso: Junín-Perú. *CIENCIAMATRIA*, 8(14), 92-107.
- Yambay Anilema, O. I. (2022). *Diseño de un modelo de sistema de control interno fundamentado en el marco de referencia coso II, para la cooperativa "Manuela León"* [Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/18322>
- Yanqui Consa, C. (2021). *Sistema de control interno COSO II en una empresa comercial del distrito de la Victoria 2020* [Universidad Privada del Norte]. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/30011/Yanqui%20Consa%20Catherine%20Ursula.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Zambrano Rodríguez, G., Álvarez Pincay, D., & Yoza Rodríguez, N. R. (2021). *La importancia de la auditoría de gestión y los procesos administrativos y técnicos, realidades y perspectivas*. 5(3), 127-140.
- Zambrano Villalba, C., & Marmo, J. (2022). CLASIFICACIÓN DE MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA. *PSICOLOGÍA UNEMI*, 6(11). <https://doi.org/10.29076/issn.2602-8379vol6iss11.2022pp13-31p>



Apéndice

Apéndice A.

Cronograma de tutorías de titulación

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CRONOGRAMA DE TUTORÍAS DE TITULACIÓN**

MODALIDAD DE TITULACIÓN: TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

		2024													
		MAR	ABR				MAY				JUN				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
No.	Actividades planificadas	25-29	01-05	08-12	15-19	22-26	29-03	06-10	13-17	20-24	27-31	03-07	10-14	17-21	FECHA
1	Introducción	X	X	X											
2	Capítulo I Marco Referencial			X	X	X	X	X							
3	Capítulo II Metodología							X	X	X	X				
4	Capítulo III Resultados y Discusión											X	X	X	X
5	Conclusiones y Recomendaciones														X
6	Resumen														X
7	Certificado Anti plagio-Tutor														X
8	Entrega de informe de culminación de tutorías, por parte de los tutores, a Dirección y al profesor Guía (con documentos de soporte)														X
															Hasta el viernes 21 de junio del 2024

Apéndice B.

Matriz de consistencia

Título	Problema	Objetivos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
Auditoría de gestión en el área administrativa-financiera de la Unidad Educativa Medina Domínguez, Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, año 2023.	<p>Formulación del problema.</p> <p>¿De qué manera la auditoría de gestión contribuye a la mejora de los niveles de eficiencia y eficacia en los procesos administrativos-financieros en la Unidad Educativa Medina Domínguez?</p> <p>Sistematización del problema.</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es la situación actual del proceso administrativo-financiero en términos de eficiencia y eficacia? ¿De qué manera el COSO II permite determinar la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos y financieros? ¿Cuáles son los procedimientos y controles que se deben implementar en el área administrativo-financiero para asegurar el cumplimiento de metas y objetivos? 	<p>Objetivo general.</p> <p>Evaluar la gestión del área administrativa-financiera de la Unidad Educativa Medina Domínguez mediante herramientas de medición en los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> Diagnosticar la situación actual del proceso administrativo-financiero y su impacto en el funcionamiento de la institución educativa. Aplicar el componente COSO II RM en la gestión de procesos de la unidad educativa. Prescribir correctamente los procedimientos del área administrativo-financiero para el cumplimiento de metas y objetivos. 	Auditoría de Gestión en el área administrativa-financiero.	Auditoría de gestión	Definición Importancia Objetivo Beneficios Fases Técnicas Metodología Control de gestión	<p>Metodología de la Investigación.</p> <ul style="list-style-type: none"> Enfoque Cuantitativo. Alcance. Descriptivo, exploratorio Diseño Transversal – No experimental. <p>Método de investigación.</p> <p>Método bibliográfico</p> <p>Método inductivo.</p> <p>Método deductivo.</p> <p>Método analítico</p> <p>Población.</p> <p>Población finita.</p> <p>Muestra</p> <p>10 personas</p> <p>Instrumento.</p> <p>Encuesta – COSO II</p>
				Componentes de medición	Eficiencia Eficacia Equidad Economía Efectividad	
				Componente COSO II RM	Ambiente de control Establecimiento de objetivos Identificación de riesgos Respuesta al riesgo Actividades de control Información y comunicación Supervisión y monitoreo	
				Planificación	Planificación preliminar Planificación específica	
				Gestión	Gestión administrativa Gestión financiera	



**Facultad de
Ciencias Administrativas**
Contabilidad y Auditoría

Apéndice C.

Instrumento de encuesta

Recolección de datos - Encuesta

Nombre:

Cargo:

Fecha:

Variable – Auditoría de gestión en el área administrativa-financiera.

Dimensión: Auditoría de Gestión

1. Existe un manual de procesos y procedimientos claramente definidos para el área administrativa-financiera

- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

2. Se realizan evaluaciones periódicas para medir el cumplimiento de objetivos y metas.

- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

3. Se cuenta con políticas y procedimientos para la gestión de riesgos financieros.

- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

4. Se cuenta con indicadores de gestión para medir el desempeño del área administrativa-financiera.

- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

5. La institución cuenta con mecanismos adecuados para identificar y corregir deficiencias en los procesos administrativos-financieros.

- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- En desacuerdo



**Facultad de
Ciencias Administrativas**
Contabilidad y Auditoría

- Totalmente en desacuerdo

6. La documentación y registro de las operaciones administrativas-financieras se mantienen organizados, actualizados y respaldados correctamente.

- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

7. Se cuenta con un plan de contingencia para afrontar situaciones de emergencia o crisis financiera.

- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

8. Se cuenta con políticas y procedimientos claros para la gestión de tesorería y flujo de efectivo.

- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo



**Facultad de
Ciencias Administrativas**
Contabilidad y Auditoría

Apéndice D.

Cuestionario de Control Interno COSO II

UNIDAD EDUCATIVA MEDINA DOMINGUEZ AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023				Pág.	REF:	
				1/8	C.E.C.I	
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
AMBIENTE DE CONTROL						
N°	Preguntas	Respuestas			Calificación Si=1 No=0	Observaciones
		Si	No	N/A		
1	¿El jefe financiero revisa y aprueba todas las decisiones importantes relacionadas con inversiones y financiamiento?					
2	¿El jefe de contabilidad verifica regularmente la exactitud de los informes financieros?					
3	¿El tesorero supervisa y controla las entradas y salidas de efectivo de manera efectiva?					
4	¿El jefe administrativo garantiza que todos los documentos financieros estén correctamente archivados y resguardados?					
5	¿El jefe administrativo coordina el proceso de registro y archivo de documentos administrativos de manera efectiva?					
Total						



**Facultad de
Ciencias Administrativas**
Contabilidad y Auditoría

UNIDAD EDUCATIVA MEDINA DOMINGUEZ AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023					Pág.	REF:
					2/8	C.E.C.I
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
N°	Preguntas	Respuestas			Calificación	Observaciones
		Si	No	N/A	Si=1 No=0	
1	¿Se establecen objetivos financieros claros para la gestión de efectivo y liquidez?					
2	¿El departamento contable establece metas mensuales para la conciliación bancaria?					
3	¿El departamento de tesorería tiene objetivos específicos para la optimización del flujo de efectivo?					
4	¿El jefe administrativo establece estas metas para la mejora continua de la gestión documental?					
5	¿El analista financiero participa en la formulación de los objetivos financieros anuales?					
Total						



**Facultad de
Ciencias Administrativas**
Contabilidad y Auditoría

UNIDAD EDUCATIVA MEDINA DOMINGGUEZ AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023					Pág.	REF:
					3/8	C.E.C.I
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS						
N°	Preguntas	Respuestas			Calificación Si=1 No=0	Observaciones
		Si	No	N/A		
1	¿El departamento financiero identifica y analiza regularmente los eventos que pueden afectar el flujo de efectivo?					
2	¿El departamento contable detecta y registra oportunamente los eventos que impactan la exactitud de los informes financieros?					
3	¿El tesorero identifica posibles desajustes en el flujo de caja y toma medidas correctivas?					
4	¿El jefe administrativo documenta y comunica los eventos que afectan la gestión de documentos administrativos?					
5	¿El tesorero verifica que todas las facturas de las pensiones sean emitidas y registradas correctamente?					
Total						



**Facultad de
Ciencias Administrativas**
Contabilidad y Auditoría

UNIDAD EDUCATIVA MEDINA DOMINGGUEZ					Pág.	REF:
AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023					4/8	C.E.C.I
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
EVALUACIÓN DE RIESGOS						
Nº	Preguntas	Respuestas			Calificación Si=1 No=0	Observaciones
		Si	No	N/A		
1	¿El departamento financiero evalúa regularmente los riesgos asociados al manejo de efectivo y liquidez?					
2	¿El departamento contable analiza los riesgos de errores en los registros contables?					
3	¿El tesorero evalúa los riesgos de desajustes en el flujo de caja?					
4	¿El jefe administrativo evalúa los riesgos con la pérdida o daño de documentos importantes?					
5	¿El jefe administrativo coordina el proceso de evaluación de riesgos relacionados con la gestión administrativa?					
Total						



UNIDAD EDUCATIVA MEDINA DOMINGGUEZ AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023					Pág.	REF:
					5/8	C.E.C.I
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
RESPUESTA AL RIESGO						
N°	Preguntas	Respuestas			Calificación	Observaciones
		Si	No	N/A	Si=1 No=0	
1	¿El departamento financiero implementa estrategias para mitigar los riesgos relacionados con la gestión de efectivo?					
2	¿El departamento contable aplica medidas para corregir para corregir errores en los registros contables?					
3	¿El tesorero toma acciones específicas para evitar desajustes en el flujo de caja?					
4	¿El jefe administrativo implementa medidas para proteger y respaldar documentos importantes?					
5	¿El tesorero implementa acciones para asegurar que las facturas de pensiones se emitan de manera oportuna?					
Total						



**Facultad de
Ciencias Administrativas**
Contabilidad y Auditoría

UNIDAD EDUCATIVA MEDINA DOMINGGUEZ AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023					Pág.	REF:
					6/8	C.E.C.I
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
ACTIVIDADES DE CONTROL						
N°	Preguntas	Respuestas			Calificación	Observaciones
		Si	No	N/A	Si=1 No=0	
1	¿El departamento financiero revisa y aprueba todas las transacciones de efectivo a un monto específico?					
2	¿El departamento contable realiza conciliaciones bancarias mensuales para verificar la exactitud de los registros?					
3	¿El tesorero revisa diariamente el flujo de caja para identificar y corregir posibles desajustes?					
4	¿El jefe administrativo supervisa el correcto archivo y resguardo de documentos financieros?					
5	¿El tesorero supervisa que las facturas de pensiones sean emitidas y entregadas correctamente?					
Total						



**Facultad de
Ciencias Administrativas**
Contabilidad y Auditoría

UNIDAD EDUCATIVA MEDINA DOMINGUEZ AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023				Pág.	REF:	
				7/8	C.E.C.I	
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
N°	Preguntas	Respuestas			Calificación Si=1 No=0	Observaciones
		Si	No	N/A		
1	¿El departamento financiero comunica regularmente la información sobre el flujo de efectivo a la dirección?					
2	¿El departamento contable documenta y comunica cualquier discrepancia encontrada en los registros contables?					
3	¿El tesorero informa diariamente sobre el estado del flujo de caja a las partes interesadas?					
4	¿El jefe administrativo comunica cualquier problema relacionado con la gestión documental a la dirección?					
5	¿El tesorero informa oportunamente a la alta dirección sobre cualquier problema en la emisión de facturas de pensiones?					
Total						



**Facultad de
Ciencias Administrativas**
Contabilidad y Auditoría

UNIDAD EDUCATIVA MEDINA DOMINGGUEZ AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2023					Pág.	REF:
					8/8	C.E.C.I
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
SUPERVISIÓN Y MONITOREO						
N°	Preguntas	Respuestas			Calificación	Observaciones
		Si	No	N/A	Si=1 No=0	
1	¿El departamento financiero supervisa y monitorea regularmente las actividades de gestión de efectivo?					
2	¿El departamento contable realiza auditoría internas periódicas de los registros contables?					
3	¿El tesorero supervisa y monitorea constantemente el flujo de caja?					
4	¿El jefe administrativo supervisa la gestión la gestión y resguardo de documentos importantes?					
5	¿El tesorero monitorea regularmente el proceso de emisión y registro de facturas de pensiones?					
Total						



**Facultad de
Ciencias Administrativas**
Contabilidad y Auditoría

Componentes	PT	CT	N. Confianza	N. Riesgo
Ambiente de control				
Establecimiento de objetivos				
Identificación de eventos				
Evaluación de riesgo				
Respuesta al riesgo				
Actividades de control				
Información y comunicación				
Supervisión y monitoreo				
Total				



Apéndice E.

Manual de políticas y procedimientos en el área administrativa-financiera de la Unidad Educativa Medina Domínguez

Propuesta

Título de la propuesta.

“Manual de políticas y procedimientos en el área administrativa-financiera de la Unidad Educativa Medina Domínguez”

Justificación

La auditoría de gestión realizada al área administrativa financiera de la Unidad Educativa Medina Domínguez ha puesto en evidencia deficiencias significativas en diversos aspectos críticos, tales como la toma de decisiones financieras, la evaluación y mitigación de riesgos, los controles internos, la comunicación de información y la gestión de liquidez, entre otros. Estas debilidades comprometen la eficacia, eficiencia y transparencia de las operaciones financieras, poniendo en riesgo la estabilidad económica y el cumplimiento normativo de la institución.

Es fundamental contar con un manual de políticas y procedimientos que establecen lineamientos claros y estandarizados para guiar las actividades administrativas y financieras, fomentando así una gestión más sólida, controlada y alineada con las mejores prácticas. Este manual servirá como una herramienta integral para fortalecer los controles internos, optimizar los procesos, mitigar riesgos y garantizar el cumplimiento de las regulaciones aplicables, contribuyendo al logro de los objetivos estratégicos de la institución.

Objetivo general

Desarrollar un Manual de Políticas y Procedimientos en el Área Administrativa–Financiera de la Unidad Educativa Medina Domínguez que sirva como guía integral para la estandarización de operaciones, el fortalecimiento de controles internos, la mitigación de riesgos y la promoción de una gestión financiera eficiente, transparente y responsable.

Objetivo específico

1. Establecer políticas y procedimientos claros y detallados para la toma de decisiones financieras importantes, asegurando la revisión, aprobación y documentación adecuada.
2. Implementar un marco metodológico estructurado para la identificación, análisis y gestión de eventos financieros que puedan impactar el flujo de efectivo.


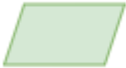





3. Desarrollar e implementar un sistema integral de gestión de riesgos financieros, incluyendo políticas, procedimientos y herramientas.
4. Fortalecer los controles en la gestión de fondos, estableciendo un sistema que asegure la difusión oportuna y adecuada de informes financieros.
5. Implementar un programa de supervisión y monitoreo continuo de los controles financieros.
6. Desarrollar políticas y procedimientos efectivos para el seguimiento, control y recuperación de pagos pendientes.
7. Establecer un plan integral de gestión de liquidez, incluyendo proyecciones de flujo de efectivo, estrategias para niveles adecuados de liquidez y mecanismos de contingencia.

Unidad Educativa Medina Domínguez



MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA.

Simbología respectiva del flujograma

Símbolo	Significado
	Inicio del proceso
	Entrada o salida de datos
	Proceso o acción
	Indecisión
	Dirección del proceso
	Posible respuesta
	Final de un proceso

**Manual de políticas y procedimientos en el área administrativa-financiera de
la Unidad Educativa Medina Domínguez**

Departamento Administrativo

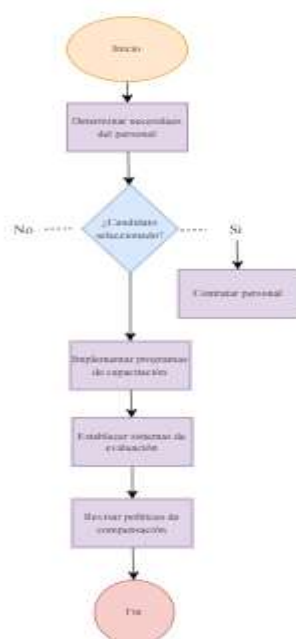
Procedimiento para la Gestión de Recursos Humanos.

Objetivo: Asegurar una gestión eficiente y efectiva del personal para las operaciones de la unidad educativa.

Procedimiento.

- Determinar las necesidades de personal a corto y largo plazo, considerando los objetivos institucionales y el presupuesto disponible.
- Realizar procesos de selección rigurosos que incluyan entrevistas, evaluaciones y verificaciones de antecedentes asegurando la contratación de personal calificado.
- Implementar programas de capacitación continua para mejorando las habilidades y competencias del personal.
- Establecer un sistema de evaluación regular del desempeño para identificar áreas de mejora y reconocer el buen desempeño.
- Asegurar que las políticas de compensación sean competitivas y equitativas, ajustadas según el desempeño y la inflación.

Flujograma de la Gestión de Recursos Humanos



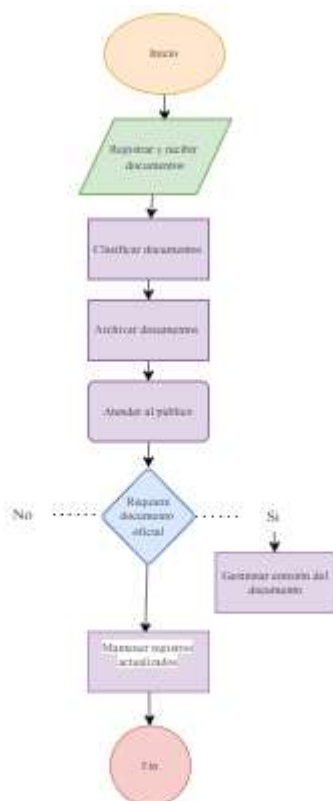
Procedimiento para el Control de Secretaría.

Objetivo: Asegurar un manejo eficiente y organizado de todos los documentos y procesos administrativos de la unidad educativa.

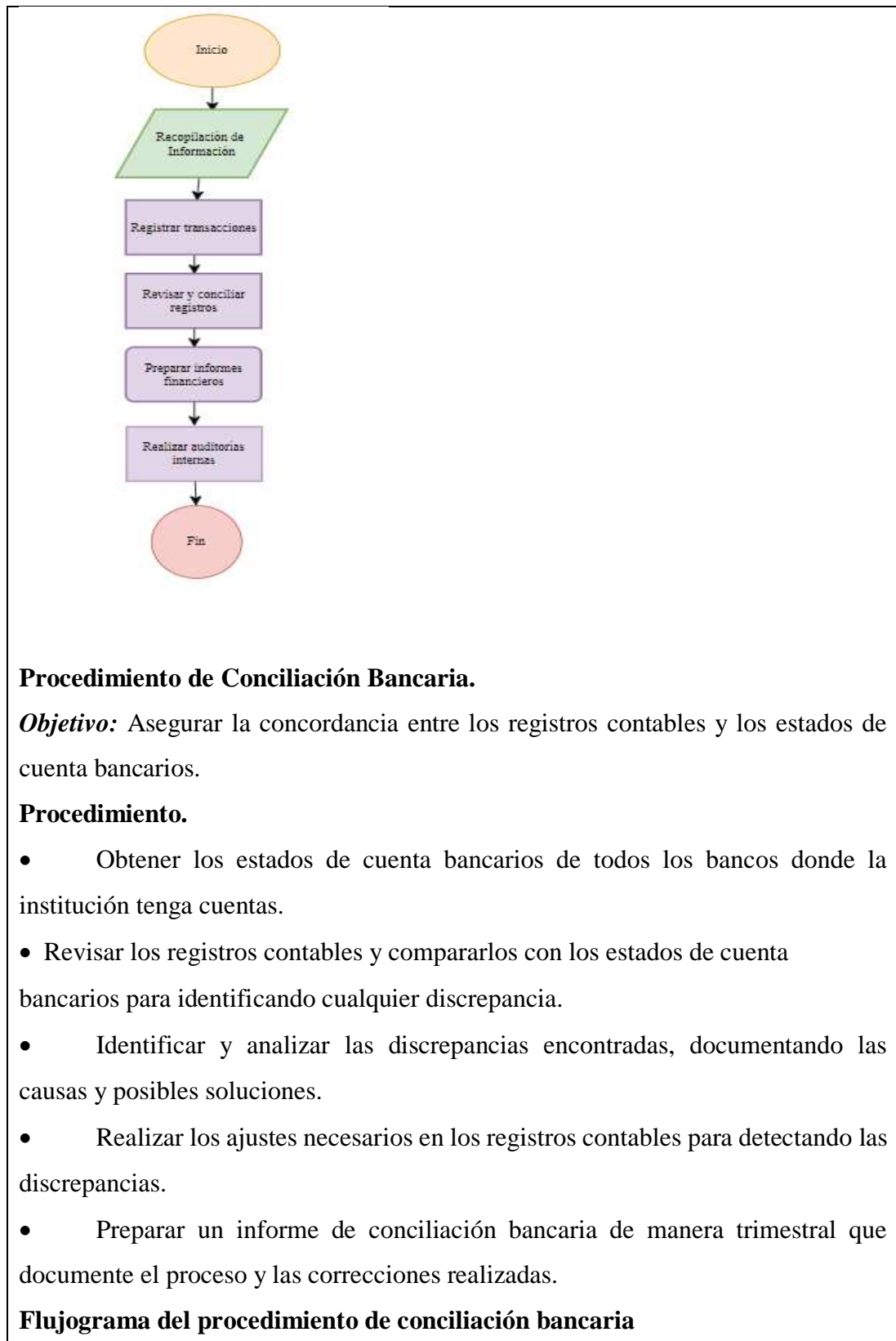
Procedimiento.

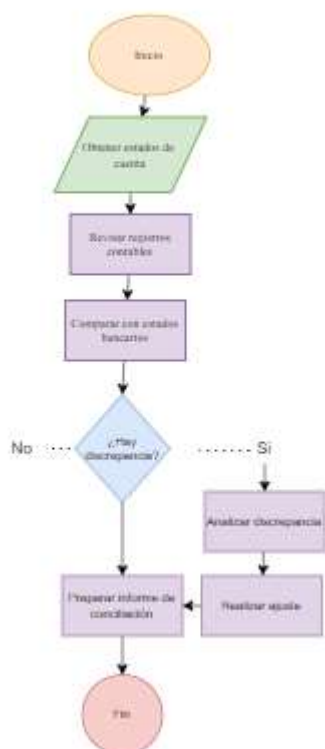
- Recibir y registrar todos los documentos entrantes de manera ordenada y segura.
- Clasificar y archivar los documentos según su categoría e importancia, utilizando un sistema de archivo accesible y seguro.
- Proveer un servicio de atención al público eficiente y cordial, resolviendo consultas y procesando solicitudes de manera oportuna.
- Gestionar la emisión de documentos oficiales, asegurando su correcta redacción, validación y entrega.
- Mantener registros precisos y actualizados de todas las actividades y documentos administrados por la secretaría.

Flujograma para el control de secretaría



<p style="text-align: center;">Manual de políticas y procedimientos en el área administrativa-financiera de la Unidad Educativa Medina Domínguez</p>
<p style="text-align: center;">Departamento Contable</p>
<p>Procedimiento de Registro Contable</p> <p><i>Objetivo:</i> Garantizar el registro preciso y oportuno de todas las transacciones financieras de la unidad educativa.</p> <p>Procedimiento.</p> <ul style="list-style-type: none">• Recopilar toda la documentación relevante de transacciones financieras, como facturas, recibos y notas de crédito.• Registrar las transacciones financieras en los libros contables correspondientes, asegurando que se sigan los principios contables generalmente aceptados.• Revisar y conciliar los registros contables con los estados de cuenta bancarios y otros documentos financieros asegurando la exactitud.• Preparar informes financieros periódicos que reflejen la situación financiera de la institución.• Realizar auditorías internas regulares para verificar la integridad y precisión de los registros contables. <p>Flujograma del registro contable</p>





Procedimiento de Elaboración de Estados Financieros.

Objetivo: Proveer una representación precisa y completa de la situación financiera de la unidad educativa.

Procedimiento

- Recopilar toda la información financiera necesaria, incluyendo ingresos, gastos, activos y pasivos.
- Analizar la información recopilada para asegurando su precisión y coherencia.
- Preparar los estados financieros, incluyendo el balance general, estado de resultados y estado de flujo de efectivo.
- Revisar los estados financieros con el Jefe de Contabilidad y la alta dirección para asegurando su precisión y conformidad con los estándares contables.
- Presentar los estados financieros relevantes y ejecutando cualquier ajuste necesario basado en sus comentarios.

Flujograma de la elaboración de estados financieros



Manual de políticas y procedimientos en el área administrativa-financiera de la Unidad Educativa Medina Domínguez

Departamento Financiero

Procedimiento para la Elaboración de Presupuestos

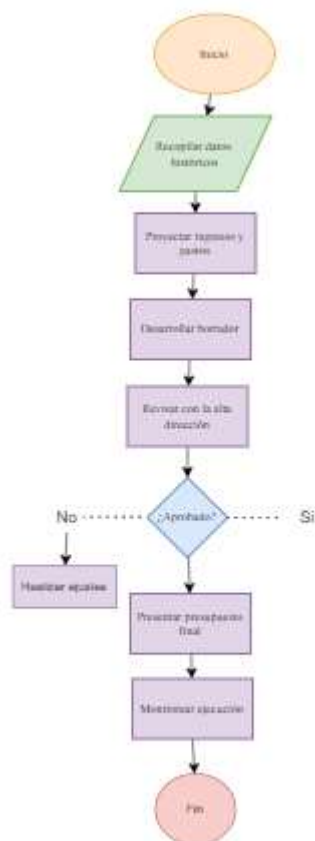
Objetivo: Desarrollar presupuestos precisos que apoyen la planificación financiera y la toma de decisiones.

Procedimiento.

- Recopilar datos financieros históricos entendiendo las tendencias y patrones de gasto.
- Proyectar ingresos y gastos futuros basados en los datos históricos y las metas institucionales.
- Desarrollar un borrador del presupuesto que incluya todas las áreas operativas y de capital.
- Revisar el borrador del presupuesto con la alta dirección y realizar ajustes según sea necesario.
- Presentar el presupuesto final para su aprobación y monitorear su ejecución

durante el año fiscal.

Flujograma de la elaboración del presupuesto



Procedimiento para la gestión de tesorería

Objetivo: Optimizar la gestión del efectivo para asegurando la liquidez y solvencia de la unidad educativa.

Procedimiento.

- Desarrollar un plan de flujo de efectivo que anticipe las necesidades de efectivo a corto y largo plazo.
- Monitorear diariamente los saldos de efectivo para asegurar que se mantenga un nivel adecuado.
- Identificar oportunidades de inversión para maximizar el rendimiento del efectivo disponible sin comprometer la liquidez.
- Supervisar el proceso de pagos y cobros para asegurar que se realicen de manera eficiente y puntual.
- Preparar informes periódicos sobre la posición de tesorería y las actividades realizadas.

Flujograma de la gestión de tesorería



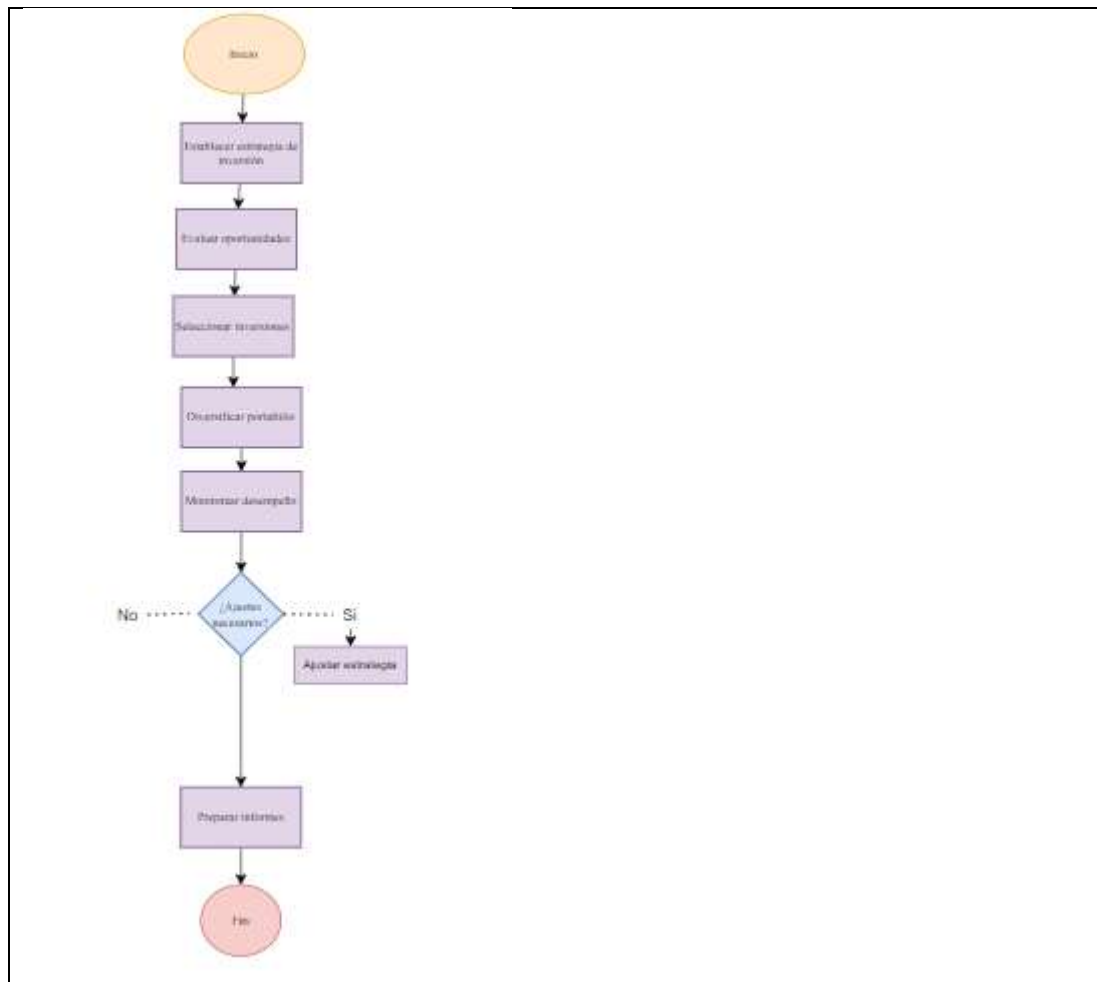
Procedimiento para la Gestión de Inversiones

Objetivo: Maximizar el rendimiento de las inversiones de la unidad educativa, manteniendo un balance adecuado entre riesgo y rentabilidad.

Procedimiento.

- Establecer una estrategia de inversión que considere los objetivos financieros y la tolerancia al riesgo de la institución.
- Evaluar y seleccionar oportunidades de inversión que se alineen con la estrategia definida.
- Diversificar el portafolio de inversiones para minimizar el riesgo.
- Monitorear continuamente el desempeño de las inversiones y ajustar la estrategia según sea necesario.
- Preparar informes periódicos sobre el rendimiento de las inversiones y presentar recomendaciones para optimización.

Flujograma para la gestión de inversiones



Procedimiento para el análisis financiero

Objetivo: Realizar análisis financieros precisos y detallados para la toma de decisiones estratégicas en la unidad educativa.

Procedimiento.

- Recopilar todos los informes contables y financieros relevantes del trimestre, incluyendo registros de ingresos, gastos, activos y pasivos.
- Utilizar herramientas de análisis financiero, como hojas de cálculo avanzadas y software especializado, para evaluar los principales indicadores financieros, incluyendo ratios de liquidez, rentabilidad y solvencia.
- Elaborar un informe detallado que resuma los hallazgos principales, incluyendo gráficos y tablas que faciliten la comprensión de los datos y las conclusiones. El informe debe detallar las fortalezas y debilidades financieras de la institución, así como recomendaciones para mejorar la

situación financiera.

- Presentar el informe al Jefe Financiero para su revisión, asegurando que el análisis sea exhaustivo y que las recomendaciones sean viables. Una vez revisado, el informe se presenta a la alta dirección para su aprobación.
- Implementar las recomendaciones aprobadas, que pueden implicar cambios en la gestión financiera, ajustes presupuestarios o la implementación de nuevas políticas.

Flujograma para el análisis financiero



Procedimiento para la Gestión de Riesgos Financieros

Objetivo: Identificar, evaluar y mitigar los riesgos financieros para asegurando la estabilidad económica de la unidad educativa.

Procedimiento

- Realizar un inventario exhaustivo de posibles riesgos financieros que puedan afectar a la institución, basado en la revisión de todos los procesos financieros y en la consulta con el personal clave.
- Evaluar los riesgos según su impacto y probabilidad, utilizando matrices de riesgos para clasificar y priorizar cada riesgo.

- Desarrollar y aplicar medidas específicas para cada riesgo identificado, incluyendo la implementación de controles internos adicionales, seguros o la diversificación de inversiones.
- Establecer un sistema de monitoreo continuo para evaluar la efectividad de las medidas de mitigación aplicadas, realizando revisiones periódicas y utilizando herramientas de seguimiento.
- Documentar y reportar a la alta dirección todos los riesgos identificados y las acciones tomadas para mitigarlos, incluyendo un resumen del impacto potencial de cada riesgo y las recomendaciones para su manejo futuro.

Flujograma para la gestión de riesgos financieros



Procedimiento para la Gestión de Cobros y Pagos

Objetivo: Garantizar una gestión eficiente y precisa de los cobros y pagos de la unidad educativa.

Procedimiento.

- Recibir y registrar todas las facturas y solicitudes de pago, asegurando que estén debidamente autorizadas y documentadas.
- Verificar la exactitud y validez de las facturas y solicitudes de pago, comparándolas con los registros de compras y contratos.
- Programar los pagos según las condiciones de pago acordadas, priorizando

según la fecha de vencimiento y la importancia del proveedor.

- Emitir los pagos utilizando los métodos aprobados (transferencias bancarias, cheques, etc.) y registrar cada transacción en el sistema contable.
- Monitorear los cobros pendientes, enviar recordatorios y realizar gestiones de cobro para asegurar que los ingresos se reciban a tiempo.
- Preparar informes periódicos sobre el estado de los cobros y pagos, identificando cualquier retraso o problema y proponiendo acciones correctivas.

Flujograma para la gestión de cobros y pagos



Procedimiento para la Gestión de Flujo de Efectivo

Objetivo: Asegurar una gestión adecuada del flujo de efectivo para manteniendo la liquidez necesaria y optimizar el uso de los recursos financieros.

Procedimiento.

- Desarrollar un plan de flujo de efectivo que incluya proyecciones de ingresos y egresos a corto y largo plazo.
- Monitorear diariamente los saldos de efectivo y las necesidades de liquidez para asegurar que la institución pueda cumplir con sus obligaciones financieras.

- Identificar y gestionar los excedentes de efectivo, buscando oportunidades de inversión a corto plazo que maximicen el rendimiento sin comprometer la liquidez.
- Implementar controles para asegurar que los gastos se realicen de acuerdo al presupuesto y que se busquen continuamente oportunidades de ahorro.
- Preparar informes periódicos sobre el flujo de efectivo, analizando las variaciones respecto a las proyecciones y proponiendo ajustes para mejorar la gestión.

Flujograma de la gestión de flujo de efectivo

