



EDUCACION INTEGRAL

INFORME DE AUDITORÍA INTERNA

Auditor Responsable:

***TOLEDO, Fernando Oscar
Contador Público***

Año: 2022.



EDUCACION INTEGRAL

ÍNDICE

1) DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA	2
1.1) GENERALIDADES	2
1.2) ALCANCE DE LA AUDITORÍA.	2
1.3) VISIÓN Y MISIÓN.	2
1.4) ESTRUCTURA GENERAL	3
1.5) ESTRUCTURA HORARIA DEL PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN.	5
1.6) ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	6
1.6.1) La estructura jerárquica general de la institución y porcentaje de personal por sector.....	6
1.6.2) La estructura jerárquica del Área de Administración y la composición del personal de los sectores pertenecientes al Área.....	7
1.7) ASPECTOS JURÍDICOS QUE REGULAN LA RELACIÓN LABORAL DE LA INSTITUCIÓN CON EL PERSONAL.	9
1.8) PROMEDIO DE LOS SUELDOS MENSUALES Y CARGAS SOCIALES.	9
2) DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	12
2.1) OBJETIVOS IDENTIFICADOS.....	12
2.1.1) Aspectos generales.	12
2.1.2. Aspectos del Área de Administración.....	13
2.1.3. Objetivos de la Administración que surgen de la evaluación.....	14
2.1.4. El Área de Administración desde una mirada sistémica.	15
2.2) VALORES DE INTEGRIDAD Y ETICA INSTITUCIONAL.	16
2.3) COMPROMISO CON LOS STAKEHOLDERS.....	16
2.4) LA ADMINISTRACIÓN Y CASOS DE BENCHMARKING.....	17
2.5) ESTILO DE CONDUCCIÓN DE LOS NIVELES ESTRATÉGICOS DE LA INSTITUCIÓN.....	19
2.6) POLÍTICAS DE INCORPORACIÓN DEL PERSONAL.....	19
3) DE LA SITUACIÓN COMERCIAL	22
3.1) CLIENTES DE LA ENTIDAD.	22
3.2) NIVEL DE FACTURACIÓN DE LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS.	22
3.3) ACTIVIDAD PRINCIPAL.	23



EDUCACION INTEGRAL

3.4) EMPLEADOS DEDICADOS EXCLUSIVAMENTE DE LA GESTIÓN COMERCIAL.....	23
3.5) RECLUTAMIENTO Y PROCESO DE INSCRIPCIÓN DE ALUMNOS.....	24
3.6) PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE VENTAS.	24
3.7) DISTRIBUCIÓN Y CUOTA DE MERCADO.	25
3.8) NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.	27
4) DE LA GESTIÓN OPERATIVA.....	29
4.1) EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.	29
4.2) CONTROLES SOBRE LA GESTIÓN OPERATIVA.	29
5) DEL CONTROL.....	34
5.1) PRESUPUESTO DE GASTOS.	34
5.2) CONTROLES DE AUDITORÍA.	35
5.3) INFORME COSO.....	37
6) DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.....	45
6.1) INDICES DE LIQUIDEZ.....	45
6.2) INDICES DE ENDEUDAMIENTO.....	46
6.3) INDICES DE RENTABILIDAD.....	47
7) ANÁLISIS FODA.....	50
8) CONCLUSIONES.....	54



ANEXOS	56
ANEXO 1: Referido en Punto 2.2 “VALORES DE INTEGRIDAD Y ÉTICA INSTITUCIONAL.”	56
ANEXO 2: Referido en Punto 2.3 “COMPROMISO CON LOS STAKEHOLDES.” 57	
ANEXO 3: Referido en Punto 2.4 “LA ADMINISTRACIÓN Y CASOS DE BENCHMARKING.”	58
ANEXO 4: Referido en Punto 2.4 “LA ADMINISTRACIÓN Y CASOS DE BENCHMARKING.”	59
ANEXO 5: Referido en Punto 3.2 “NIVEL DE FACTURACIÓN DE LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS.”.....	65
ANEXO 6: Referido en Punto 3.9 “NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE”:....	67
ANEXO 7: Referido en Punto 4.1 “DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.”	68
ANEXO 8: Referido en Punto 6.2 “CONTROLES DE AUDITORÍA.”	73
ANEXO 9: Referido en Punto 5.2 “CONTROLES DE AUDITORÍA.”	74
ANEXO 10: Referido en Punto 6 “DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.”	77



EDUCACION INTEGRAL

DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA



EDUCACION INTEGRAL

1) DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA.

1.1) GENERALIDADES

La organización es una entidad educativa con fines lucrativos con una trayectoria de 20 años en el sistema educativo de la provincia de Mendoza. Su actividad consiste en la prestación de servicios educativos para niños y adolescentes. Posee la autorización formal que le permite realizar dicha prestación; avalada por la Dirección General de Escuela. En este sentido, decimos que es una entidad de Educación pública, pero de gestión privada.

Las instalaciones donde ofrece el servicio es un edificio de tercero, es decir, el espacio es alquilado a un tercero a la entidad. Dicho establecimiento está ubicado en pleno centro de la ciudad de Mendoza. Uno de sus grandes proyectos a largo plazo, consiste en adquirir un terreno y realizar la construcción de su propio edificio; se pretende dentro de 5 años, iniciar el proceso de adquisición y construcción del nuevo establecimiento.

La entidad tiene un único propietario, quien en términos impositivos se encuentra dentro del régimen general. El sujeto está exento en IVA e ingresos brutos como del impuesto a las ganancias.

1.2) ALCANCE DE LA AUDITORÍA.

El trabajo de auditoría que concluye en el presente informe alcanza al área de Administración del Colegio Privado “**EDUCACIÓN INTEGRAL**” ubicado en la Provincia de Mendoza.

1.3) VISIÓN Y MISIÓN.

La misión y visión de la entidad es un aspecto esencial en la dimensión estratégica organizacional que junto a los valores institucionales conforman los elementos esenciales de la cultura organizacional.

El Colegio EDUCACIÓN INTEGRAL presente su misión y visión en el PEI (Proyecto Educativo institucional). Además, la comunica al exterior de la institución por medio de su página web y sus redes sociales.



La visión y misión no ha sufrido modificaciones sustanciales desde el origen de la entidad, Sin embargo, se ha ido modificando en aspectos particulares (por ejemplo, respecto al compromiso de la institución en cuanto al cuidado del medio ambiente).

VISIÓN:

Ser el prestador de servicios educativos que esté a la vanguardia en materia tecnológica a nivel latinoamericano durante el siglo XXI convirtiendo a nuestros accionistas en agentes referentes en el ámbito educativa.

MISIÓN:

Establecer un programa de formación integral que se comprometa con la dignidad de la persona, el desarrollo emocional y racional del ser humano; enseñando el adecuado uso y la correcta administración de las nuevas tecnologías y del medio ambiente a partir de una mirada holística que permita el desarrollo integral de futuros profesionales desde una propuesta educativa con altos estándares de calidad brindada por docentes y profesionales que promuevan la creatividad e innovación en los educandos.

1.4) ESTRUCTURA GENERAL.

A nivel general, la entidad presenta una estructura formal; donde las relaciones jerárquicas son de elevado grado de verticalidad y los canales de comunicación presentan significativa formalidad. Si bien los canales informales están presentes; existe elevado grado de burocracia para el desarrollo de cada uno de los procesos administrativos de la Institución a nivel general.

El área administrativa está compuesta por cuatro sectores:

- La gerencia.
- La contabilidad.
- Liquidación de sueldos.
- Atención a clientes y proveedores (cobros y pagos).

La entidad cuenta con un sistema de gestión (AULICA) para llevar adelantes sus operaciones (ver ANEXO 4). Adherido a ello; utiliza significativamente el paquete de

Office (Principalmente Excel) como instrumento fundamental para el desarrollo de sus papeles de trabajo.

A continuación, se detallan las tareas genéricas de los distintos sectores del área administrativa

Sectores del Área administrativa	Descripción del puesto
<p style="text-align: center;">Gerencia (Unipersonal)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable del Departamento. • Aprobación de presupuesto y ejecución de este. • Análisis financiero y económico. • Aprobación de Estados Contables. • Coordinación de los procesos administrativos en conjunto con el sector contable. • Aprobación de licencias del personal. • Selección del personal en conjunto a los responsables de las áreas de los cargos vacantes. • Análisis y selección de presupuestos de compra.
<p style="text-align: center;">Contabilidad (Unipersonal)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de operaciones económicas. • Informe mensual. • Preparación de presupuesto trimestral ejecutado. • Elaboración y presentación de los Estados Contables. • Coordinación de los procesos administrativos en conjunto con el sector contable.
<p style="text-align: center;">Liquidación de sueldos (Encargado y auxiliar)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Liquidación de sueldos del personal. • Administración de los bonos de sueldo. • Archivo y seguimiento de los legajos del personal. • Determinación de las responsabilidades fiscales (931, art). • Seguimientos de licencias del personal.
	<ul style="list-style-type: none"> • Mesa de entrada administrativa.

Atención a clientes y proveedores (pagos y cobranzas).
(pluripersonal: encargado y auxiliar)

- Comunicación con clientes y proveedores.
- Facturación mensual a clientes.
- Ejecución de los pagos.
- Recepción de los cobros.
- Control diario de los movimientos bancarios.
- Depósitos bancarios.
- Seguimiento de morosos.
- Búsqueda de presupuestos de compra.

Nota: el auxiliar para el sector de liquidación de sueldos y el sector de atención a clientes y proveedores es la misma persona.

EL área tiene definida una reunión semanal de 1 hora para abordar y compartir temas relevantes de cada sector. Presenta un espacio físico aceptable y condiciones óptimas para el desarrollo eficiente en la comunicación entre los diversos sectores del Área.

1.5) ESTRUCTURA HORARIA DEL PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN.

La actividad se desarrolla de forma presencial en mayor medida; sin embargo, existe un acrecentamiento de actividades desarrolladas de forma remota. El horario de las actividades, sean estas presenciales o remotas, se desarrollan de lunes a viernes de 8:00 hs a 14:00 hs en todos los casos.

En términos generales, la gerencia como la atención a clientes y proveedores son los sectores del área de administración con mayor carga horaria. El resto de los sectores tienen una carga laboral menor; y presentan también, actividad remota salvo los auxiliares de liquidación de sueldo como de atención a clientes y proveedores.

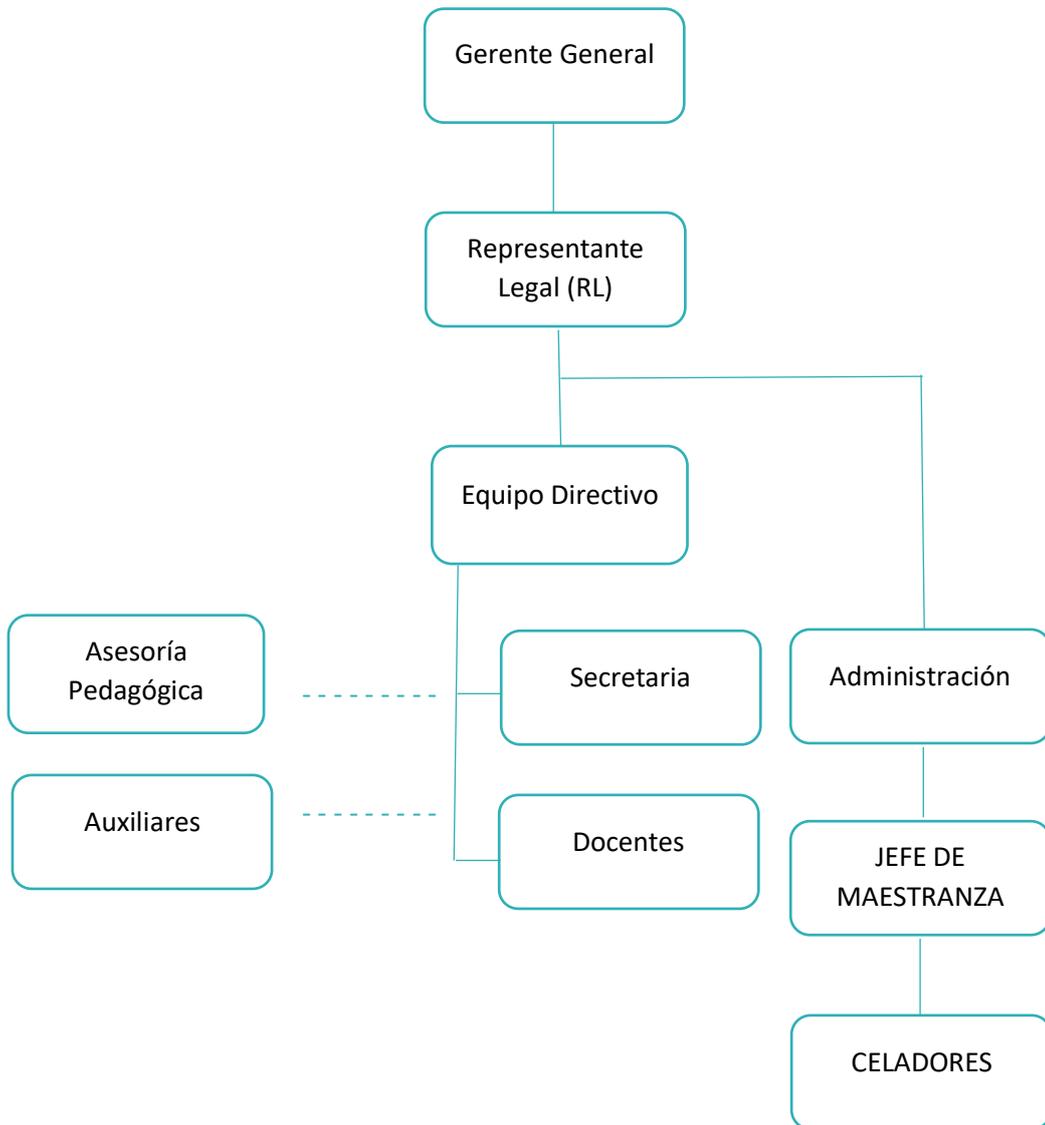
En el siguiente cuadro se expone la carga horaria del sector de administración.

Personal	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Gerente	X (p)	X (p)	X (p)	X (p)	X (p)
Contador	X (p)				X(r)
Liquidación de sueldos		X (p)	X(r)	X (p)	
Auxiliar 1		X (p)		X (p)	
Atención a C/P	X (p)	X (p)	X (p)	X (p)	X (p)
Auxiliar 2			X (p)		X (p)

NOTA: X (p) Actividad Presencia / X (r) Actividad Remota.

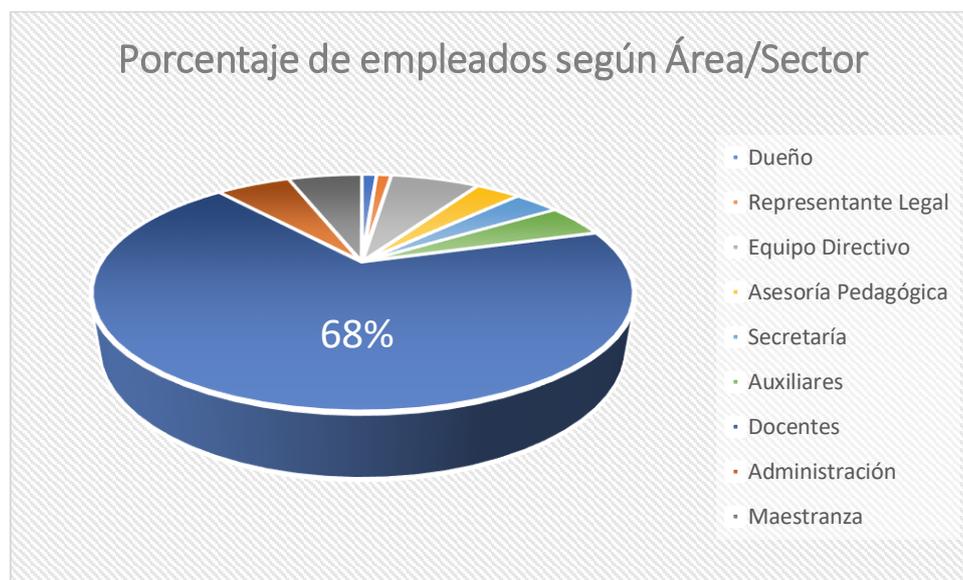
1.6) ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

1.6.1) La estructura jerárquica general de la institución y porcentaje de personal por sector.



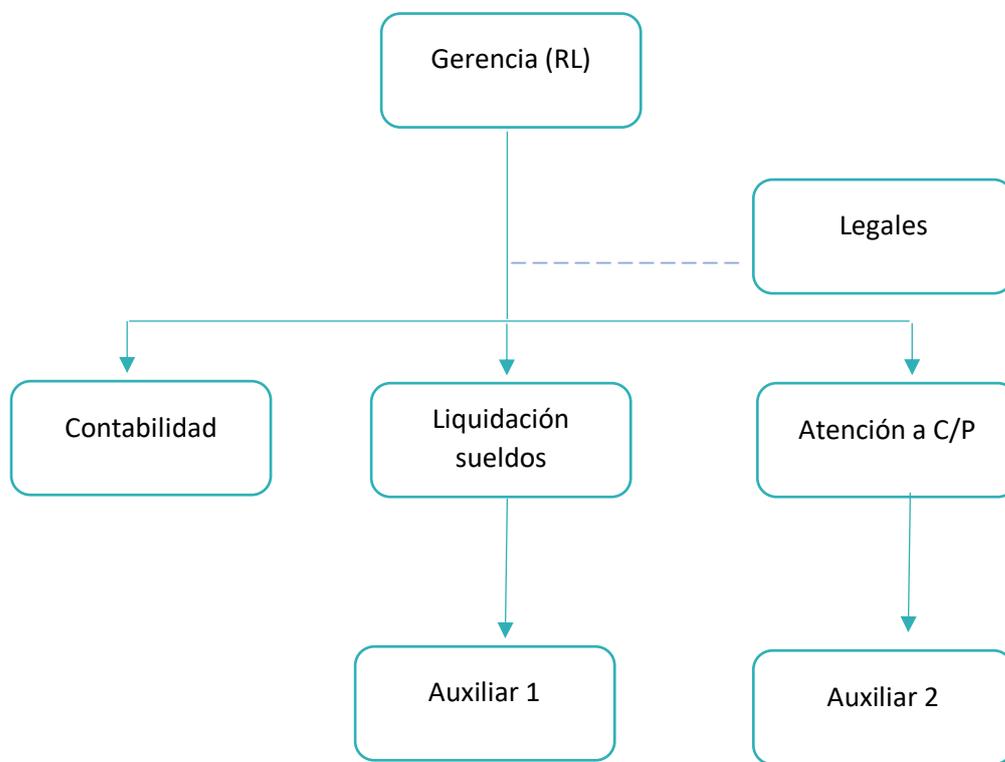
Área/Sector	Empleados por Área/Sector	Porcentaje de empleado
Gerente General	1	1%
Representante Legal	1	1%
Equipo Directivo	6	7%
Asesoría Pedagógica	3	3%
Secretaría	3	3%
Auxiliares	4	5%
Docentes	60	68%
Administración	5	6%
Maestranza	5	6%
	88	100%

En el gráfico se puede observar que la nómina total de empleados de la Institución es de 88 personas. Los docentes de la Institución representan el mayor porcentaje de empleados en relación de dependencia (un 68% del total de la nómina). En el siguiente gráfico se puede visibilizar la antes mencionado.



1.6.2) La estructura jerárquica del Área de Administración y la composición del personal de los sectores pertenecientes al Área.

Si bien es importante mencionar la estructura general, en esta sección presentamos la estructura del Área Administrativa que es objetivo de esta auditoría.



El sector de legales es externo al área administrativa. La entidad no presenta trabajadores en relación de dependencia respecto a este sector, sino que recurre a un estudio de abogados cuando cree necesario el asesoramiento jurídico en situaciones administrativas, pedagógica o de cualquier otra índole de la Institución.

Área/Sector	Empleados por Área/Sector	Porcentaje de empleado
Gerencia (IN)	1	20%
Contabilidad (IN)	1	20%
Liquidación de Sueldo (IN)	1	20%
Auxiliar 1 (IN)	1	20%
Atención a C/P (IN)	1	20%
Auxiliar 2 (IN)	0	0%
Legales (EX)	0	0%
	5	100%

Nota: (IN) Sector Interno.
(EX) Sector Externo.

1.7) ASPECTOS JURÍDICOS QUE REGULAN LA RELACIÓN LABORAL DE LA INSTITUCIÓN CON EL PERSONAL.

Todo el personal de la entidad, sean estos docentes o no docentes se rigen por la Ley de Contrato de trabajo (Ley 20.744 y sus modificaciones). No existe convenio que este por encima de esta ley; salvo acuerdo particular entre partes vinculadas.

En materia de ART (Aseguradora de Riesgos de Trabajo), todo el personal de la organización está protegidos por la aseguradora GALENO SEGUROS.

Además, presenta seguro civil que cubre solidariamente la acción del personal en tareas laborales sea dentro de la Institución como fuera de la misma (La entidad aseguradora se denomina LA SEGUNDA SEGUROS). Esto es solo para personal en relación de dependencia; descartando de ello, a los alumnos que concurren al establecimiento.

Respecto a los sindicatos, se marca la diferencia entre personal docente y no docente. A continuación, se menciona los sindicatos vinculados al personal docente de la Institución:

- **SADOP** (Sindicato Argentino de Docentes Privados).
- **SOEME** (Sindicato de Obreros y Empleados de Minoridad y Educación).

La adhesión a los sindicatos mencionados no es significativa. De la totalidad del personal (88 personas) solo el 10% está vinculado con alguno de las agrupaciones mencionadas.

1.8) PROMEDIO DE LOS SUELDOS MENSUALES Y CARGAS SOCIALES.

En primer lugar, debemos mencionar que debido a la inestabilidad económica que atraviesa el país a causa del contexto inflacionario los sueldos has sufrido significativas variaciones mes a mes.

En este sentido, es importante resaltar que los aumentos de sueldos no han presentado un aumento lógico en términos administrativos; es decir, la actualización de los sueldos ha implicado una tarea significativa y poco eficiente para el sector de liquidación de sueldos perteneciente al Área de Administración porque cada mes se generan modificaciones en cuanto a los índices para el calculo de los sueldos del personal.



Independientemente a ello, el porcentaje de aumentos durante el primer semestre del año 2022 han permanecido por debajo de los índices inflacionarios.

Seguidamente, se muestra el promedio de los sueldos del personal agregando también, las cargas sociales correspondientes.

SUELDOS Y CARGAS SOCIALES	IMPORTE SEMESTRAL	IMPORTE PROMEDIO MENSUAL
SUELDOS Y JORNALES	\$ 24.000.000,00	\$4.000.000,00
CARGAS SOCIALES	\$ 4.080.000,00	\$ 680.000,00
TOTALES	\$ 28.080.000,00	\$4.680.000,00

Nota: Información extraída del sistema contable de la entidad (Áulica)



EDUCACION INTEGRAL

DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

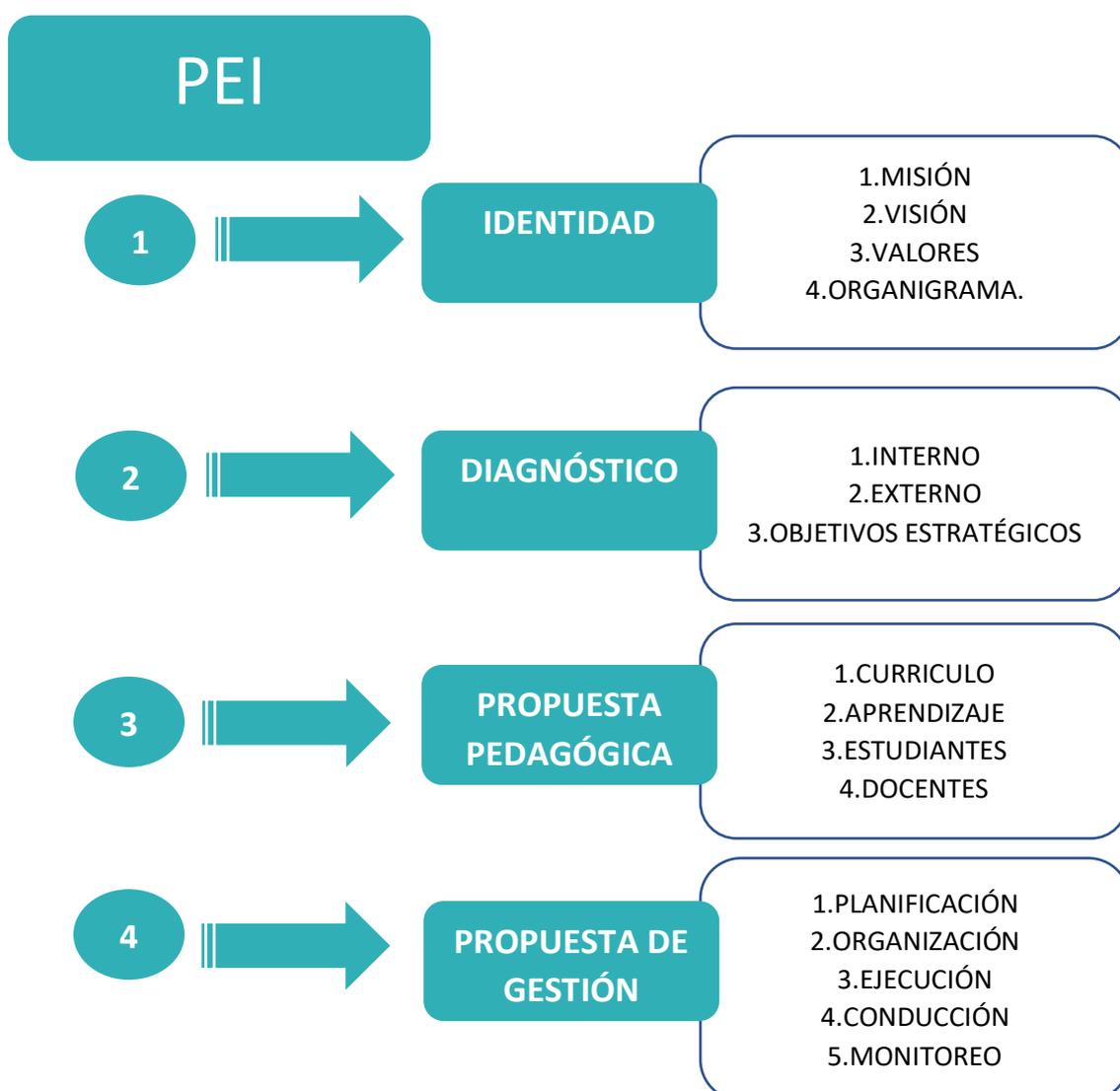
2) DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

2.1) OBJETIVOS IDENTIFICADOS.

2.1.1) Aspectos generales.

EL Colegio presenta un documento denominado PEI (Proyecto Educativo Institucional) en el cual se estructura la gestión integral de la Institución desde una mirada teórica pero de aplicación práctica.

Presentamos la estructura genérica del contenido que presenta el documento antes mencionado.





NOTA: es necesario recordar que nuestra función de auditoría solo se enfoca en el área administrativa pero es importante establecer el marco general en el que actúa el área auditada.

El PEI (Proyecto Educativo Institucional) del establecimiento presenta una estructura adecuada y sólida respecto a contenidos pedagógicos e institucionales. Desarrolla de forma clara la identidad del Colegio como también su estructura formal (organigrama). Presenta una acertada evaluación interna y externa realizada por medio del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Presenta los objetivos pedagógicos como también el perfil de los alumnos y docentes del Colegio; y expone las etapas del proceso administrativo (Organización, Planificación, Dirección, Ejecución y Control).

Sin embargo, en sentido empírico, se observa una débil comunicación del PEI y consecuentemente un desconocimiento de una gran parte de los agentes internos de la Institución. Solo se utiliza como punto de referencia para los altos mandos (Representante Legal y Equipo Directivo). No existen canales de acceso al mismo por parte del personal de secretaría, asesoría pedagógica, auxiliares, docentes, administración y maestranza. De este modo, concluimos en que hay desconocimiento de la visión y misión institucional. (Ver Punto 1.3 "VISIÓN Y MISIÓN").

2.1.2. Aspectos del Área de Administración.

En cuanto al área de administración se observa que no considera el PEI como fuente de referencia para la consecución de sus objetivos. Debemos aclarar que el PEI se orienta a manifestar la propuesta educativa más que los criterios u objetivos administrativos.

Además, el Área administrativa no presenta un documento que especifique objetivos Administrativos de corto, mediano y largo plazo. Sin embargo, se destaca una gran experiencia y conocimiento del sector por parte de personal que Administra.

En el Área auditada se verifica que no hay objetivos visibles sino solo reuniones semanales de carácter informal donde se establecen algunos criterios, actividades y objetivos de corto plazo tal como se menciona en el presente informe de auditoría (ver punto 1.4 "Estructura General" -párrafo final-).

En este sentido, sabiendo que la entidad tiene fines lucrativos y su prestación consiste en un servicio educativo sujeto a la enseñanza oficial, es decir, sujeta a las normativas



y planificaciones pedagógicas impartidas por estado nacional y provincial, es preciso destacar “cuál” es el rol de la administración dentro de la estructura organizacional.

El Área administrativa actúa como satélite de la oferta principal del colegio, que como dijimos antes, consiste en la prestación de servicios educativos para niños y jóvenes en edad escolar. Pero también, es canal por el cual se analiza, estructura y se informa al propietario de la entidad la situación financiera y económica de la misma con el objetivo de determinar si dicha prestación es rentable o no.

Seguidamente, exponemos los objetivos de la administración que fueron conocidos a partir de las consultas, entrevistas y evaluaciones realizadas a los integrantes del Área. Además, se presenta un gráfico que manifiesta la ubicación del Área desde una mirada sistémica de la Institución.

2.1.3. Objetivos de la Administración que surgen de la evaluación.

Los objetivos generales que se observan del área administrativa son:

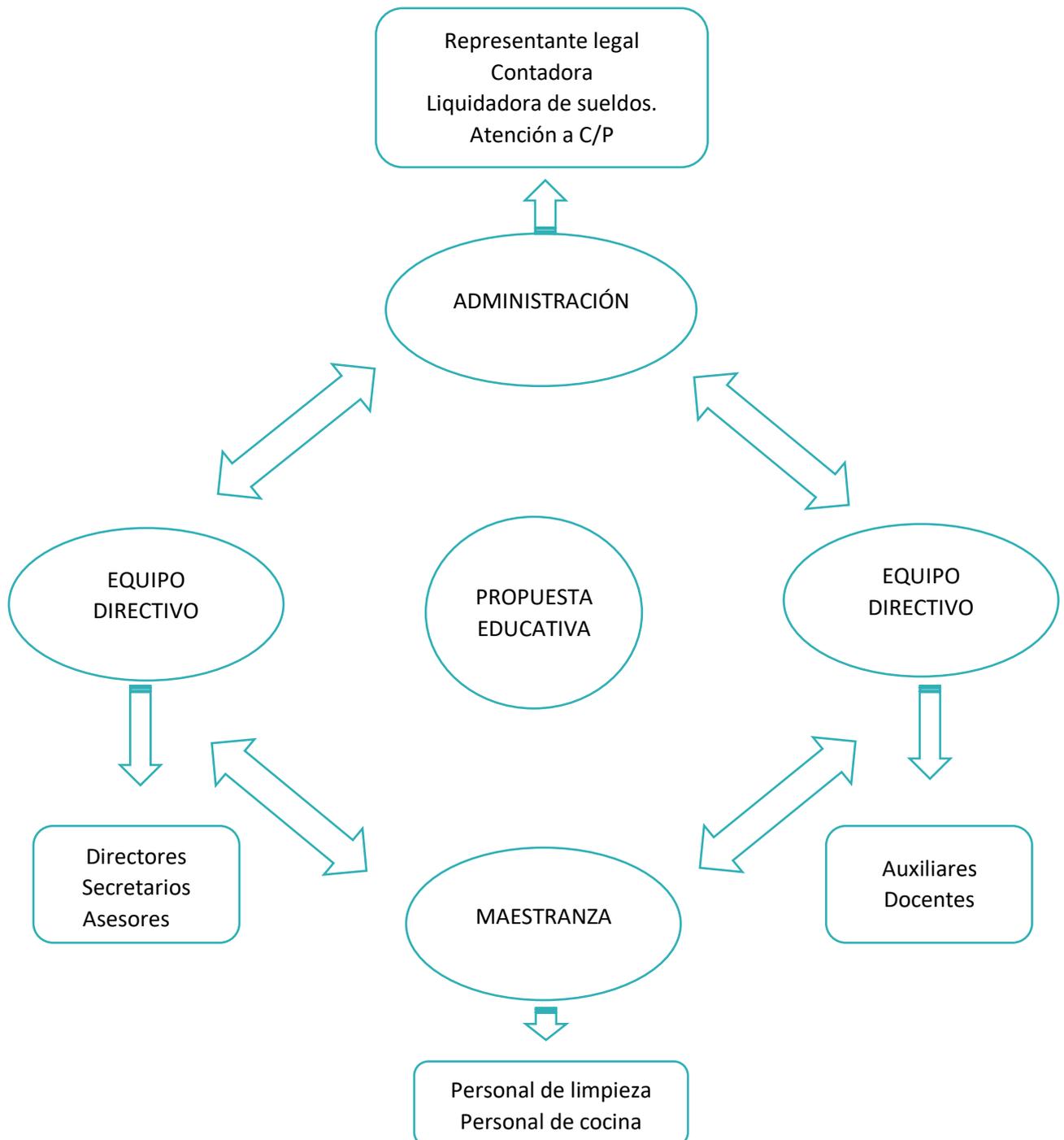
- Evaluación y administración financiera y económica de la Institución.
- Cumplir con los objetivos fijados en materia de rentabilidad por parte del dueño de la entidad.
- Presentar, exponer y sugerir a la autoridad del establecimiento las situaciones actuales del colegio como las proyecciones hacia el futuro, de modo tal, que dicha información sirva de base para tomar decisiones estratégicas a mediano y largo plazo.
- Actuar como canal principal de información para la autoridad del colegio.
- Mantener una organización equilibrada en materia de ingresos y egresos.
- Evaluar posibles inversiones en materia de infraestructura como en resguardo de fondos líquidos.
- Coordinar el proceso de inscripción de clientes potenciales (alumnos).
- Brindar a toda la entidad los recursos indispensables e idóneos para el adecuado funcionamiento de las actividades que la Institución desarrolla.

En este sentido, y considerando el organigrama institucional que se presenta en este informe (Ver punto 1.5 “Estructura Organizacional”), es importante resaltar el rol del representante legal ya que tiene la responsabilidad de coordinar todas las Áreas de la

Institución. Esta función es la encargada directa de presentar al propietario de la entidad la situación general del Colegio como su perspectiva hacia el futuro.

En este sentido, se debe resaltar que el área administrativa de la Institución posee un rol significativo en materia de comunicación e información para los altos mandos.

2.1.4. El Área de Administración desde una mirada sistémica.





El gráfico pretende mostrar las relaciones entre las áreas y los integrantes de estas.

2.2) VALORES DE INTEGRIDAD Y ETICA INSTITUCIONAL.

Conociendo desde un aspecto teórico que por valor institucional entendemos aquellos lineamientos esenciales del ser y del hacer institucional, podemos decir que la entidad actúa en base a los valores manifestados en su PEI (**Ver Anexo 1**):

- A. Formación integral.**
- B. Agentes creativos e innovadores.**
- C. Mejora y formación continua.**
- D. Respeto y Responsabilidad.**
- E. Solidaridad y empatía.**
- F. Trabajo en equipo y sentido de pertenencia.**

2.3) COMPROMISO CON LOS STAKEHOLDERS.

En esta etapa solo efectuaremos el análisis desde el Área propia de la auditoría (Área Administrativa).

El sector Administrativo presenta una relación directa con diversos agentes internos y externos vinculados e interesados con la entidad y su actividad. Se observa que el área de Administración posee una significativa comunicación con diversas entidades de carácter privado como público (Estado, Empresas entre otros).

Además, la comunicación de la Administración con las familias y el personal de Institución es fundamental para una adecuada información respecto a los temas esenciales en materia administrativas, jurídicas y de la gestión institucional.

Seguidamente, mostramos un gráfico que otorga mayor claridad acerca de los Stakeholders del Área administrativa (**Ver Anexo 2**)

STAKEHOLDERS



2.4) LA ADMINISTRACIÓN Y CASOS DE BENCHMARKING.

Se ha podido constatar dos casos de experiencia de benchmarking, uno interno y otro externo.

- Caso 1: Benchmarking interno.

Administración hizo un relevamiento en el año 2019 respecto a los medios de comunicación de la Institución en forma general y pudieron constatar los siguientes canales de comunicación:

- Página web.
- Plataforma Institucional.
- Correo Electrónico.
- Telefonía.
- Aplicaciones móviles (WhatsApp).

Si observó que la acción comunicacional por medio de la aplicación WhatsApp era significativa. Las secretarías académicas de todos los niveles y los docentes del nivel primario utilizaban grupos de WhatsApp para lograr una comunicación más ágil con los padres de los alumnos.

En ese sentido, se captó la necesidad de utilizar el WhatsApp en administración para tener una comunicación directa y eficiente con los clientes. Además, sabiendo que la entidad persigue estar al orden del día en aspectos de innovación y tecnología se consideró que la aplicación del WhatsApp no era una opción sino más bien una obligación.

Seguidamente, se aplicó WhatsApp Business en el área de administración. Se alcanzó mayor rapidez en la comunicación con las familias para informar los estados de deuda lo que permitió disminuir el porcentaje de morosidad mensual (de un 20 % a un 12%).

- Caso 2: benchmarking externo. **(Ver ANEXO 3)**

Administración, en el año 2018, ante la necesidad de sistematizar las cobranzas de cuotas y los estados de deuda de los clientes, comenzó un análisis de otras instituciones del segmento del mercado en el cual está inserta para observar que sistemas de pagos y cobranzas utilizaban. En dicho análisis, se constató que el 60% de los Colegios evaluados utilizan el Sistema AULICA.

En el año 2019, el Colegio implementa dicho sistema. En un principio, resultó difícil su implementación, pero en la actualidad se ha notado la mejora administrativa en diversos aspectos. A modo enunciativo, mencionamos los siguientes:

- Eficiente acceso a la información de alumnos y familias.
- Disminución de riesgos en cuanto a pérdida de información.
- Disminución de errores de cálculos de deudas, entre otros.
- Mayor control y seguimiento de la morosidad.
- Cobranzas automatizadas y disminución de la morosidad.

En el **ANEXO 4** presentamos algunos print de pantalla para que se pueda visualizar el sistema utilizado por la entidad.



EDUCACION INTEGRAL

2.5) ESTILO DE CONDUCCIÓN DE LOS NIVELES ESTRATÉGICOS DE LA INSTITUCIÓN.

En general, se observa una gestión que procura un clima de trabajo agradable. Se busca un adecuado clima institucional; que logre la motivación y el entusiasmo en cada agente de la Institución. El trabajo de equipo se sostiene como fundamento y ejecución de todo proyecto institucional.

Los altos mandos poseen una estructura de comunicación formal. Se establecen fechas de reuniones estructuradas y se labran actas sobre estas. Sin embargo, se observa la presencia de comunicación informal, pero términos generales como hemos mencionado anteriormente (Ver punto 1.3 “Estructura General”), se presenta un elevado nivel burocrático en los procesos comunicacionales.

En el Área Administrativa la conducción es significativamente informal. Al ser poco personal y al compartir el mismo espacio físico dentro del establecimiento, los canales fluyen de manera informal. Sin embargo, toda comunicación externa presenta un elevado grado de formalidad para cualquier tipo de Stakeholders Institucional. Expresamos algunos ejemplos en este sentido:

- Todo informe presentado al CEO de la Entidad debe estar firmado por el Representante legal. Además, en algunos casos, debe estar la firma de la contadora del colegio y/o Equipo Directivo según corresponda.
- El personal del establecimiento debe solicitar las licencias en formato papel sin excepción. No se admite comunicación por vía correo electrónico.
- Los procesos de inscripción de clientes deben estar ajustado a los requerimientos y procedimientos establecidos por el Colegio.

2.6) POLÍTICAS DE INCORPORACIÓN DEL PERSONAL.

La entidad no presenta una estructura formal y escrita respecto al proceder en materia de incorporación del personal. Tampoco posee un Área de Recursos Humanos. Sin embargo, en términos empíricos, se observa un proceso similar en cada incorporación de personal. Todos los miembros intervinientes conocen como es el proceso a pesar de no tener un documento de procedimiento al respecto.



Según lo manifestado por quienes se encargan del proceso de incorporación de nuevo personal podemos determinar los pasos que integran el procedimiento:

- Comunicación de la vacante a ocupar. Se publica en bolsa de trabajo, LinkedIn, por ejemplo, y canales informales de comunicación. La publicación contiene los requisitos para el cargo, fecha límite de presentación de la documentación. (Gestionado por Administración)
- Recepción de Curriculum Vitae y carpeta con requisitos formales para el cargo. (Gestionado por Administración)
- Evaluación de los CV recibidos. La evaluación es realizada por el Representante Legal y el Equipo Directivo según el caso en cuestión.
- Selección de 3 de ellos.
- Entrevista. Realizada por el Representante Legal y el responsable del Área del cargo vacante.
- Selección de la persona para ocupar el cargo.
- Estudio Pre-ocupacional.
- Alta en AFIP. (Gestionado por Administración)
- Autorización por los Organismos del Estado (DGE)
- Incorporación de legajo.

Este procedimiento es genérico y surge de lo evaluado con cada sector. Sin embargo, dependiendo del cargo, el proceso de reclutamiento y selección se torna más extenso y formal o viceversa. Esto dependerá del cargo a ocupar (cuando se trata de cargos estratégicos siempre interviene el Gerente General del establecimiento asesorado por su Representante Legal. En los casos de personal docente, los Directivos juegan un papel preponderante.

En la actualidad, existe una significativa deficiencia en el mercado de personal docente. Han disminuido significativamente las aptitudes y actitudes de la oferta de personal docente en el mercado de trabajo. Por esta razón, se presentan circunstancias donde la entidad no tiene muchas alternativas a la hora de reclutar personal docente. Es por ello, que uno de los aspectos manifestados en la MISIÓN INSTITUCIONAL, consiste en lograr tener “personal capacitado”. En este sentido, la entidad ha aplicado un programa de capacitación interna para el personal que se incorpora a la entidad.



EDUCACION INTEGRAL

DE LA SITUACIÓN COMERCIAL

3) DE LA SITUACIÓN COMERCIAL.

3.1) CLIENTES DE LA ENTIDAD.

Es preciso hacer una distinción respecto al término cliente y usuario del servicio educativo. Entendiendo que cliente es aquel sujeto que compra habitualmente un producto o servicio en la misma entidad, podemos afirmar que los padres son los clientes de la Institución mientras que los alumnos son usuarios del servicio contratado por sus padres.

Sin embargo, se debe resaltar que actualmente se esta modificando el paradigma en la elección de la propuestas educativas. Hoy, si bien los alumnos son usuarios éstos están teniendo mayor influencia a la hora de elegir el Colegio al cual desean ir. Por esta razón, la entidad no solo debe atraer a las familias (Clientes) sino también a los usuarios del servicio que se presta (Alumnos).

Los clientes de la entidad presentan las siguientes características:

Características	Aspectos Generales
Demográficas	Edad: 35-55 años. Sexo: Femenino/Masculino Localidad: Gran Mendoza
Sociológicas	Clase social: Media Alta. Formación académica: Profesional/ Empresarios.
Psicológicas	Actitudes: Proactivos, planificadores. Motivaciones: Educación de calidad para sus hijos desde lo intelectual como desde lo humano.

3.2) NIVEL DE FACTURACIÓN DE LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS.

En el presente informe se muestra el nivel de facturación de los últimos tres años. Se debe hacer mención tal como se manifiesta en el punto 1.1. (Generalidades) que la entidad se encuentra exenta de IVA de ingresos brutos e impuestos a las ganancias.



Concepto	2019	2020	2021
Ventas	\$ 41.894.496,00	\$ 46.549.440,00	\$ 58.186.800,00
IVA	Exento	Exento	Exento
Ventas Netas	\$ 41.894.496,00	\$ 46.549.440,00	\$ 58.186.800,00

Nota: Información extraída del sistema contable de la entidad (Áulica)

Las variaciones en la facturación responden principalmente al contexto inflacionario en el que la entidad está inmersa. A nivel de matrículas el colegio presenta ha sido constante año tras año.

En el **ANEXO 5** se expone número de matrícula actual y promedio de los últimos tres años como así también, el nivel de facturación del año actual (2022).

3.3) ACTIVIDAD PRINCIPAL.

La actividad principal de la entidad consiste en la prestación de servicios educativos para niños y adolescentes. Posee la autorización formal que le permite realizar dicha prestación (Aval por parte de la Dirección General de Escuela). En este sentido, decimos que es una entidad de Educación pública, pero de gestión privada.

La propuesta educativa tiene como objetivo la educación integral de niños y adolescentes. Cuenta con una estructura que permite la prestación de servicios educativos para el nivel inicial, nivel primario y nivel secundario. La oferta educativa que brinda el Colegio está sujeta a la ley nacional de educación (Ley 26.206).

3.4) EMPLEADOS DEDICADOS EXCLUSIVAMENTE DE LA GESTIÓN COMERCIAL.

La entidad no presenta un área comercial ni personas en relación de dependencia que se dediquen a la función comercial. Solo cuenta con una persona contratada (profesional en relaciones Institucionales) que posee las siguientes funciones:

- Gestión de las relaciones con el microentorno.
- Administración de la página web y las redes sociales de la entidad.
- Desarrollo y análisis de encuestas a nivel interno como externo.
- Intervención en los procesos de inscripción de los alumnos.
- Publicidad y propaganda de la entidad.

Es preciso destacar, que la entidad no ha tenido nunca la necesidad de salir en búsqueda de clientes. Sin embargo, se considera necesario posicionarse en las redes sociales. Por este motivo, la entidad recurre a un profesional externo que junto con el personal de administración aborda estos temas. De este modo, la entidad logra abordar estas políticas comerciales a un bajo costo.

3.5) RECLUTAMIENTO Y PROCESO DE INSCRIPCIÓN DE ALUMNOS.

A modo de referencia, exponemos las acciones de reclutamiento y el proceso de inscripción de los alumnos para matricularse en la Institución.

_ Reclutamiento.

- Publicidad paga en aplicaciones como Facebook e Instagram.
- Cartelera en lugares estratégicos; donde nuestro segmento recurre asiduamente (shoppings, eventos sociales y deportivos, otros).
- Posicionamiento de la página web en internet.

_ Proceso de captación e inscripción.

- El potencial cliente debe completar formulario que se encuentra en la web del colegio.
- Personal de Administración se contacta y solicita documentación.
- Presentación de documentación.
- Entrevista de alumnos y padres con los responsables del nivel al que el potencial alumno va a ingresar.
- Evaluación de posible admisión.
- Matriculación y pago de esta.
- Ingreso.

3.6) PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE VENTAS.

Conforme a lo evaluado, podemos considerar que la entidad realiza su planificación estratégica en el liderazgo de la propuesta educativa en función de su calidad. Procura distinguirse en calidad; considerando a dicho valor como elemental para sobresalir respecto a sus competidores y captar mayor porción de mercado.

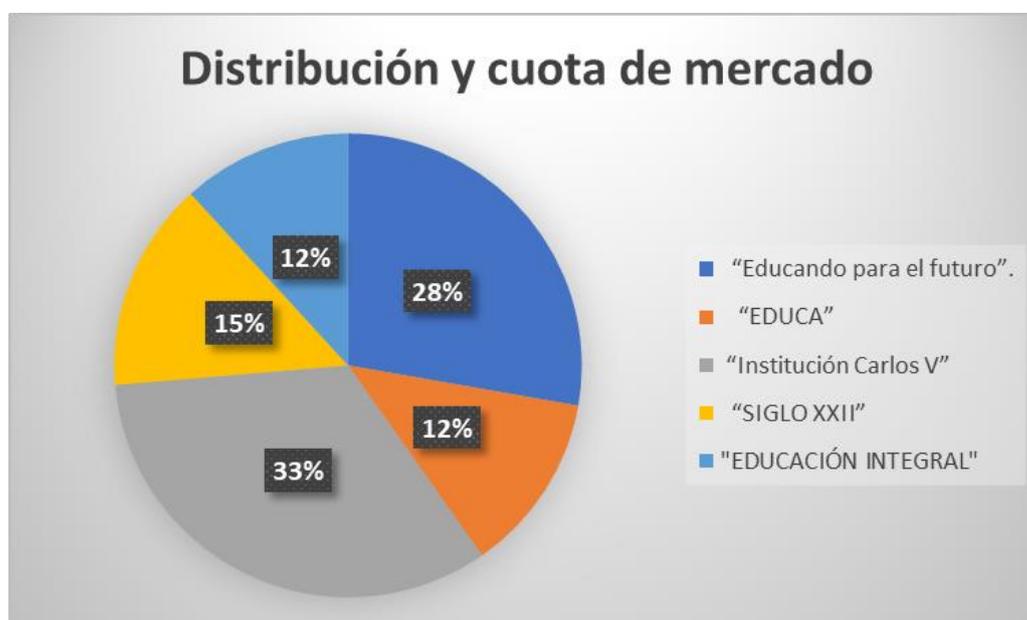
3.7) DISTRIBUCIÓN Y CUOTA DE MERCADO.

Según el análisis del mercado, se puede observar que el Colegio presenta cuatro grandes competidores:

- “Educando para el futuro”.
- “EDUCA”
- “Institución Carlos V”
- “SIGLO XXII”

Estas entidades son similares al Colegio auditado. Se enfocan en un mismo segmento de mercado y se encuentran en zonas muy cercanas (todas dentro del microcentro de Mendoza)

Evaluando la matrícula de alumnos de los establecimientos del segmento al que pertenece la entidad, se pudo observar la composición del mercado y la porción que cada entidad posee del mismo.



En la presente tabla, se expone la matrícula de cada establecimiento y el número total de alumnos del mercado en cuestión. La entidad auditada no presenta una posición

significativa. Una de sus problemáticas es su infraestructura que como se mencionó en el punto 1.1 (Generalidades) es un espacio alquilado y limitada para seguir desarrollándose y albergar a más alumnos. Es por ello, que la organización evalúa un plan de inversión de su propio inmueble para que de este modo pueda potenciarse y ampliar el número de banco para atraer a más alumnos.

Ofertas Educativas	Qx Alumnos	%
“EDUCANDO PARA EL FUTURO”	1000	28%
“EDUCA”	450	13%
“INSTITUCIÓN CARLOS V”	1200	33%
“SIGLO XXII”	525	15%
“EDUCACIÓN INTEGRAL”	423	12%
TOTAL	3598	100%

Por otra parte, la organización se posiciona en el tercer lugar de todas las entidades evaluadas a la hora de analizar la calidad y la propuesta educativa. De una población de 5000 familias, se consultaron 1000 y los resultados fueron los siguientes en materia de calidad educativa.

Ofertas Educativas	Qx Alumnos	%
“EDUCANDO PARA EL FUTURO”	100	10%
“EDUCA”	310	31%
“INSTITUCIÓN CARLOS V”	80	8%
“SIGLO XXII”	320	32%
“EDUCACIÓN INTEGRAL”	190	19%
TOTAL	1000	100%



3.8) NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

La entidad por medio de personal externo, trabajo en la recolección de datos que le permitan establecer una estructura de información significativa que les permita combinarlos de tal modo; que dicha información represente conocimiento significativo y válido a la hora de tomar decisiones estratégicas.

Uno de los principales recursos para el recabar información de nuestros clientes son las encuestas. Se realizan tres anuales (Al inicio, a mediados y al cierre de cada ciclo lectivo). Con el resultado obtenidos de las encuestas se procura conocer sobre los siguientes aspectos:

- La calidad de la oferta educativa.
- El personal docente.
- Los intereses de nuestros clientes.
- La opinión de nuestros clientes.
- Otros.

En el **ANEXO 6** se expone una encuesta de satisfacción genérica que la entidad utiliza para llevar adelante las evaluaciones respecto a sus clientes.



EDUCACION INTEGRAL

DE LA GESTIÓN OPERATIVA

4) DE LA GESTIÓN OPERATIVA.

4.1) EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

La entidad, si bien realiza evaluaciones y/o encuestas esporádicamente, no presenta una evaluación de desempeño esquematizada y ordenada. En este sentido, la auditoría realizada recomienda implementar la evaluación que de presente en el **ANEXO 7** del presente informe.

4.2) CONTROLES SOBRE LA GESTIÓN OPERATIVA.

En esta sección se ofrecen diversas evaluaciones orientadas al control de la actividad del ente en términos financieros y económicos de la mismas.

- **CONTROL PRESUPUESTARIO.**

El representante legal en un trabajo conjunto con los integrantes del área de administración, presentan al gerente la ejecución del presupuesto en periodos trimestrales.

A modo de referencia, se expone la ejecución de gastos de la entidad para el primer trimestre del año. Con dicho material, se puede observar la metodología de control que efectúa para analizar el cumplimiento del presupuesto y la explicación adecuada en términos cualitativos y cuantitativos de las partidas utilizadas.

El gráfico que procede a este párrafo presenta los gastos presupuestados de la entidad para el primer trimestre del año auditado. Además, se exponen los valores y partidas ejecutado para permitir la comparación con lo estimado y realizar el control pertinente para el trimestre. Se observan señalizadores de color rojo y verde que indican a simple vista la situación de cada partida. Es importante, mencionar que el color rojo se le asigna a las partidas que exceden el valor estimado como aquellas partidas que se encuentran muy por debajo del valor presupuestado a principio de año. Esto permite hacer que lo presupuestado tenga validez y se trabaje para su cumplimiento ya sea en ingresos (que no lo exponemos en el informe al tener solo un concepto de ingresos que son las cuotas mensuales) como en egresos de la entidad. Este análisis, es sin duda, una modalidad de control significativa que presenta la entidad. Sin embargo, se observa que el análisis no efectúa en periodos mensuales.

PRESUPUESTO -PRIMER TRIMESTRE-				
EGRESOS				
CLASIFICACIÓN	CONCEPTO	ESTIMADO	EJECUTADO	%
COSTO FIJO	MUNICIPALIDAD	\$ 70.000,00	\$ 90.000,00	 129%
COSTO FIJO	INTERNET	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	 100%
COSTO FIJO	MANTENIMIETNO SISTEMAS	\$ 100.000,00	\$ 90.000,00	 90%
COSTO FIJO	SERVIDOR	\$ 60.000,00	\$ 30.000,00	 50%
COSTO FIJO	AULICA	\$ 120.000,00	\$ 90.000,00	 75%
COSTO FIJO	SEGURIDAD	\$ 300.000,00	\$ 230.000,00	 77%
COSTO FIJO	ALQUILER	\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00	 100%
COSTO FIJO	PERSONAL	\$ 9.000.000,00	\$ 8.300.000,00	 92%
COSTO FIJO	AGUINALDO	\$ -	\$ -	0%
COSTO FIJO	931	\$ 3.600.000,00	\$ 3.320.000,00	 92%
COSTO VARIABLE	LUZ	\$ 40.000,00	\$ 38.000,00	 95%
COSTO VARIABLE	GAS	\$ 40.000,00	\$ 30.000,00	 75%
COSTO VARIABLE	AGUA	\$ 40.000,00	\$ 45.000,00	 113%
COSTO VARIABLE	TELEFONIA	\$ 35.000,00	\$ 30.000,00	 86%
COSTO VARIABLE	ABOGADOS	\$ -	\$ -	-
COSTO VARIABLE	MATERIALES DE LIMPIEZA	\$ 120.000,00	\$ 50.000,00	 42%
		\$ 15.049.000,00	\$ 13.867.000,00	 \$ 0,92

- **CONTROL DE COSTOS Y RESULTADOS DEL AÑO AUDITADO.**

ANALISIS DE COSTOS Y RESULTADOS DEL AÑO AUDITADO				
COCEPTOS	1º TRIMESTRE	2º TRIMESTRE	3º TRIMESTRE	4º TRIMESTRE
Precio de cuota NIVEL INICIAL	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00
Cupos	15	15	15	15
Precio de cuota NIVEL PRIMARIO	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Cupos	264	264	264	264
Precio de cuota NIVEL SECUNDARIO	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00
Cupos	144	144	144	144
Cuotas	1	3	3	3
Matrículas	0	0	0	2
RESULTADO BRUTO	\$ 6.927.000,00	\$ 20.781.000,00	\$ 20.781.000,00	\$ 34.635.000,00
Costos variables totales	\$ 193.000,00	\$ 200.000,00	\$ 328.000,00	\$ 238.000,00
Costos fijos totales	\$ 13.674.000,00	\$ 17.315.333,33	\$ 16.864.000,00	\$ 22.627.333,33
COSTOS TOTALES	\$ 13.867.000,00	\$ 17.515.333,33	\$ 17.192.000,00	\$ 22.865.333,33
RESULTADO NETO	-\$ 6.940.000,00	\$ 3.265.666,67	\$ 3.589.000,00	\$ 11.769.666,67

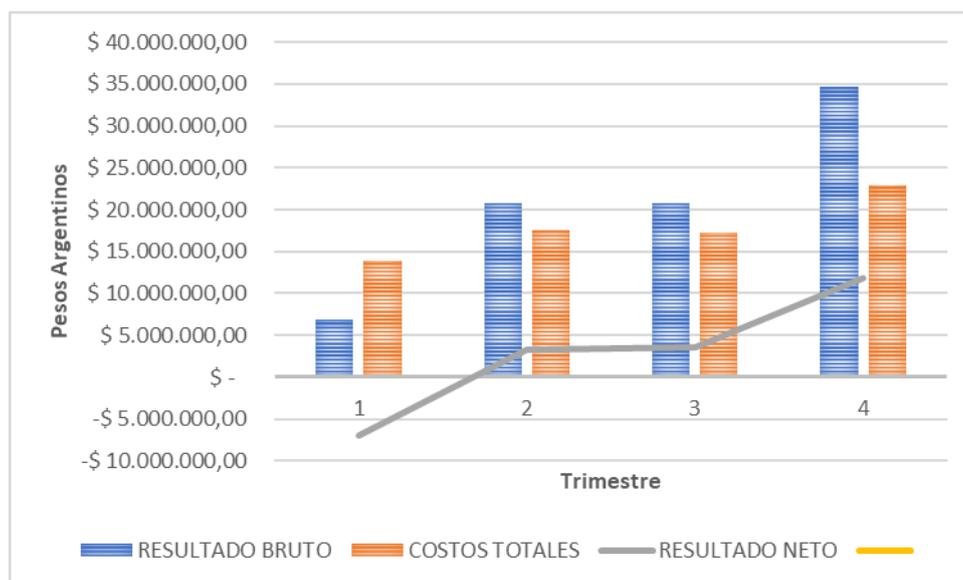
En este análisis de control y de toma de decisiones la entidad expone los siguientes datos:

_ Ingresos: Se dividen por trimestre y por nivel. Se obtiene determinando la cuota de cada nivel y la cantidad de alumnos por nivel. Esta distinción permite determinar los ingresos trimestrales por nivel.

_ Costos: se dividen por trimestre. Además, se clasifican en variables y fijos según la clasificación definida en los papeles de trabajo de la entidad. Además, se puede remarcar que la estructura de costo fijo que posee la entidad es muy significativa en relación con los costos variables.

_ Resultados netos: se dividen por trimestre. Su puede observar el comportamiento cíclico de los costos e ingresos correspondientes a la actividad. El primer trimestre del año las erogaciones son mayores que los ingresos mientras que en el cuarto trimestre del año el comportamiento entre ingresos y gastos se invierte significativamente.

En el siguiente podemos observar lo antes descripto:



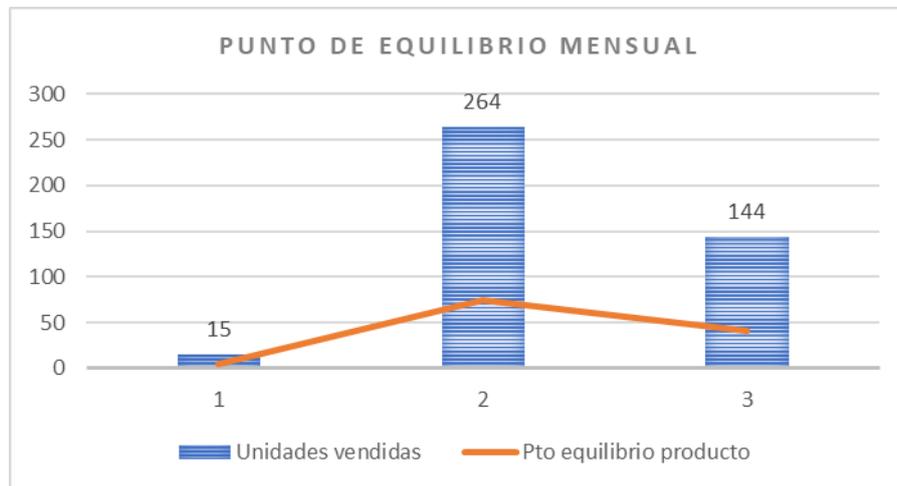
- **PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL.**

En este caso, la entidad presenta el análisis y control para determinar el punto de equilibrio mensual; dicho en otras palabras, calcula la cantidad de cuotas mensuales cobradas a partir de las cuales comienza a obtenerse la ganancia mensual. Del análisis seguidamente expuesto y del abordaje de mi auditoria puedo verificar lo que refleja el siguiente cuadro desarrollado por el área de administración del establecimiento.



EDUCACION INTEGRAL

CONCEPTOS/ NIVELES	PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL			
	NIVEL INICIAL	NIVEL PRIMARIO	NIVEL SECUNDARIO	TOTALES
Unidades vendidas	15	264	144	423
% participacion	0,04	0,62	0,34	100%
Precio unitario de cuota	\$ 25.000,00	\$ 15.000,00	\$ 18.000,00	
COSTO VARIABLE	\$ 188,92	\$ 188,92	\$ 188,92	
COSTO FIJO	\$ 1.957.796,30	\$ 1.957.796,30	\$ 1.957.796,30	
Margen de contribucion	\$ 24.811,08	\$ 14.811,08	\$ 17.811,08	
MC ponderado	\$ 992,44	\$ 9.182,87	\$ 6.055,77	\$ 16.231,08
Punto equilibrio gral	121			
Pto equilibrio producto	\$ 5	\$ 75	\$ 41	\$ 121
Pto equilibrio u. monetarias	\$ 120.620,19	\$ 1.121.767,73	\$ 738.195,54	\$ 1.980.583,46



Según lo que se expone en el gráfico, puedo confirmar que a partir de la cuota número “121” cobrada en el mes, la entidad ya tiene la capacidad financiera para hacer frente a las erogaciones mensuales. Las posteriores cobranzas representaran un resultado neto.



EDUCACION INTEGRAL

DEL CONTROL

5) DEL CONTROL.

5.1) PRESUPUESTO DE GASTOS.

La entidad posee presupuesto de gastos anual para ajustar las erogaciones en vistas a sus objetivos. El presupuesto se elabora al cierre del periodo anterior (octubre/noviembre) para que pueda tener ejecución al primer día del año corriente.

El presupuesto de gastos anual se analiza trimestralmente para observar los desvíos que puedan haber ocurrido y ajustarlos según corresponda. Además, permite visualizar el nivel de eficiencia de la organización en materia de gastos como también, destinar fondos específicos a cada operatoria y a cada concepto de gasto que posee la Institución.

El proceso para su aplicación es el siguiente:

- Definición de objetivos para el próximo año.
- Ajuste de las erogaciones en post de la consecución de los objetivos.
- Estimación del efecto inflacionario sobre los conceptos de gastos.
- Elaboración por parte del área de administración.
- Presentación por parte del representante legal del presupuesto de gastos anual al gerente general.
- Aprobación del presupuesto anual de gastos por parte del gerente general para que pueda ser ejecutado.

Se debe resaltar que la elaboración del presupuesto se encuentra centralizada en el área de administración. Las restantes áreas se ajustan a lo que se establece desde la administración del Colegio. Por esta razón, el área de administración es la única que efectúa los controles de desvíos presupuestarios.

Se sugiere establecer una elaboración con mayor participación de todas las áreas de la entidad; esto permitiría más información, comunicación y compromiso por parte de todas las áreas para cumplir con los importes presupuestados.

Si bien, en el punto 4.2 (Controles de la Gestión Operativa) se expuso el formato de presupuesto, en esta sección lo presentamos de forma más amplia y orientado hacia la

planificación anual y no hacia el control, tal como lo desarrollamos en el punto mencionado.

PRESUPUESTO ANUAL						
EGRESOS						
CLASIFICACIÓN	CONCEPTO	ESTIMADO	Ejecutado al 31.03	Ejecutado al 30.06	Ejecutado al 30.09	Ejecutado al 31/12
COSTO FIJO	MUNICIPALIDAD	\$ 360.000,00				
COSTO FIJO	INTERNET	\$ 96.000,00				
COSTO FIJO	MANTENIMIETNO SISTEMAS	\$ 360.000,00				
COSTO FIJO	SERVIDOR	\$ 120.000,00				
COSTO FIJO	AULICA	\$ 360.000,00				
COSTO FIJO	SEGURIDAD	\$ 920.000,00				
COSTO FIJO	ALQUILER	\$ 6.000.000,00				
COSTO FIJO	PERSONAL	\$ 33.200.000,00				
COSTO FIJO	AGUINALDO	\$ 4.680.000,00				
COSTO FIJO	931	\$ 13.280.000,00				
COSTO VARIABLE	LUZ	\$ 152.000,00				
COSTO VARIABLE	GAS	\$ 120.000,00				
COSTO VARIABLE	AGUA	\$ 180.000,00				
COSTO VARIABLE	TELEFONIA	\$ 120.000,00				
COSTO VARIABLE	ABOGADOS	\$ -				
COSTO VARIABLE	MATERIALES DE LIMPIEZA	\$ 200.000,00				
		\$ 60.148.000,00				

Los objetivos anuales a partir de los cuales se definen los presupuestos, tanto económicos como financieros, son determinados por el Representante Legal con aprobación de los accionistas del ente. Una vez aprobados, el representante legal los comunica a su equipo directivo para canalizar su ejecución.

El área administrativa es la encargada de efectuar los controles correspondientes tanto en periodos mensuales, trimestrales y anuales. Además, es la encargada de analizar, definir y clasificar los costos en fijos y variables.

Al cierre de cada periodo, el representante legal del establecimiento conjuntamente al equipo directivo, son los encargados de rendir el nivel de cumplimiento de los objetivos establecidos al comienzo del ejercicio; sean estos pedagógicos, económicos y/o financieros, entre otros.

5.2) CONTROLES DE AUDITORÍA.

La empresa no cuenta con controles de auditoria integrales. Sin embargo, efectúa controles de auditoría manuales como también, por medio de los sistemas informáticos

que utiliza la entidad sobre aquellos componentes individuales de auditoría que considera significativos en su actividad:

- ***Caja y Bancos.***

_ Analiza y compara el comportamiento de las fluctuaciones de ingresos y egresos mensuales.

_ Define límites estrictos de egresos de fondos en efectivos; que son definidos a principio de cada mes según la situación financiera proyectada para el mes.

_ Establece un monto fijo para efectuar depósitos del efectivo en caja (\$150.000).

_ Realiza arqueo de caja de forma diaria, semanal y mensual para ser comparados con los importes que arroja el sistema de pagos y cobranzas. En el **ANEXO 8** se expone el formulario del arqueo de caja.

_ La caja física es gestionada por el personal de cobranzas y rinde los importes existentes al representante legal mediante el arqueo de caja.

_ Efectúa seguimientos de los cheques pendientes de acreditación.

_ Establecer protección significativa del efectivo físico que se encuentra en caja.

- ***Cobranzas y Cuentas por cobrar.***

_ Los servicios prestados son facturados en base a las condiciones y precios autorizados.

_ Las facturas son preparadas en forma precisa en lo referente al deudor, condiciones, cantidades, precios y cálculos.

_ Las cobranzas son inmediatamente registradas al sistema de cobranzas y aplicados a los saldos a cobrar.

_ Establece un porcentaje constante de morosidad mensual (8%) que le permite detectar la existencia significativa de nuevos deudores.

- ***Pasivos Laborales.***

_ En cuanto a altas de personal:

- a) El acceso a los legajos físicos y electrónicos del personal de la entidad están restringidos.
- b) Las modificaciones de los datos de los empleados son revisados y aprobados por los funcionarios del nivel apropiado.
- c) El alta en AFIP se efectúa una vez que el personal ingresante brinda toda la documentación al inicio de su primera jornada laboral en el establecimiento.
En el **ANEXO 9** se expone el formulario correspondiente.

En cuanto a liquidación de remuneraciones:

- a) Los registros de horas trabajadas utilizadas para el cálculo de las remuneraciones son revisados y aprobados por el funcionario del nivel apropiado.
- b) El acceso a los procesos de pagos de remuneraciones está restringido.
- c) Los pagos de las remuneraciones son registrados en AULICA (Sistema de Gestión. Ver anexo 4) en los periodos correctos.
- d) Los pagos se efectúan en tiempo y forma para todo el personal (el último día hábil del mes).

5.3) INFORME COSO.

El informe COSO – Committee of Sponsoring Organizations – conocido también como Marco Integrado de Control Interno, define los siguientes objetivos de aplicación de control interno:

- Operaciones.
- Información.
- Cumplimiento.

Dentro de dichas áreas se desarrollan diversos componentes de control interno, a saber:

- Ambiente interno.
- Evaluación de riesgos.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Supervisión.

El siguiente gráfico muestra la integralidad del informe COSO:



EDUCACION INTEGRAL



Seguidamente, se presenta el informe COSO para el área que ha sido el objeto de auditoría: área de administración. Recordemos, tal como se menciona en el punto 1.2, que la auditoría expuesta en este informe responde exclusivamente al área de administración del establecimiento. Sin embargo, para mayor comprensión se han abordado diversos aspectos de la entidad para una mayor comprensión de la realidad de la organización.



EDUCACION INTEGRAL

		MODELO COSO: AREA ADMINISTRACION			
CUESTIONARIO DE EVALUACION					
N°	PREGUNTAS PARA LA AUDITORIA	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	ENTORNO DE CONTROL				
1.1.	Integridad y valores del area				
	¿El área de administracion cuenta con un código de ética y comportamiento en el lugar de trabajo?		x		
	¿Existe evidencia de la práctica del código de ética?			x	
	¿Se realiza seguimiento y control de la gerencia en cuanto al trabajo realizado por el área?	x			
1.2	Compromio de competencia legal				
	¿El área de administracion cuenta con manual de funciones?		x		
	¿Se realiza evaluación de desempeño para cada funcionario?		x		
1.3	Consejo de administracion o comité de auditoria				
	¿Existe un comité de auditoría o un órgano que haga sus veces?		X		
	¿Se reúnen periódicamente el gerente, el director contable o financiero y el coordinador de servicio para verificar el funcionamiento del área?	X			Se realizan reuniones semanales y mensuales
	¿La información presentada por el coordinador del área a la gerencia o al comité es oportuna y clara?	x			Se presentan informes o exposiciones en detalle.
1.4	Estructura Organizacional				
	¿Existe una estructura administrativa claramente definida al interior del área de administracion?	x			
	¿El área de administracion cuenta con la capacidad de generar y proporcionar la información a la gerencia en el momento de ser requerido por el mismo?	x			
	¿El coordinador del área conoce y tiene experiencia en el cargo?	x			
1.5	Políticas y practicas de recursos humanos				
	¿Existen y son claros los procesos de selección del talento humano?	x			
	¿Se realizan evaluaciones a los funcionarios y se comunican los resultados?		x		



EDUCACION INTEGRAL

		MODELO COSO: AREA ADMINISTRACION			
CUESTIONARIO DE EVALUACION					
N°	PREGUNTAS PARA LA AUDITORIA	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
2	EVALUACION DE RIESGO				
2.1	Riesgos				
	¿Se identifican los riesgos que puedan afectar el area de administracion o la toma de decisiones?	X			Rigidez ante los cambios
2.1.1	A nivel de la empresa				
	Externo: ¿Se tiene conocimiento del avance de la tecnologia para la administracion y la toma de decisiones?	X			Es propiedad del PEI
	¿Existe evidencia de la práctica del código de ética?		X		
2.1.2	A nivel de la actividad				
	¿Los cambios de personal que la gerencia realice puede afectar el funcionamiento del area?	X			Incorporar a personal nuevo implicaria tiempo de aprendizaje
	¿Se realizan capacitaciones al personal de manera continua?	X			Por meido del AULICA
2.1.3	Analisis de riesgo y su proceso				
	¿Realizan el analisis y evaluacion de los riesgos hallados?	X			
	¿Utilizan alguna metodologia para realizar este analisis?		X		
2.1.4	Manejo de cambios				
	¿la gerencia y el coordinador del area cuentan con la capacidad de manejar los cambios que se puedan presentar?	X			
	¿Si se implementan un sistema de gestion el personal tiene capacidades tecnicas y la predisposicion para su uso?		X		Existe rigidez al cambio



EDUCACION INTEGRAL

		MODELO COSO: AREA ADMINISTRACION			
CUESTIONARIO DE EVALUACION					
N°	PREGUNTAS PARA LA AUDITORIA	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
3	ACTIVIDADES DE CONTROL				
	¿El coordinador del área realiza estudios con el fin de prevenir los riesgos?	X			
	¿El área cuenta con manual de funciones?		X		
3.1	Características de las actividades de control				
	¿El coordinador realiza actividades de control en el área?	X			
	¿El área de ventas tiene algún formato para soportar las quejas, reclamos, sugerencias y solicitudes?		X		
	¿El coordinador del área hace seguimiento de los procesos que se presentan en el área?	X			
	¿El coordinador realiza informe sobre las anomalías o quejas reportadas por los clientes?		X		
	¿Se verifica que el proceso de administracion funcione en cada una de sus etapas?	X			
	¿Existe alguna persona que realice informes sobre las etapas del proceso de administracion?		X		
	¿Se miden a través de indicadores el rendimiento del personal?		X		



EDUCACION INTEGRAL

 JARDINES HOJAZOS		MODELO COSO: AREA ADMINISTRACION			
CUESTIONARIO DE EVALUACION					
N°	PREGUNTAS PARA LA AUDITORIA	RESPUESTAS			OBSEVACIONES
		SI	NO	N/A	
4	INFORMACION Y COMUNICACION				
	INFORMACION				
	¿El coordinador del área suministra al talento humano información como: manuales, reglamento del área de trabajo, programas o formatos que se manejen?	X			
	¿La información generada dentro del área de administración es clara y cumple con lo planeado en el área?	X			
	¿Se le informa clara y oportunamente al personal sobre las actividades que se deben realizar o ejecutar?	X			El area no tiene detalle de las actividades a realizar
	COMUNICACIÓN				
	¿Los canales de comunicación dentro y fuera del área son adecuados?	X			
	¿La quejas reclamos o sugerencia y la demás información son comunicadas oportunamente y dirigidas a quién corresponde?	X			
	¿El coordinador del área recibe y hace seguimiento a las quejas o reclamos que se presentan?	X			
	¿Se da información sobre el cumplimiento de los objetivos propuestos para el área administración?	X			



EDUCACION INTEGRAL

		MODELO COSO: AREA ADMINITRACION			
CUESTIONARIO DE EVALUACION					
N°	PREGUNTAS PARA LA AUDITORIA	RESPUESTAS			OBSEVACIONES
		SI	NO	N/A	
5	SUPERVISION				
	¿Se monitorea constantemente al funcionamiento del área por parte del coordinador?	X			
	¿Se realizan periódicamente auditorias en el área de ventas?		X		
	¿Se realiza evaluación de control al área de ventas?		X		
	¿Se establecen acciones de mejora sobre las deficiencias encontradas en el área de administracion?	X			
	¿Se efectúa seguimiento a los planes de mejora en el área?	X			



EDUCACION INTEGRAL

DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

6) DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.

En la presente sección se muestran distintos indicadores financieros de la entidad para el año 2022. Sabiendo que un indicador se forma a partir de la comparación y relación existente entre datos que posee la entidad a fin de adquirir información que permita a la entidad tomar decisiones más certeras y eficientes, se exponen diversos ratios que permiten tener una mirada de la entidad respecto a su liquidez, endeudamiento y rentabilidad. En el ANEXO 10 se muestran los estados contables que brindan los datos necesarios para el cálculo de los ratios que se exponen a continuación.

6.1) INDICES DE LIQUIDEZ.

Cuando hablamos de indicadores de liquidez nos referimos a aquellas ratios que nos brindan información que nos permiten conocer la capacidad de generar efectivo por parte de la empresa para atender al pago de sus obligaciones contraídas.

- **Liquidez general (LG).**

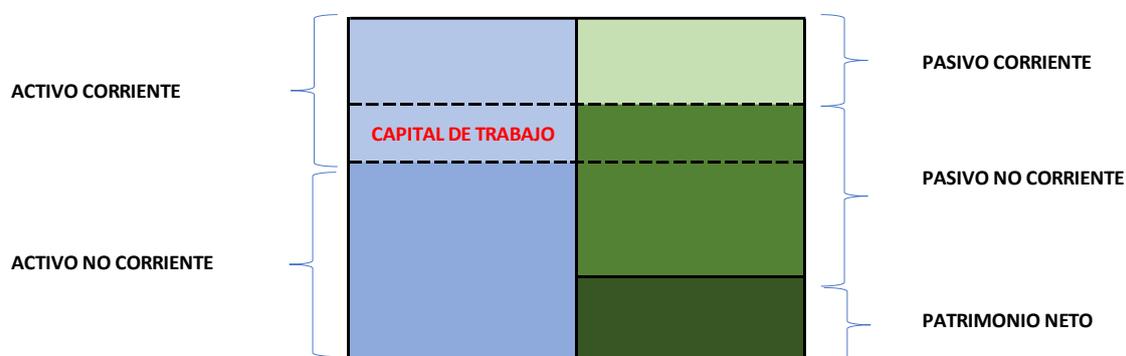
$$LG = \text{ACTIVO CORRIENTE} / \text{PASIVO CORRIENTE}$$

LIQUIDEZ GENERAL				
AÑO	ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE		LG
2022	\$ 7.845.000,00	\$ 5.560.000,00	▲	141%
2021	\$ 4.100.000,00	\$ 3.050.000,00	■	134%

En los periodos evaluados, podemos observar que la entidad posee adecuada capacidad para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Además, a mejorada dicha situación en el periodo 2022 respecto al periodo 2021. Dicho de otro modo, la entidad posee \$1,41 para cumplir con cada peso de deuda de deuda corriente.

- **Fondo de maniobra.**

Entendemos por fondo de maniobra o capital de trabajo a los recursos financieros de largo plazo que una entidad necesita para desarrollar sus actividades en el corto plazo; en otras palabras, es la parte del activo circulante financiada con recursos de carácter permanente. la siguiente gráfica refleja lo antes mencionado.



La fórmula para determinar este indicador es la siguiente:

$$\text{FONDO DE MANIOBRA} = \text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{PASIVO CORRIENTE}$$

FONDO DE MANIOBRA			
AÑO	ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE	FM
2022	\$ 7.845.000,00	\$ 5.560.000,00	▲ \$ 2.285.000,00
2021	\$ 4.100.000,00	\$ 3.050.000,00	■ \$ 1.050.000,00

Podemos observar que el capital circulante es positivo para ambos periodos y que se ha incrementado significativamente de un periodo a otro. Esta situación nos indica que la empresa es capaz de hacer frente a sus compromisos de pagos inmediatos.

6.2) INDICES DE ENDEUDAMIENTO.

Los índices de endeudamiento nos permiten evaluar el nivel de endeudamiento de la empresa, es decir, conocer la participación de los acreedores en el activo de la empresa.

- Índice de apalancamiento.

Permite determinar el grado de compromiso que tienen los accionistas respecto a los acreedores de la entidad:

$$\text{APALANCAMIENTO} = \text{PASIVO TOTAL} / \text{PATRIMONIO NETO}$$

INDICE DE APALANCAMIENTO			
AÑO	PASIVO TOTAL	PATRIMONIO NETO	IA
2022	\$ 7.560.000,00	\$ 25.330.000,00	▲ 0,30
2021	\$ 3.050.000,00	\$ 21.105.000,00	■ 0,14

Esta información nos permite determinar que la entidad posee cierta independencia respecto a sus acreedores. No depende significativamente de financiación de terceros. Puede autofinanciarse. Sin embargo, ha disminuido la independencia en el periodo 2022 respecto al periodo 2021.

- **Endeudamiento sobre activos totales.**

ENDEUDAMIENTO SOBRE ACTIVOS TOTALES = PASIVO TOTAL / ACTIVO TOTAL

ENDEUDAMIENTO SOBRE ACTIVOS TOTALES			
AÑO	PASIVO TOTAL	ACTIVO TOTAL	IE
2022	\$ 7.560.000,00	\$ 25.045.000,00	▲ 30%
2021	\$ 3.050.000,00	\$ 20.055.000,00	■ 15%

Este indicador nos permite decir que por cada peso que la empresa tiene en su activo, debe \$0,30 centavos a sus acreedores en el año 2022 y \$0,15 centavos en el año 2021. Por esta razón, decimos que la entidad en el año 2022 ha adquirido mayores compromisos con terceros en relación con el periodo 2021.

6.3) INDICES DE RENTABILIDAD.

Los índices de rentabilidad permiten establecer el grado de beneficios obtenidos por parte de los accionistas de las entidades a partir de la inversión efectuada.

- **ROE.**

Esta ratio relaciona los beneficios obtenidos netos en una determinada operación de inversión con los recursos necesarios para obtenerla.

ROE = UTILIDAD NETA ANUALIZADA / PATRIMONIO NETO
--

		ROE		
AÑO	UTILIDAD NETA	PATRIMONIO NETO		ROE
2022	\$ 7.824.000,00	\$ 25.330.000,00	▼	31%
2021	\$ 13.100.000,00	\$ 21.105.000,00	▬	62%

EL ROE de la entidad ha disminuido significativamente en el año 2022 respecto al año 2021. Durante el ejercicio 2022 ha existido un significativo incremento en gastos administrativos y otros gastos que han afectado la utilidad neta de la entidad.

- **ROA.**

El ROA permite medir el grado de productividad de los activos de la organización. Busca reconocer el grado de rentabilidad de los activos de la entidad en un periodo de tiempo determinado.

$$\text{ROA} = \text{UTILIDAD NETA ANUALIZADA} / \text{ACTIVO TOTAL}$$

		ROA		
AÑO	UTILIDAD NETA	ACTIVO TOTAL		ROA
2022	\$ 7.824.000,00	\$ 25.045.000,00	▼	31%
2021	\$ 13.100.000,00	\$ 20.055.000,00	▬	65%

Los importes obtenidos a partir de la relación entre la utilidad y el activo de la entidad para los periodos 2021 y 2022, nos indican que existe un uso eficiente de los activos con los que cuenta la empresa, sin embargo, es notable la disminución de este indicador en el año 2022 respecto al 2021.



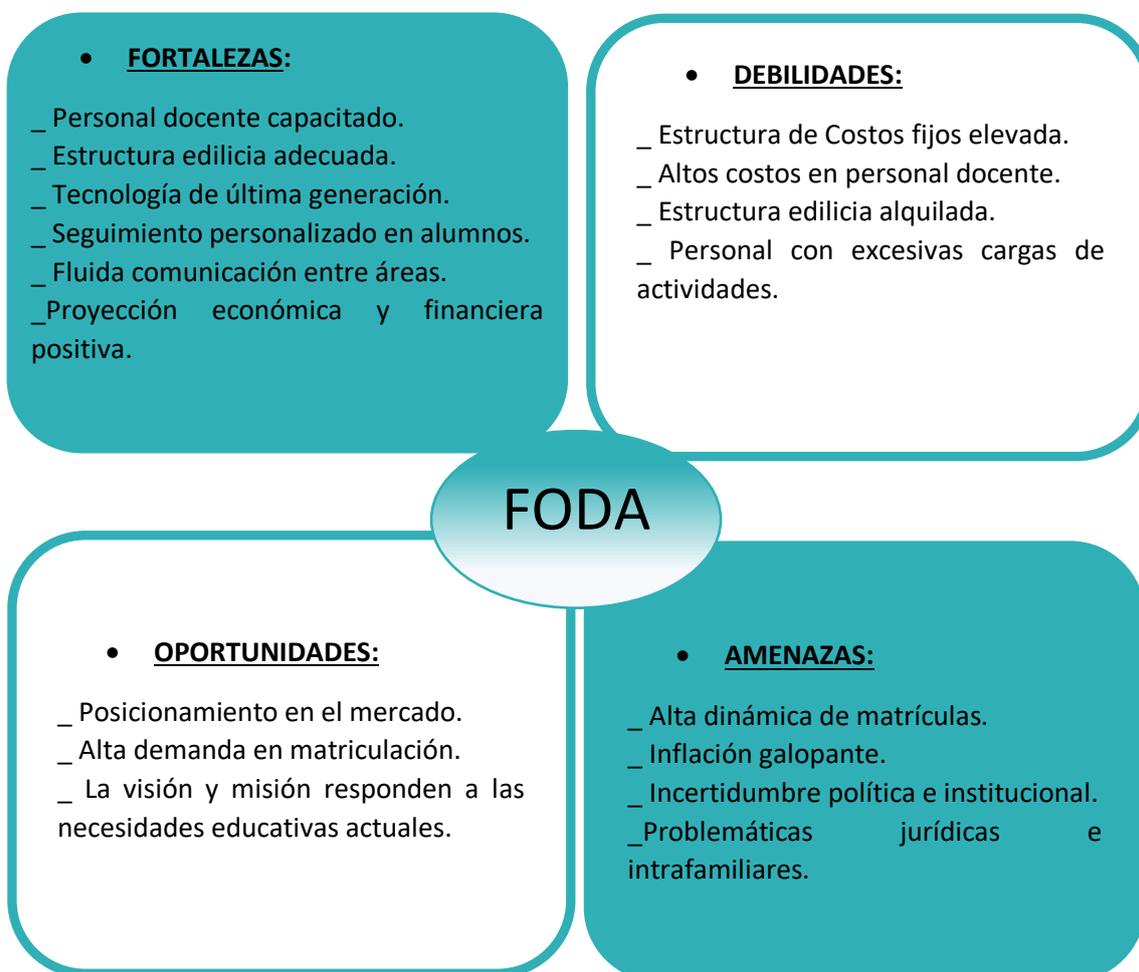
EDUCACION INTEGRAL

ANÁLISIS FODA

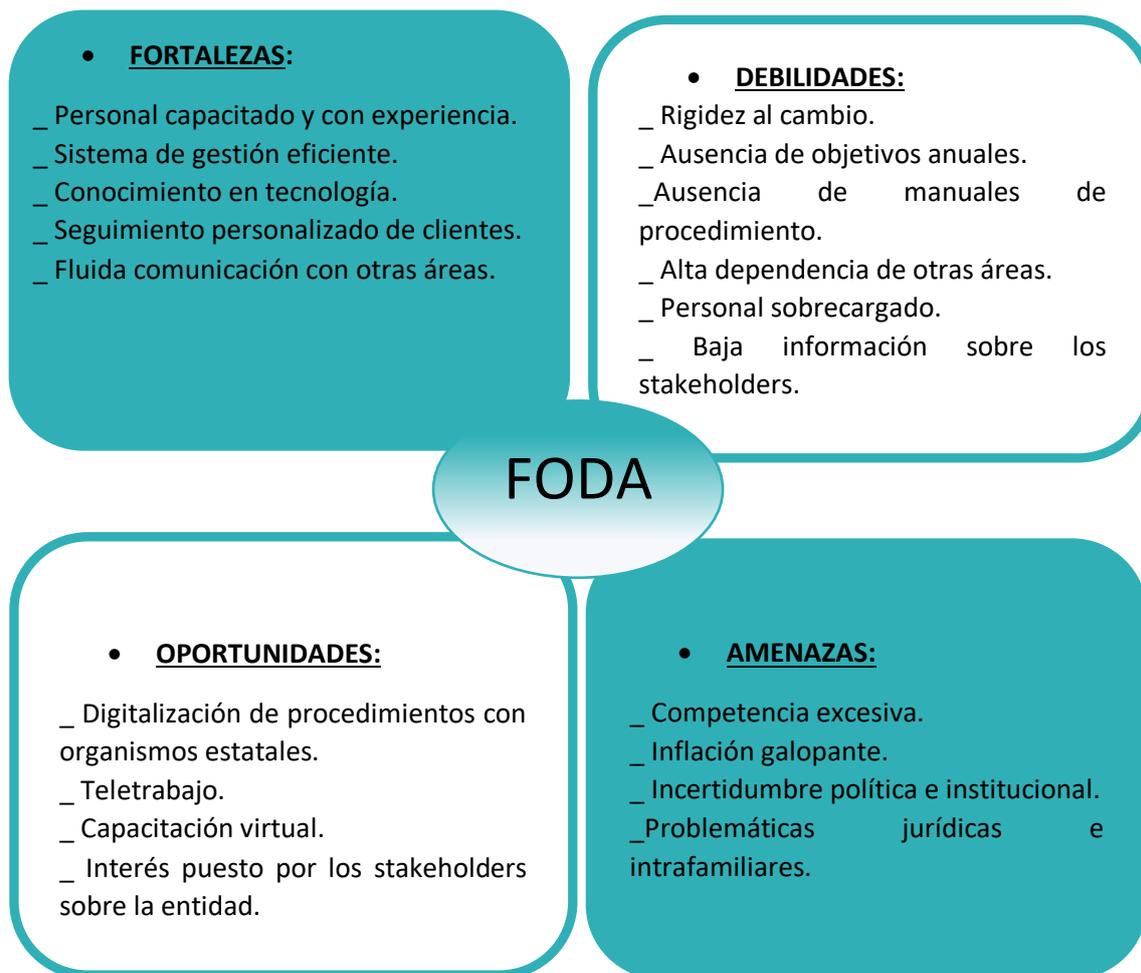
7) ANÁLISIS FODA.

En el presente apartado, se exponen la estructura general respecto de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la entidad que surgen del análisis interno y externo que hemos llevado a cabo sobre la Institución.

- **Análisis FODA institucional.**



- **Análisis FODA del Área Administrativa.**



Al ser el área administrativa el objeto de esta auditoria; seguidamente, presentamos las estrategias sugeridas para mitigar los riesgos que las debilidades y amenazas pueden provocar sobre el área; buscando, además, potenciar las fortalezas y oportunidades que presenta el sector auditado.

Las estrategias que se exponen a continuación son solo a modo enunciativo. La entidad podrá evaluar, proponer y llevar adelante todas las estrategias que crea necesaria para la entidad.

Para el análisis del siguiente gráfico es necesario tener presente los siguientes puntos de referencias:

- 1) Las estrategias FO deben utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas.
- 2) Las estrategias DO deben orientar a la empresa en superación de sus debilidades a partir de las oportunidades externas.
- 3) Las estrategias FA utilizan las fortalezas para reducir el impacto de las amenazas del entorno.
- 4) Las estrategias DA representan el desafío de superar las debilidades internas y mitigar el impacto de las amenazas.

Auditoria Interna
Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

		Auditoria Interna	
		Fortalezas	Debilidades
Auditoria Externa Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)		Oportunidades	1-Estrategias FO
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Digitalización de procedimientos. 2. Teletrabajo. 3. Capacitación virtual. 4. Interés de los Stakeholders. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal capacitado y con experiencia. 2. Sistema de gestión eficiente. 3. Conocimiento en tecnología. 4. Seguimiento personalizado de clientes. 5. Fluida comunicación con otras áreas.
		Amenazas	3-Estrategias FA
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia excesiva. 2. Inflación galopante. 3. Incertidumbre política e institucional. 4. Problemáticas jurídicas e intrafamiliares. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rigidez al cambio. 2. Ausencia de objetivos anuales. 3. Ausencia de manuales de procedimiento. 4. Alta dependencia de otras áreas. 5. Baja información sobre los Stakeholders.
		2-Estrategias DO	4-Estrategias DA
		<ol style="list-style-type: none"> FO1 F2;F3;F5;O4; BASE DE DATOS DE STAKEHOLDERS FO2 F2;F3;O3: PLAN INSTITUCIONAL PARA REDUCIR COSTOS FIJOS. FO3 F1;F2;F3;O1 PLAN DE EFICIENCIA ADMINISTRATIVA 	<ol style="list-style-type: none"> DO1 D1;F1 ESTABLECER CAPACITACIONES VITUALEZ EN MATERIA DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO. DO2 D5;O4 PLAN DE APERTURA INSTITUCIONAL HACIA LOS STAKEHOLDERS
		<ol style="list-style-type: none"> FA1 F4;A1 PLAN DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES. FA2 F1;F4;F5;A4 SOSTENER INFORMACIÓN ACTUALIZADA DE SITUACIONES JURÍDICAS E INTRAFAMILIARES DE LOS CLIENTES. 	<ol style="list-style-type: none"> DA1 D5;A1 AMPLIAR EL MARCO RELACIONAL DE LA ENTIDAD CON SU MICROENTORNO.



EDUCACION INTEGRAL

CONCLUSIONES

8) CONCLUSIONES.

La presente auditoría la he abordado con el acompañamiento de un equipo interdisciplinario en un periodo de tres meses. El fundamento de lo expuesto en el desarrollo de este informe se encuentra en los papeles de trabajos realizados en cada etapa de la auditoría. Los mismos están a disposición de las autoridades pertinentes.

Para finalizar el presente informe, presentamos una mirada general de la situación de la empresa y en particular sobre el área administrativa.

- **Observaciones generales.**

La entidad es una institución que ha logrado posicionarse en el mercado de Colegios privados de la provincia de Mendoza. Se encuentra en un periodo de proyección decisivo; principalmente, en materia edilicia. Si bien posee instalaciones adecuada para ofrecer el servicio educativo tal como la misión de la entidad lo indica; las instalaciones no son de su propiedad, sino que las alquila. Esta situación presenta una problemática sobre sus costos fijos.

La entidad tiene un elevado nivel de costos fijos. En este sentido, y en relación con lo mencionado en el párrafo precedente, se recomienda establecer un plan concreto de inversión sobre un inmueble propio. La situación económica y financiera que la entidad presenta es óptima para pensar en dicha posibilidad. Esto reduciría significativamente los costos fijos en el largo plazo.

El Colegio “EDUCACIÓN INTEGRAL” presenta una propuesta educativa que responde a las exigencias de la educación actual. Su PEI es sólido y está desarrollado adecuadamente, sin embargo, se precisa mayor difusión en niveles operativos de la institución.

La capacidad del personal docente es óptima. En este sentido, se recomienda fortalecer la capacitación continua del personal de la institución. Se deben establecer estrategias de la fidelización del personal para con la institución, ya que el mercado de trabajo docente no presenta personal docente idóneo para las exigencias de este siglo. Se debe cuidar la calidad del personal actual.

- **Observaciones sobre el área administrativa.**

Respecto al área administrativa, observamos un sector que presenta personal idóneo para desarrollar sus actividades. Sin embargo, se ha concluido que existe sobre exigencia en el personal por la excesiva demanda de la realidad actual; llámese por procesos de matriculación, selección de personal, seguimiento de morosidad, modificaciones en las normas de liquidación de sueldo, entre otras. Se recomienda dar mayor entidad a los auxiliares del área, delegar más sobre ellos.

Una problemática significativa es la poca estructura en materia de objetivos y procedimientos. Recomendamos establecer objetivos anuales con controles mensuales.

Por otra parte, y dada la capacidad y experiencia del personal, sugerimos trabajar en manuales de procedimientos buscando dos objetivos: la eficiencia y facilidad de información para el personal nuevo de la institución.

Sabiendo la capacidad que tiene el personal en materia tecnológica, se requiere la implementación de base de datos de los stakeholders. Esto permitiría comprender más el entorno y de este modo, tener más información para hacer frente la excesiva competencia del mercado y mitigar de la mejor forma las problemáticas políticas, económicas e institucionales de la sociedad en la que está inmersa.

Para finalizar, expreso una mirada positiva de la institución en general y de la administración en particular. Se debe potenciar la fidelización del personal y de los clientes; y mejorar los procesos de comunicación para una mayor respuesta a las exigencias del entorno.



ANEXOS

En esta sección se presentan toda información que fundamenta y/o sostiene el contenido presentado en el cuerpo principal de este informe de auditoría realizado a la entidad “EDUCACIÓN INTEGRAL” en respuesta a la solicitud de su dueño.

ANEXO 1: Referido en Punto 2.2 “VALORES DE INTEGRIDAD Y ÉTICA INSTITUCIONAL.”

A. Formación integral.

Trabajar arduamente en el desarrollo integral de nuestros alumnos y de todo agente vinculado con la institución; de modo tal que puedan adquirir una enseñanza que los desarrolle desde un aspecto emocional e intelectual que los haga capaces para vivir y convivir en la sociedad actual y futura del siglo XXI marcada por la globalización y la tecnología.

B. Agentes creativos e innovadores.

Buscar constantemente nuevas formas de hacer las cosas con la intención de lograr espíritu crítico y ser agentes de cambios que permita el progreso individual, institucional y general.

C. Mejora y formación continua.

Se pretende buscar siempre lo mejor de cada uno (alumnos, padres, directivos, docentes y todo el personal de la Institución).

D. Respeto y Responsabilidad.

Reconocer la dignidad y libertad de toda persona, el cuidado del medio ambiente y el cumplimiento de las normas reguladoras de la sociedad.

E. Solidaridad y empatía.

Ser colaborativos y comprensivos de las realidades individuales y sociales que nos toca vivir; comprometidos con el prójimo en términos espirituales como en la práctica.

F. Trabajo en equipo y sentido de pertenencia.

Estar comprometido en la búsqueda de un clima institucional que permita un ambiente sano, agradable y de desarrollo para todos los agentes de la



institución. El trabajo en equipo y la cooperación es una de las condiciones esenciales para el desarrollo institucional e individual.

ANEXO 2: Referido en Punto 2.3 “COMPROMISO CON LOS STAKEHOLDES.”

En el presente anexo se destacan algunos compromisos principales respecto a los stakeholders relacionados con la administración del Colegio. Mencionamos también algunas carencias de compromisos con respecto a ellos.

1. Stakeholders internos.

A. PROPIETARIO.

- Búsqueda de rentabilidad.

B. PERSONAL.

- Pago de remuneración en tiempo y forma.
- Ambiente laboral idóneo para el desarrollo de las actividades.

C. CLIENTES.

- Servicio Educativo de calidad.
- Beneficios por pertenecer a la entidad.
- Becas para clientes que cumplan determinadas condiciones.

2. Stakeholders externos.

D. PROVEEDORES.

- Cumplimientos en los pagos.

E. ESTADO.

- Cumplimientos con las normativas vigentes.
- Brindar en tiempo y forma con la información requerida.
- Cumplimiento en término fiscal.

F. SOCEIDAD.

- Compromiso activo y solidario

En términos generales, se observa carencia de comunicación y poco conocimiento de los stakeholders. Es decir, no existen formatos de entrevistas o encuestas para conocer la mirada de las partes interesadas acerca de la entidad. Tampoco se observan bases de datos que permitan un conocimiento de los comportamientos de los stakeholders propios de la Administración del Colegio. Solo existe detalles de los clientes ya que el sistema de cobranzas (AULICA) arroja suficiente información al respecto, pero no sucede lo mismo con el resto de los stakeholders.

Respecto al personal, se observa información en archivos y legajos de estos. Sin embargo, no existe un orden idóneo y organizado. No se observa digitalización de la información del personal salvo en materia de bonos de sueldo ya que la liquidación se efectúa por el sistema Tango Gestión.

En síntesis, la información respecto a los Stakeholders es deficiente, pero existe mayor desarrollo respecto a los Stakeholders internos que externos.

ANEXO 3: Referido en Punto 2.4 “LA ADMINISTRACIÓN Y CASOS DE BENCHMARKING.”

COLEGIO	SISTEMA DE GESTIÓN UTILIZADO
Colegio 1	AULICA
Colegio 2	AULICA
Colegio 3	GURU
Colegio 4	GURU
Colegio 5	NINGUNO
Colegio 6	AULICA
Colegio 7	AULICA
Colegio 8	AULICA
Colegio 9	GURU
Colegio 10	AULICA

SISTEMA DE GESTIÓN UTILIZADO	N.º DE COLEGIOS	%
AULICA	6	60%
GURU	3	30%
NINGUNO	1	10%
TOTAL	10	100%

Nota: Es un resumen del análisis realizado y se evita hacer mención a los colegios evaluados.

ANEXO 4: Referido en Punto 2.4 “LA ADMINISTRACIÓN Y CASOS DE BENCHMARKING.”

Sistema de Gestión: AULICA (Sistema administrativo y contable para entidades educativas)

Referencia: aulica.com.ar

_ Plan de cuentas.

Menu ▾
Home
Consultar Plan de Cuentas X

Filtros

Plan Cuenta Plan de cuentas ▾

Tipo Cuenta ACTIVO ▾

Mostrar sólo imputables
 Mostrar sólo resultados
 Mostrar sólo presupuestables

Buscar

Buscar:
Personalizar Cuentas Contables

Código	Descripción	Tipo	Imputable	Resultado	Saldo	Presupuestable
1	ACTIVO	ACTIVO	N	N	D	N
11	ACTIVO CORRIENTE	ACTIVO	N	N	D	N
111	CAJA Y BANCOS	ACTIVO	N	N	D	N
11101	Caja	ACTIVO	S	N	D	N
11102	BANCO GALICIA CTA CTE 5271-1-197-1	ACTIVO	S	N	D	N
11103	BANCO MACRO CTA CTE 3-325-0000001860-6	ACTIVO	S	N	D	N
11104	BANCO NACION CTA CTE 10767-87	ACTIVO	S	N	D	N
11105	BANCO CORDOBA CTA CTE NIVEL PRIMARIO 22288-28	ACTIVO	S	N	D	N
11106	BANCO CORDOBA CTA CTE NIVEL SECUNDARIO 33740-26	ACTIVO	S	N	D	N
11107	VALORES A DEPOSITAR	ACTIVO	S	N	D	N
11108	en desuso FONDO FIJO ADMINISTRACION	ACTIVO	S	N	D	N
11118	TRANSFERENCIAS A ACREDITAR	ACTIVO	S	N	D	N
11120	TENENCIA EN DOLARES USD	ACTIVO	S	N	D	N
11121	VISA DÉBITOS AUTOMÁTICOS A COBRAR	ACTIVO	S	N	D	N
112	INVERSIONES CORRIENTES	ACTIVO	N	N	D	N
11201	BANCO GALICIA FONDOS FIMA	ACTIVO	S	N	D	N

68 Registros

_ Estado de resultado y estado de situación patrimonial.

Menu ▾ ✕ Home Estados Contables (ER y ESP) ✕

Datos

Empresa **▸ Mi Colegio (Demo) (MCD)** Ejercicio **Ejercicio 2020** ▾

Fecha Desde Fecha Hasta

Desde Asiento Hasta Asiento Centro **SELECCIONE** ▾

No tomar cierre del ejercicio

Mostrar cuentas sin movimiento

Exportar **Mostrar**

Ingresos			Egresos		
Cód.	Descripción	Importe	Cód.	Descripción	Importe
51108	Intereses Por Cuotas	(1.815.034,55)	41102	Librería y Papelería	990,00
51120	Ingresos Por Cuotas	(36.081.785,79)	41104	Gastos de Limpieza	45.303,67
51130	Ingresos por Inscripciones	(10.383.452,43)	41111	Cargas Sociales	3.106.634,49
51131	Otros Ingresos	(115,08)	41113	Becas Otorgadas	909.101,75
51132	Ingresos Material Didactico	(107.366,42)	41116	Sueldos	26.717.870,44
51133	INGRESOS BONO CONTRIBUCION	(6.710,00)	41119	Art	260.362,02
51136	Intereses por financiación tarjetas de crédito	(255.565,65)	41121	Gastos De Movilidad	7.920,10
Total:		(48.650.029,92)	41124	Gastos Mantenimiento	114.599,24
			41150	Donaciones a la Parroquia	52.352,42
			41158	Gastos Agasajos y Refrigerios	25.513,03
			41163	Gastos Ropa Personal Maestranza	2.300,00
			41168	Premios Al Personal	59.000,00
			41170	Bonificaciones Otorgadas	385.430,00
			41171	Otros Egresos	88,77
			41174	MATERIAL PARA ACTOS ESCOLARES Y CELEBRACIONES	23.855,75
			Total:		31.711.321,68



EDUCACION INTEGRAL

Activo			Pasivo		
Cód.	Descripción	Importe	Cód.	Descripción	Importe
11111	PAGO FACIL A COBRAR	18.125.602,67	21101	Sueldos a Pagar	(24.210.495,78)
11112	TARJETA MASTER CARD A COBRAR	1.575.949,13	21103	CAJA DE LA PROVINCIA A PAGAR	(2.051.453,06)
11113	TARJETA VISA A COBRAR	1.830.292,91	21104	F931 A PAGAR	(3.390.806,94)
11114	PAGO MIS CUENTAS A COBRAR	6.514.126,90	21108	SICORE A PAGAR	(119.869,79)
11115	TARJETA NARANJA A COBRAR	1.372.647,51	21117	ANTICIPO CUOTAS	2.995,26
11116	TARJETA CABAL A COBRAR	182.402,30	21118	CAJA COMPLEMENTARIA A PAGAR	(721,59)
11119	BANCO GALICIA MOVIMIENTOS TRANSITORIOS	2.289.395,09	21119	SOEME A PAGAR	(6.972,08)
11101	Caja	(116.664,00)	21120	SADOP A PAGAR	(117.543,15)
11107	VALORES A DEPOSITAR	(52.245,32)	21121	UEPC A PAGAR	(4.801,75)
11118	TRANSFERENCIAS A ACREDITAR	8.050.944,06	Total:		(29.899.668,88)
11121	VISA DÉBITOS AUTOMÁTICOS A COBRAR	2.207.776,69			
11301	Cuotas Devengadas A Cobrar	4.547.836,31			
11303	PRESTAMOS A LA PARROQUIA	(11.443,00)			
11307	GASTOS PENDIENTES DE RENDICION	21.200,00			
11402	ADELANTOS DE SUELDO	(57.439,13)			
12101	Muebles y Utiles (VO)	357.995,00			
Total:		46.838.377,12			

Patrimonio Neto		
Cód.	Descripción	Importe
Total:		0,00

Estado de Sit. Patrimonial		Estado de Resultado	
Activo	Pasivo	Ingresos	Egresos
	PN		Resultado

Cuadro Resumen	
Cuentas	Saldo (\$)
Activo	46.838.377,12
Pasivo	(29.899.668,88)
Patrimonio Neto	0,00
Ingresos	(48.650.029,92)
Egresos	31.711.321,68
Resultado	(16.938.708,24)

[Imprimir](#)



EDUCACION INTEGRAL

_ Planilla de caja.

Menu × Home × Planilla Caja ×

Filtros

Fecha Desde Fecha Desde Hasta Fecha Hasta

+ | Buscar:

Consulta de Planilla Caja

Fecha de Planilla	Fecha de Apertura	Fecha de Cierre	Detalle	Reporte	Cerrar
12/09/2018 07:28	12/09/2018 07:28				
11/09/2018 12:55	11/09/2018 12:55	12/09/2018 07:28			
10/09/2018 07:47	10/09/2018 07:47	11/09/2018 12:55			
07/09/2018 07:50	07/09/2018 07:50	10/09/2018 07:46			
06/09/2018 07:54	06/09/2018 07:54	07/09/2018 07:50			
05/09/2018 07:32	05/09/2018 07:32	06/09/2018 07:53			
04/09/2018 07:50	04/09/2018 07:50	05/09/2018 07:32			
03/09/2018 07:53	03/09/2018 07:53	04/09/2018 07:49			
31/08/2018 07:26	31/08/2018 07:26	03/09/2018 07:53			

N°: Fecha: Hora:

Totales por Forma de Pago

Forma de Pago	Saldo Inicial	Movimientos	Saldo Final
CAJA CHICA	2.768,50	0,00	2.768,50
CAJA GENERAL	43.504,88	0,00	43.504,88
CHEQUES	0,00	0,00	0,00
Banco Provincia	1.640.662,57	0,00	1.640.662,57
Banco Provincia de Buenos Aires	86.956,19	0,00	86.956,19
PAGO FACIL	222.491,08	0,00	222.491,08
Totales	1.996.383,22	0,00	1.996.383,22

Detalle Planilla

N° Comp.	Tipo Comp.	Año	Ciclo/Concepto	Importe	Interes
No hay datos					



EDUCACION INTEGRAL

_ Lotes de cobranzas.

Menu Home Lotes de Cobranza

Filtros

Fecha Gen. Desde Fecha Gen. Hasta

Fecha Proc. Desde Fecha Proc. Hasta

Ente

Buscar

Buscar:

Consulta de Lotes

Ente	Fecha Gen.	Fecha Proc.	Lote	Importe	Detalle
SIRO (RP Y PF)	18/06/2018	18/06/2018	CobranzasSiro_27070324283_20180618_11_16_30PF18_06.txt	135.437,61	
SIRO (RP Y PF)	02/07/2018	02/07/2018	CobranzasSiro_27070324283_20180619_15_46_20.txtBR19_06.txt	6.983,00	
SIRO (RP Y PF)	10/07/2018	10/07/2018	CobranzasSiro_27070324283_20180710_16_13_50RP.txt	80.250,30	
SIRO (RP Y PF)	27/04/2018	27/04/2018	CobranzasSiro_27070324283_20180426_08_30_55.txt	146.019,97	
SIRO (RP Y PF)	07/05/2018	07/05/2018	CobranzasSiro_27070324283_20180507_11_20_03 pf.txt	23.263,10	
SIRO (RP Y PF)	21/05/2018	21/05/2018	CobranzasSiro_27070324283_20180521_14_50_55pf.txt	71.882,60	
SIRO (RP Y PF)	28/05/2018	28/05/2018	CobranzasSiro_27070324283_20180528_12_42_57pf_21_al_27.txt	37.996,40	

73 registros Total: \$8.502.892,15

_ Cobranzas.

Menu Home Cobro a Alumnos

N° Planilla Fecha Pago Tipo Comp. 0001-00003851

Alumno Curso

Hermanos

Monto a aplicar **Aplicar**

Concepto	Periodo	Imp.	Var.	Int/Bon Ac.	NC Apl.	Cob.	Saldo	Int/Bon	Total	A cobrar (\$)
CUOTA SOCIAL Agosto	08-2019	150,00	0,00	0,00	0,00	80,00	70,00	0,00	70,00	
MERIENDA PRIMARIO Agosto	08-2019	375,00	0,00	0,00	0,00	0,00	375,00	0,00	375,00	
CUOTA SOCIAL Septiembre	09-2019	150,00	0,00	0,00	0,00	0,00	150,00	0,00	150,00	
MERIENDA PRIMARIO Septiembre Fact. Pendiente	09-2019	375,00	0,00	0,00	0,00	0,00	375,00	0,00	375,00	
CUOTA SOCIAL Octubre Fact. Pendiente	10-2019	150,00	0,00	0,00	0,00	0,00	150,00	0,00	150,00	
MERIENDA PRIMARIO Octubre Fact. Pendiente	10-2019	375,00	0,00	0,00	0,00	0,00	375,00	0,00	375,00	
CUOTA SOCIAL Noviembre Fact. Pendiente	11-2019	150,00	0,00	0,00	0,00	0,00	150,00	0,00	150,00	

Total Adeudado: \$ 595,00 Subtotal: \$ 0,00
Pendiente de Facturar: \$ 1.950,00 Anticipo: \$ 0,00
Total: \$ 0,00

_ Recibos.

Mi Colegio (Demo)
X
Recibo

N°: 0001-00000010
 FECHA: 24/09/2018
 CUIT: 0
 IVA: Exento / ING. BRUTOS:
 INICIO ACTIVIDADES: 01/01/2015

ORIGINAL

Resp. Facturación

Alumno: _____ DNI: _____

Concepto	Comprobante	Importe
CUOTA Octubre 2016	FCV 0001-00000016	1.800,00
CUOTA Noviembre 2016	FCV 0001-00000016	1.800,00
CUOTA Diciembre 2016	FCV 0001-00000016	1.800,00
CUOTA Enero 2017	FCV 0001-00000016	1.500,00
CUOTA Septiembre 2017	FCV 0001-00000016	2.500,00
CUOTA Septiembre 2018 (\$1.500,00) + INTERÉS (\$95,00)	FCV 0001-00000016	1.595,00
CUOTA NIVEL PRIMARIO- Nivel programático 300 y cuota extraprogramático 500\$ debido por restricciones Octubre 2018	FCV 0001-00000016	3.005,00

Formas de Pago

Efectivo \$14.000,00

Total Conceptos: \$13.905,00 Total INTERÉS: \$95,00 \$ 14.000,00

_ Facturación individual.

Menu
X Home
Factura de Venta X

Facturar a: AREVALO MAGGI, Benjamín Valeri X Delega a: No delegar AREVALO MAGGI, Benjamín V

C.U.I.T./L: XX-XXXXXXXXXX Documento: DNI 53266211

Razón Social: AREVALO MAGGI, Benjamín Valentino

Domicilio: Andrés de Brun 2266 | CÓRDOBA, CÓRDOBA

Cond. IVA: Consumidor Final Curso: PRIMER GRADO A

Cabecera del Comprobante

Fecha: 20/07/2020 Fecha Vto.: 30/07/2020 Cond. Venta: Cuenta Corriente

Tipo Comp.: FCV Factura X Letra: X N°: 0008 00048326

Descripción:

Leyenda:

Ítems a facturar

Concepto	Periodo	\$ Bruto	% Dto/Beca	Dto/Beca	Subtotal	% IVA	Cu
<input checked="" type="checkbox"/> CUOTAS	07/2020	2.430,00	0,00	0,00	2.430,00	0	
<input checked="" type="checkbox"/> CUADERNO DE COMUN, REGLAN	07/2020	35,00	0,00	0,00	35,00	0	
<input type="checkbox"/> SELECCIONE						0	

Neto Gravado

Neto No Gravado

Total IVA

Total Factura

Cancelar Generar Generar y Cobrar

Institución		X Documento no válido como factura		Factura ORIGINAL N°: 0088-000001276 FECHA: 20/07/2020 IMP. BRUTOS: INVOO ACTIVIDADES: 20/04/1990 IMP. ENTERO	
Alumno	AREVALO MAGGI, Benjamín Valerico (50659356)	Curso	PRIMER GRADO A		
Email	-				
DNI	53262111	IVA	Consumidor Final		
Domicilio	Andrés de Buan 2266 CORDOBA, CORDOBA				
Condición Venta	Cuenta Corriente	Fecha Vto	30/07/2020		
Detalle:		Fecha Univ.	Descuento	Subtotal	
CLASIFICADO DE COMBUST, REGIMAN Y LIBRETA CUOTAS Año 2020					
		2430.00	0.00	2430.00	
					\$ 2430.00

ANEXO 5: Referido en Punto 3.2 “NIVEL DE FACTURACIÓN DE LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS.”



En este gráfico podemos observar lo mencionado en el punto 3.2, es decir, la matrícula constante que presente la entidad.

Además, resaltamos la posibilidad de trabajar en políticas comerciales que permitan adherir más clientes a la entidad para de este modo llegar a el nivel máximo de usuarios que puede soportar la estructura y propuesta educativa.

En siguiente gráfico, exponemos la matrícula que presenta la entidad en el año 2022; como también el nivel de ingresos mensuales y anuales que ella implica.



En este sentido, es importante resaltar que la entidad no tiene aporte estatal, es decir, tiene libertad de establecer el valor de cuota según crea necesario.

Sin embargo, la determinación del valor de la cuota no puede ser discrecional; debe estar de acuerdo con los siguientes aspectos:

- La propuesta educativa de la entidad.
- Los valores de cuota que presentan las entidades que compiten en dicho segmento de mercado.
- El análisis del proceso inflacionario que atraviesa el país.
- La evaluación de costos fijos y variables que posee la entidad.
- Otros aspectos.

Sala/Grado/Curso	Alumnos	Cuota (Valor)	Ingreso Mensual	Ingreso Anual
Sala 3	15	\$ 25.000,00	\$ 375.000,00	\$ 4.500.000,00
Sala 4	25	\$ 15.000,00	\$ 375.000,00	\$ 4.500.000,00
Sala 5	25	\$ 15.000,00	\$ 375.000,00	\$ 4.500.000,00
Primero EGB	34	\$ 15.000,00	\$ 510.000,00	\$ 6.120.000,00
Segundo EGB	30	\$ 15.000,00	\$ 450.000,00	\$ 5.400.000,00
Tercero EGB	20	\$ 15.000,00	\$ 300.000,00	\$ 3.600.000,00
Cuarto EGB	34	\$ 15.000,00	\$ 510.000,00	\$ 6.120.000,00
Quinto EGB	34	\$ 15.000,00	\$ 510.000,00	\$ 6.120.000,00
Sexto EGB	37	\$ 15.000,00	\$ 555.000,00	\$ 6.660.000,00
Séptimo EGB	25	\$ 15.000,00	\$ 375.000,00	\$ 4.500.000,00
Primer año	30	\$ 18.000,00	\$ 540.000,00	\$ 6.480.000,00
Segundo año	32	\$ 18.000,00	\$ 576.000,00	\$ 6.912.000,00
Tercer año	27	\$ 18.000,00	\$ 486.000,00	\$ 5.832.000,00
Cuarto año	30	\$ 18.000,00	\$ 540.000,00	\$ 6.480.000,00
Quinto año	25	\$ 18.000,00	\$ 450.000,00	\$ 5.400.000,00
TOTAL	423	-	\$ 6.927.000,00	\$ 83.124.000,00



ANEXO 6: Referido en Punto 3.9 “NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE”:

Modelo genérico de encuesta de satisfacción:

La siguiente encuesta será totalmente anónima, y tiene como objetivo conocer qué tan satisfecho te encuentras con la calidad de la educación que proporcionamos y saber cuáles son tus preferencias, qué servicios y actividades te gustaría que sumemos a la Institución.

ENCUESTA GENÉRICA

- 1 ¿Cómo calificarías la experiencia en el colegio hasta el momento?

 - 2 ¿Cómo calificarías la educación que brindamos en el colegio?

 - 3 ¿Qué aspecto o valor destacas de nuestra Institución?

 - 4 ¿Te gustaría que ofrezcamos mayor cantidad de actividades extracurriculares, talleres, charlas, etc.?

 - 5 En el caso de que tu respuesta haya sido afirmativa, ¿Cuál de las siguientes estarías más interesado en que llevemos a cabo?

 - 6 ¿Quisieras obtener una serie de beneficios/descuentos en locales comerciales, y servicios por ser parte del Colegio Formación Integral?

 - 7 Según tu experiencia hasta el momento, con el Colegio, ¿Qué tan probable es que continúes eligiéndonos para los próximos años de vida escolar?

 - 8 ¿Qué tan probable es que nos recomiendes en tu círculo de amigos, familia?

 - 9 Desde tu experiencia y punto de vista, ¿Qué crees que debemos cambiar, modificar, en el colegio?

 - 10 Por último, te pedimos, si es de tu agrado, dejarnos algún comentario extra.
-

ANEXO 7: Referido en Punto 4.1 “DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.”

 <p>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</p> <p>Nombre y apellido del empleado: Área a la que pertenece:</p>				
<p>VALORES ORGANIZACIONALES (Valores comunes para todas las personas que forman parte de la organización)</p>				
Concepto evaluado/calificación	I	B	MB	E
<p>COMPROMISO Capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la organización. Supone actuar, de acuerdo con los valores de la organización, apoyando y tomando decisiones para el logro de objetivos comunes.</p>				
<p>CONCIENCIA ORGANIZACIONAL Capacidad para identificar los elementos que integran la organización, así como los factores que influyen sobre ella. Implica conocer la estructura formal e informal, las relaciones de poder, la cultura y política, así como prever aquellos acontecimientos que afectarán a las personas dentro de la organización y sus relaciones con el mundo externo.</p>				
<p>RESPETO Actitud para reconocer los intereses y sentimientos de los demás ofreciéndoles un trato digno, honesto y tolerante y lograrlo, al mismo tiempo, para sí mismo. Implica reconocer el valor de una persona ya sea inherente o relacionado con una habilidad o comportamiento. Es un principio fundamental para lograr una armoniosa interacción social.</p>				

Notas: I (Insuficiente) B (Bueno) MB (Muy Bueno) E (Excelente)



COMPETENCIAS LABORALES (Competencias blandas que impactan en el día a día del trabajo)			
TRABAJO EN EQUIPO Capacidad de colaborar con otros, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar metas comunes. Implica tener empatía y generar y mantener un buen clima laboral.			
<ul style="list-style-type: none"> - Pierde de vista el objetivo común y tiende a centrarse en sus tareas. - Evita participaren iniciativas grupales. - No suele compartir información con el resto de sus compañeros. - No es un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prioriza sus tareas sobre los objetivos grupales. - Es más productivo trabajando individualmente que en equipo. - Informa a sus compañeros cuando se lo requieren. - Coopera con otros compañeros cuando sus superiores se lo solicitan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se coordina con los compañeros para alcanzar el objetivo común del equipo. - Fomenta la participación y aportación de ideas de todos los miembros del equipo. - Mantiene a los demás informados de los temas que les afectan. - Es un ejemplo por su cooperación y buen trato. 	<ul style="list-style-type: none"> - Subordina intereses personales a objetivos grupales. - Reconoce públicamente logros de las personas y resuelve conflictos en los equipos. - Se ocupa de que la información se comparta a todos los niveles de la organización. - Estimula la colaboración entre áreas y se ocupa de mantener un buen clima laboral.

COMPETENCIAS LABORALES (Competencias blandas que impactan en el día a día del trabajo)			
ADAPTACION A LOS PROCEDIMIENTOS/PROCESOS. Aptitud para adecuar la manera individual de trabajar a los métodos establecidos por la organización, que fija unos criterios estables que permiten a los trabajadores saber cómo deben actuar y cuál es el cauce para seguir en cada situación.			
<ul style="list-style-type: none"> -Experimenta frustración ante el trabajo metódico y ordenado. - No entiende la trascendencia de su trabajo para el resto de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplica sus propios métodos para el desarrollo de sus tareas. - Sólo toma conciencia de la trascendencia de su trabajo para el resto de la organización cuando los demás se lo transmiten. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrolla sus tareas de manera metódica en coordinación con su equipo. - Es consciente de la importancia de su actividad para el resto del equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrolla e implementa procesos corporativos o mejora los existentes. - Es consciente de las relaciones de dependencia entre las áreas organizativas.



<ul style="list-style-type: none"> - Le cuesta obtener resultados cuando trabaja en equipo. - Percibe los procedimientos como una imposición y no comprende el objetivo de éstos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coopera con personas de otras áreas sólo cuando sus superiores se lo indican. - No es sistemático en la aplicación de los procedimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Obtiene buenos resultados cuando trabaja en equipo. - Ejecuta los procedimientos de manera sistemática y predecible para el resto de implicados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fomenta el trabajo en equipo entre todos los miembros de la organización. - Entiende los procedimientos como la metodología de gestión apropiada.
---	--	---	--

COMPETENCIAS LABORALES

(Competencias blandas que impactan en el día a día del trabajo)

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.

Habilidad para asimilar rápidamente los cambios del entorno (oportunidades y amenazas), y para identificar las características propias de la organización (debilidades y fortalezas). Es poder traducir estos cambios y características a la ejecución de acciones y planes concretos que permitan el desarrollo de la empresa.

<ul style="list-style-type: none"> - Muestra poca implicación en las metas y estrategias organizativas. - No está al corriente de las tendencias u oportunidades del mercado. - Tiene dificultad para proponer acciones o programas para que la organización se adecue al medio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conoce las metas y estratégicas organizativas. - Es consciente de como los cambios pueden afectar a su actividad, aunque no suele orientar sus tareas en consecuencia. - Aunque entiende los objetivos a corto – mediano y largo plazo no es capaz de planificar acciones concretas para lograrlo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vincula acciones actuales con objetivos y estrategias de la organización. - Tiene en cuenta los referentes del mercado para llevar a cabo sus actividades. - Es capaz de llevar planes de acción para llevar objetivos de corto-medio plazo en su área. 	<ul style="list-style-type: none"> - Considera la implicación de lo que hace en todos los ámbitos de la organización. - Tiene visión global ante oportunidades de mercado a corto-mediano-largo plazo y anticipa sus respuestas, compartiendo sus puntos de vista. - Establece planes de acción para lograr objetivos a largo plazo.
---	--	---	---

COMPETENCIAS LABORALES (Competencias blandas que impactan en el día a día del trabajo)			
PERSEVERANCIA EN LA CONCECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS.			
Actitud para obrar con constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Capacidad para actuar con firmeza y fuerza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto individual como de la organización.			
<ul style="list-style-type: none"> - Lleva a cabo las tareas definidas para su puesto sin implementar los procedimientos de manera constante y firme. -Ante circunstancias adversas se da por vencido y no se plantea otras vías para conseguir el objetivo. - No es un referente para sus compañeros por su capacidad para perseverar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lleva a cabo las tareas definidas para su puesto implementando los procedimientos de manera constante y firme. - Realiza algunos intentos para resolver los problemas antes de darse por vencido. Pide ayuda para solucionar temas difíciles sin desanimarse. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lleva a cabo las tareas definidas para su puesto y para su equipo implementando los procedimientos de manera constante y firme. - Nunca se rinde ante las negativas o el rechazo. Identifica o crea caminos alternativos para alcanzar las metas. - Es un referente para su equipo por su perseverancia para lograr alcanzar los objetivos de su área 	<ul style="list-style-type: none"> -Define procedimientos adecuados, logrando un comportamiento constante y firme, para alcanzar los objetivos de supuesto y del resto de la organización. - Le motivan las situaciones difíciles y la superación de obstáculos. - Es un referente para todos por su tesón y dedicación para alcanzar objetivos, así como por su buen criterio para determinar cuándo aplicar estos principios.



EDUCACION INTEGRAL

USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS (Evaluación de competencias para la optimización de recursos)	I	B	MB	E
ORIENTACIÓN A RESULTADOS. Capacidad para dirigir los comportamientos propios y los de otros hacia el logro o la superación de los resultados esperados.				
GESTIÓN DEL TIEMPO Y PLANIFICACIÓN. Capacidad para trabajar siguiendo un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes y reparto adecuado del tiempo para alcanzar objetivos y obtener la mayor productividad posible.				
ORIENTACION AL LA CALIDAD DEL TRABAJO. Actitud para reconocer los intereses y sentimientos de los demás ofreciéndoles un trato digno, honesto y tolerante y lograrlo, al mismo tiempo, para sí mismo. Implica reconocer el valor de una persona ya sea inherente o relacionado con una habilidad o comportamiento. Es un principio fundamental para lograr una armoniosa interacción social.				

Notas: I (Insuficiente) B (Bueno) MB (Muy Bueno) E (Excelente)

<https://www.hrider.net/faces/jsf/examples.xhtml?modelo=feedback®istro=ok>



EDUCACION INTEGRAL

ANEXO 8: Referido en Punto 6.2 “CONTROLES DE AUDITORÍA.”

		Caja inicial <input type="text" value="0"/>	
		Gastos -	
		Deposito -	
Fecha	<input type="text"/>		
Arqueo de caja Dinero en efectivo			
INICIO	MONEDA	Ingreso (QX) Total	TOTAL
0	1000 x	<input type="text" value="0"/>	0 0
0	500 x	<input type="text" value="0"/>	0 0
0	200 x	<input type="text" value="0"/>	0 0
0	100 x	<input type="text" value="0"/>	0 0
0	50 x	<input type="text" value="0"/>	0 0
0	20 x	<input type="text" value="0"/>	0 0
0	10 x	<input type="text" value="0"/>	0 0
	Monedas		0
Total efectivo al inicio		Total efectivo al cierre	<input type="text" value="0"/>
Aulica al inicio		Aulica al cierre	<input type="text" value="0"/>
		Saldado	<input type="text" value="0"/>
Observación			
FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL		FIRMA DEL ENCARGADO DE CAJA	
ACLARACION		ACLARACION	

ANEXO 9: Referido en Punto 5.2 “CONTROLES DE AUDITORÍA.”

**FICHA DE INGRESO DE PERSONAL
DATOS DEL PERSONAL**

NOMBRE Y APELLIDO: _____

CUIL (Sin guiones): _____

DNI: _____

NACIONALIDAD: _____

SEXO: Masculino Femenino

FECHA DE NACIMIENTO: ____/____/____

ESTADO CIVIL: _____

DISCAPACIDAD: _____

DOMICILIO REAL: _____

- BARRIO: _____
- CALLE: _____
- NÚMERO: _____
- LOCALIDAD: _____
- CÓDIGO POSTAL: _____
- CROQUIS: _____

CBU (Adjuntar ticket impreso) _____

CELULAR: _____

OBRA SOCIAL: _____

NIVEL DE FORMACIÓN:

- PRIMARIO.
- SECUNDARIO.
- UNIVERSIARIO.

CARGO AL QUE INGRESA: _____

ASIGNATURA/AREA: _____

NIVEL:

- INICIAL.
- PRIMARIO.
- SECUNDARIO.

CANTIDAD DE HORAS: _____

FECHA DE INGRESO: _____

CARGO/HORAS EN OTROS COLEGIOS (Adjuntar DDJJ de Gem):



The image shows a registration form for teachers. It includes fields for personal data, a table for listing other schools and subjects, and a section for the teacher's declaration. The form is in Spanish and includes a QR code at the bottom.

(NOTA: se expone a modo de ejemplo)

ANTIGÜEDAD DOCENTE EN EL GEM: _____



EDUCACION INTEGRAL

CERTIFICADOS VIGENTES QUE PRESENTA ADJUNTOS A ESTE FROMULARIO.

- BUENA CONDUCTA -ANTECEDENTES:
- CAPACIDAD LEGAL.
- APTITUD FISICA.
- APTITUD PSICOLÓGICA.
- NO PRESENTA DOCUMENTACIÓN OBLIGATORIA.

VINCULOS FAMILIARES:

- FAMILIAR 1:
_ NOMBRE Y APELLIDO _____
_ DNI. _____
_ FECHA DE NACIMIENTO ____/____/____
_ VÍNCULO. _____

- FAMILIAR 2:
_ NOMBRE Y APELLIDO _____
_ DNI. _____
_ FECHA DE NACIMIENTO ____/____/____
_ VÍNCULO. _____

- FAMILIAR 3:
_ NOMBRE Y APELLIDO _____
_ DNI. _____
_ FECHA DE NACIMIENTO ____/____/____
_ VÍNCULO. _____

FIRMA DEL EMPLEADOR

FIRMA DEL EMPLEADO

ACLARACIÓN

ACLARACIÓN



EDUCACION INTEGRAL

ANEXO 10: Referido en Punto 6 “DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.”

	EDUCACIÓN INTEGRAL				
	ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL AL 31.12.22 comparativo con el ejercicio anterior.				
ACTIVO	2022	2021	PASIVO	2022	2021
ACTIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE		
Caja y Bancos (Nota 3)	\$ 1.750.000,00	\$ 500.000,00	Deudas Comerciales (Nota 9)	\$ 800.000,00	\$ 1.000.000,00
Inversiones Temporarias (Nota 4)	\$ 5.000.000,00	\$ 2.000.000,00	Prestamos (Nota 10)	\$ 1.000.000,00	\$ 50.000,00
Credito por ventas (Nota 5)	\$ 1.000.000,00	\$ 1.500.000,00	Remuneraciones y Cargas Sociales (Nota 11)	\$ 3.500.000,00	\$ 2.000.000,00
Otros créditos (Nota 6)	\$ 95.000,00	\$ 100.000,00	Cargas Fiscales (Nota 12)	\$ 10.000,00	\$ -
			Presvisiones (Nota 13)	\$ 250.000,00	\$ -
TOTAL DE ACTIVO CORRIENTE	\$ 7.845.000,00	\$ 4.100.000,00	TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 5.560.000,00	\$ 3.050.000,00
ACTIVO NO CORRIENTE			PASIVO NO CORRIENTE		
Bienes de uso (Anexo I y Nota 7)	\$ 25.000.000,00	\$ 20.000.000,00	Prestamos (Nota 10)	\$ 2.000.000,00	\$ -
Otros Activos (Nota 8)	\$ 45.000,00	\$ 55.000,00	TOTAL DE PASIVO NO CORRIENTE	\$ 2.000.000,00	\$ -
TOTAL DE ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 25.045.000,00	\$ 20.055.000,00	TOTAL DEL PASIVO	\$ 7.560.000,00	\$ 3.050.000,00
TOTAL DEL ACTIVO	\$ 32.890.000,00	\$ 24.155.000,00	PATRIMONIO NETO	\$ 25.330.000,00	\$ 21.105.000,00
			TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO NETO	\$ 32.890.000,00	\$ 24.155.000,00

	EDUCACIÓN INTEGRAL	
	ESTADO DE RESULTADO	
Para el ejercicio anual terminado el 31.12.22 com parativo con el ejercicio anterior		
	2022	2021
Prestaciones de servicios (Anexo II)	\$ 83.124.000,00	\$ 70.000.000,00
Costo de servicios prestados (Nota 12)	-\$ 1.000.000,00	-\$ 900.000,00
RESULTADO BRUTO	\$ 82.124.000,00	\$ 69.100.000,00
Gastos de Comercialización (Anexo III)	-\$ 10.000.000,00	-\$ 8.000.000,00
Gastos de Administración (Anexo IV)	-\$ 50.000.000,00	-\$ 40.000.000,00
Otros Gastos (Nota 13)	-\$ 14.000.000,00	-\$ 8.000.000,00
Resultados financieros y por tenencia		
Generados por activos (Nota 14)	-\$ 100.000,00	\$ -
Generados por pasivos (Nota 14)	-\$ 200.000,00	\$ -
RESULTADO ANTES DEL IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 7.824.000,00	\$ 13.100.000,00
Impuesto a las ganancias (Nota 15)	\$ -	\$ -
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	\$ 7.824.000,00	\$ 13.100.000,00



EDUCACION INTEGRAL

Mendoza, 28 de octubre de 2022

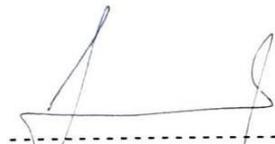
Sr. Pérez, Javier.
Gerente General.
S ____ / ____ D:

El que suscribe, Fernando Toledo, se dirige a usted con el fin de hacerle llegar el Informe de Auditoría Interna realizado en la Catedra de PRACTICAS DE INTEGRACION II de la Carrera de Contador Público en la Universidad Católica Argentina.

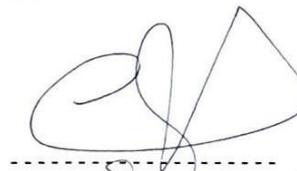
Los temas tratados en el siguiente informe son:

- 1) De la Situación Formal de la Empresa
- 2) De la Cultura Organizacional
- 3) De la Situación Comercial
- 4) De la Gestión Operativa
- 5) Del control
- 6) De los Indicadores de Gestión
- 7) Análisis FODA

Sin otro particular, lo saludo atte.



Firma del Auditor
Fernando O. Toledo



Firma del Gerente General
Javier, Pérez