



**Trabajo Final para obtener el Grado de Magíster Profesional en
Educación, mención Gestión de Calidad**

**Tesina: Propuesta metodológica para ejecutar una auditoría de
gestión en colegio particular subvencionado El Prado, comuna de
Pudahuel, ciudad de Santiago.**

Nombre del candidato a magíster: Vicente Eduardo Torres Fierro

Nombre tutor disciplinar: Amely Vivas Escalante

Nombre tutor metodológico: Rocío Riffo San Martín

Agosto, 2023

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación está dedicado a mi abuela Ceferina Maturana (Mami Fera), por su cariño, comprensión y por vibrar conmigo con cada logro obtenido a lo largo de mi vida, por escucharme y alentarme, por enseñarme a ser yo mismo, por nuestras conversaciones, junto al tata, tantos sábados por la tarde, por compartir sus vivencias, temores y alegrías y por estar cuando lo necesité.

“Conozco lugares donde podemos ir, conozco un lugar donde te puedo cuidar, un lugar donde te puedo sanar. Y te dejé partir y vuelves a vivir, en mí, en mí...”

Denisse Laval

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo de grado es fruto del esfuerzo en el cual directa o indirectamente, participaron muchas personas, sin las cuales este trabajo no hubiera sido posible, es por eso que quiero dedicar un merecido agradecimiento a todos ellos.

En primer lugar, agradezco a la vida, por haberme dado la oportunidad de vivir esta gran experiencia que comenzó como una aventura y al final se convirtió en mi mayor logro.

A mi madre, que a pesar de la distancia me dio, como siempre, su amor incondicional, apoyo y ánimo.

Además, agradezco a la Corporación Educacional A Y G, especialmente a su sostenedor don Víctor Aguilera Gutiérrez y a la jefa administrativa del Colegio El Prado Maryliana Reynaud, por confiar en mí y darme las facilidades para realizar este estudio, con una clara intención de querer mejorar sus procedimientos aplicados y alcanzar la ansiada educación de calidad a través de una gestión escolar eficiente, a todos profesores que compartieron parte de sus conocimientos con cada retroalimentación luego de los trabajos y actividades de reflexión, para que yo pueda seguir creciendo.

No puedo olvidar, agradecer a mis amigos, Cristián, Marcia, Paola, Rodrigo, Andy, Álvaro y Gabriela, que a pesar de estar unos más cerca que otros, siempre estuvieron al tanto de mi situación y apoyándome de una u otra manera.

Quiero agradecer especialmente a Sebastián, por su apoyo incondicional, dedicación, consejos y preocupación, por todos esos detalles que hacen levantar la cara cuando hay momentos difíciles.

Gracias a todos

ÍNDICE

ÍNDICE	1
ÍNDICE DE FIGURAS	4
ÍNDICE DE ANEXOS	5
RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO 1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.1. Antecedentes preliminares del tema.....	10
1.2. Presentación del problema	10
1.2.1. Importancia inmediata del estudio	10
1.2.2. Importancia mediata del estudio	11
1.3. Definición del problema	11
1.3.1. Planteamiento del problema	11
1.3.2. Límites del estudio.....	13
1.3.3. Formulación del problema.....	13
1.3.4. Sistematización del problema	13
1.4. Objetivos del problema	14
1.4.1. Objetivo general.....	14
1.2.2. Objetivos específicos.....	14
1.5. Justificación de la investigación	15
1.6. Variables del estudio.....	18
1.6.1. Identificación de la variable dependiente	18
1.6.2. Identificación de la variable independiente	18
1.7. Interrogantes de la investigación	19
1.8. Aspecto metodológico de la investigación	19
1.8.1. Tipo de estudio	19
1.8.2. Técnicas de recolección de la información	20
CAPÍTULO 2. MARCO DE REFERENCIA	22
2.1. Marco histórico de la auditoría	22
2.2. Marco conceptual.....	25
2.2.1. Auditoría	26

2.2.2. Riesgo	26
2.2.3. Mapas de riesgo	26
2.2.4. Matriz de riesgo	27
2.2.5. Informe COSO	27
2.2.6. Procedimientos de auditoría	31
2.2.7. Programas de auditoría	31
2.2.8. Control interno	32
2.2.9. Auditoría interna	35
2.2.10. Gestión	35
2.2.11. Auditoría de gestión	36
2.2.12. Control de gestión.....	36
2.2.13. Herramientas o indicadores de control de gestión.....	37
2.3. Marco teórico	37
2.3.1. Auditoría de gestión.....	37
2.3.1.1. Objetivos de una auditoría de gestión	40
2.3.1.2. Alcance de una auditoría de gestión	41
2.3.2. Control de gestión.....	44
2.3.2.1. Pasos para implementar un sistema de control de gestión.....	47
2.3.2.2. Objetivos de un sistema de control de gestión.....	48
2.3.2.3. Componentes de un sistema de control de gestión	48
2.3.2.4. Niveles de control de gestión	49
2.3.2.5. Instrumentos del control de gestión	50
2.3.3. Financiamiento y rendición de cuentas en el sistema educacional chileno.....	50
2.3.3.1. Antecedentes generales	51
2.3.3.2. Sistema de financiamiento y rendición de cuentas	52
2.3.3.3. Descripción general de los mecanismos de rendición de cuentas	56
2.3.3.4. Principales fortalezas y debilidades	58
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA PARA UNA AUDITORIA DE GESTIÓN EN ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES CON SUBVENCIÓN ESTATAL	61
3.1. Conocimiento preliminar de la corporación.....	61
3.1.1. Cumplimiento de los objetivos que se examinarán.....	63
3.1.2. Misión de la corporación.....	63
3.1.3. Visión de la corporación	64

3.1.4. Plan estratégico de la corporación.....	64
3.2. Planeación de la auditoría	66
3.3. Evaluación de riesgos.....	67
3.3.1. Determinación de las áreas de riesgos.....	67
3.3.2. Análisis de riesgos.....	68
3.4. Evaluación del sistema de control interno.....	69
3.4.1. Componentes del sistema de control interno.....	70
3.4.2. Evaluación del control interno de la corporación	73
3.4.3. Resultados de la evaluación.....	76
3.5. Aplicación de las pruebas de auditoría	76
3.6. Informe de la auditoría de gestión.....	77
3.5.1. Informe preliminar de auditoría	78
3.5.2. Informe final de auditoría	80
3.7. Seguimiento de recomendaciones y compromisos.....	82
CAPÍTULO 4. CASO PRÁCTICO: COLEGIO EL PRADO	83
4.1. Fase I: Conocimiento preliminar de la corporación	83
4.2. Fase II: Planeación de la auditoría.....	89
4.2.1. Carta introductoria	89
4.2.2. Alcance del trabajo de auditoría de gestión y otras consideraciones relativas al desarrollo del mismo.....	89
4.3. Fase III: Evaluación de riesgos.....	90
4.4. Fase IV: Evaluación del sistema de control interno	91
4.5. Fase V: Aplicación de las pruebas de auditoría	91
4.6. Fase VI: Informe de la auditoría de gestión	104
4.6.1. Conclusiones	104
4.6.2. Recomendaciones.....	106
4.7. Fase VII: Seguimiento y compromisos de auditoría.....	108
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	109
5.1. Conclusión general	109
5.2. Conclusiones específicas	110
BIBLIOGRAFÍA	115
ANEXOS.....	120

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama institucional.....	88
--	----

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Informe COSO	30
Anexo 2: Sistema de financiamiento compartido.....	55
Anexo 3: Modelo de calidad de gestión escolar	57
Anexo 4: Secuencia propuesta del proceso de una auditoría de gestión	61
Anexo 5: Matriz de criterios	62
Anexo 6: Métodos de obtención de pruebas	66
Anexo 7: Estructura programa de auditoría.....	66
Anexo 8: Ejemplo cuestionario evaluación de control interno	74
Anexo 9: Resultado prueba de auditoría	77
Anexo 10: Carta Introdutoria.....	89
Anexo 11: Cronograma del trabajo de auditoría de gestión	90
Anexo 12: Resultados evaluación del sistema de control interno.....	91
Anexo 13: Resultados componente políticas.....	93
Anexo 14: Resultados componente planificación	94
Anexo 15: Resultados componente estructura orgánica	95
Anexo 16: Resultados componente sistemas procedimientos y métodos de trabajo	96
Anexo 17: Resultados componente administración de recursos humanos	96
Anexo 18: Resultados componente administración de recursos materiales	100
Anexo 19: Resultados componente cumplimiento del marco legal	103

RESUMEN

La entrada en vigencia de la Ley de Inclusión Escolar Ley 20.845 promulgada el 29 de mayo de 2015 (Diario Oficial de Chile, 2015), no solo ha generado cambios en la estructura jurídica de los establecimientos educacionales con subvención estatal (Donoso, 2019), sino que también en la forma que estos deben presentar su información financiera-contable. Por otra parte, en el artículo N°55 de la misma Ley se señala que las rendiciones de cuenta consistirán en estados financieros que contengan la información de manera desagregada, acompañados de su respectiva auditoría de gestión, según las formas y procedimientos que establezca la Superintendencia de Educación. (Superintendencia de Educación, 2017, párr. 1).

El aumento de los riesgos en las organizaciones a causa del crecimiento y complejidad, tanto en organismos públicos como privados, hacen de la auditoría de gestión una actividad altamente atractiva para el profesional auditor (Palominos, 2013), enfocando el campo de la investigación en la detección de problemas, con evidencias, dentro de las organizaciones a través de una metodología propuesta, promoviendo además, la interacción con la administración actual, generando principalmente conclusiones respecto a hechos que han sido detectados o son de potencial ocurrencia, aportando las recomendaciones pertinentes para prevenirlos y solucionarlos proactivamente.

Si bien en la actualidad hay una serie de formas para abordar una auditoría de gestión (ISOtools, 2017), no existe una metodología común que muestre un procedimiento sistemático de las tareas que deben ejecutar los profesionales encargados de realizarlas para este tipo de instituciones.

Lo que se plantea esta investigación es proponer una metodología que permita llevar a cabo una auditoría de gestión para establecimientos educacionales particulares con subvención estatal.

Para ello se ha dividido esta tesis en cinco capítulos. Siendo el primero de ellos la metodología de la investigación, en el cual se incorporan los antecedentes

preliminares del tema, presentación del problema, definición del mismo, objetivo del estudio, justificación de la investigación, variables del estudio, interrogantes de la investigación y aspectos metodológicos propiamente tales. En el segundo capítulo se hace mención al marco de referencia del estudio, conceptual y teórico. En el tercer capítulo, se propone una metodología para llevar a cabo una auditoría de gestión, para establecimientos educacionales con subvención estatal, en el cual se da a conocer paso a paso el contenido de cada fase. En el cuarto capítulo, se presenta un caso aplicativo de la metodología propuesta, en Colegio El Prado, perteneciente a la Corporación Educacional A Y G, entidad sostenedora de cuatro colegios con subvención estatal de la región metropolitana de Santiago de Chile y por último en el capítulo cinco, se entregan las conclusiones de la investigación, tanto general cómo específicas.

INTRODUCCIÓN

Adam Smith, precursor de la ciencia económica, observa en su famoso libro “La Riqueza de las naciones” (1776): “Un hombre educado, a expensas de mucho trabajo y tiempo, puede compararse con una costosa máquina. El trabajo que aprende a desarrollar está muy por encima de la media, lo que compensa el gasto incurrido en su educación”.

En la última década en Chile se ha realizado una importante inversión de recursos en el sistema escolar, sin embargo, los resultados de los procesos educativos, medidos a través de diversos instrumentos de evaluación como la Prueba de Selección Universitaria (PSU) y el Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE), dan cuenta de que los niveles alcanzados distan de lo ideal, más aún, resultan altamente insatisfactorios tanto al final del proceso de Enseñanza Media (Secundaria) como en los niveles intermedios.

La gestión escolar es un elemento determinante de la calidad del desempeño de los colegios, sobre todo en la medida que se incrementa la descentralización de los procesos de decisión en los sistemas educacionales (Alvariño, et al., 2004). En la actualidad, se releva la importancia de una buena gestión para el éxito de los establecimientos educacionales, con su impacto en el clima de la escuela, en la planificación, en las formas de liderazgo, en la optimización de los recursos y del tiempo, la eficiencia y por ende en la calidad de los procesos.

Con la entrada en vigencia de la Ley de Inclusión Escolar Ley 20.845 promulgada el 29 de mayo de 2015 (Diario Oficial de Chile, 2015), no solo ha generado cambios en la estructura jurídica de los establecimientos educacionales con subvención estatal (Donoso, 2019), sino que también en la forma que estos deben presentar su información financiera-contable. Por otra parte, en el artículo N°55 de la misma Ley se señala que las rendiciones de cuenta consistirán en estados financieros que contengan la información de manera desagregada, acompañados de su respectiva

auditoria de gestión, según las formas y procedimientos que establezca la Superintendencia de Educación. (Superintendencia de Educación, 2017, párr. 1).

El aumento de los riesgos en las organizaciones a causa del crecimiento y complejidad, tanto en organismos públicos como privados, hacen de la auditoria de gestión una actividad altamente atractiva para el profesional auditor (Palominos, 2013), enfocando el campo de la investigación en la detección de problemas, con evidencias, dentro de las organizaciones a través de una metodología propuesta, promoviendo además, la interacción con la administración actual, generando principalmente conclusiones respecto a hechos que han sido detectados o son de potencial ocurrencia, aportando las recomendaciones pertinentes para prevenirlos y solucionarlos proactivamente (De Armas, 2008).

Si bien en la actualidad hay una serie de formas para abordar una auditoría de gestión (ISOtools, 2017), no existe una metodología común que muestre un procedimiento sistemático de las tareas que deben ejecutar los profesionales encargados de realizarlas para este tipo de instituciones.

Lo que se plantea esta investigación es proponer una metodología que permita llevar a cabo una auditoría de gestión para establecimientos educacionales particulares con subvención estatal.

CAPÍTULO 1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes preliminares del tema

Las auditorías que hoy se llevan a cabo en las organizaciones deben poseer necesariamente una serie de pasos lógicos y coordinados para ejecutar el examen con un alto grado de eficiencia.

Es así como la auditoría de gestión no está ajena a esta exigencia profesional y por ello requiere de una metodología eficaz y simple (Palominos, 2014), pero que al seguirla permita abarcar todos los procesos de una organización y que, además, sea efectivamente reconocida por los profesionales que ejecutan estas revisiones.

También es importante que la metodología sea suficientemente estandarizada, para poder aplicarla sin problemas a las funciones que se quieran examinar.

1.2. Presentación del problema

1.2.1. Importancia inmediata del estudio

Este estudio, proyecta proponer una metodología de auditoría de gestión que va a incidir fundamentalmente en las decisiones que tengan que tomar, dentro de una corporación educacional con subvención estatal, los ejecutivos de los niveles estratégico, logístico y táctico.

Es decir, la auditoría de gestión debe proporcionar información con valor agregado a la administración, para que ésta tome las mejores decisiones en su diaria función. Para ello, esta disciplina de la auditoría deberá aplicar técnicas, procedimientos específicos y las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas que le permitirán obtener la evidencia suficiente y pertinente para mostrar a quienes manejan la organización, las deficiencias que en ella existen y proponer la forma de corregirlas.

1.2.2. *Importancia mediata del estudio*

Esta investigación contribuirá con una metodología para desarrollar la auditoría de gestión en establecimientos educacionales con subvención estatal, que asista al proceso de toma de decisiones, apoyando con información útil, que no se encuentra tan solo en los estados financieros sino con aquella que permite, además, satisfacer la necesidad de realizar una evaluación administrativa.

Por otra parte, que sirva también como un marco conceptual al profesional auditor en su rol de agregar valor a la gestión.

También se cree que esta metodología puede ser aplicable a cualquiera entidad, tanto privada como gubernamental.

1.3. Definición del problema

1.3.1. *Planteamiento del problema*

El progresivo aumento del volumen de operaciones que hoy día deben manejar los administradores para la toma de decisiones, hace necesaria la utilización de una adecuada auditoría para detectar oportuna y eficientemente los diversos problemas que enfrenta la administración (Palominos, 2013).

En la mayoría de los casos se hace imposible descubrir todas las fallas en los mecanismos administrativos que pueden ocurrir dentro de la organización (Santillana, 2013), ya sea porque quien ejerce el control no posee las herramientas adecuadas o actualizadas para estos fines o porque los empleados encargados de estas tareas de control emplean métodos poco adecuados, que no están correlacionados con los avances en esta materia (Polo-Garrido, 2012).

La relación entre los niveles complejos en la gestión y la falta de métodos apropiados para detectar las deficiencias hacen necesaria una participación más efectiva de la auditoría (Santillana, 2013). Ejerciendo ésta una función especializada en descubrir, evaluar e informar sobre la evidencia de hechos ocurridos que afectan adversamente la gestión de la entidad.

A principios del presente siglo, el aumento en los niveles de error en muchas organizaciones, especialmente aquellos intencionales (Prieto, 2005), como los casos en Chile de Codelco y Corfo-Inverlink o en el extranjero de Enron, Parmalat, Worldcom y casos como la Crisis Subprime, que rápidamente fue contaminando a las economías globalizadas, arrastrando a bancos, bolsas de valores y administradoras de fondos de pensiones al desastre (Torres y Villagra, 2015), a causa de inversiones en instrumentos derivados de deuda hipotecaria altamente riesgosos (activos tóxicos), han perjudicado la imagen y credibilidad de los profesionales auditores, al no detectar a tiempo esas faltas o irregularidades (EDUCA, 2018).

El desconocimiento o ausencia de códigos de conducta que afectan a la gestión dentro de la organización y de políticas de control frente a los problemas de gestión (Palominos, 2014), que permita prevenirlos o detectarlos para darles una solución temprana y evitar así riesgos que afectarían el fluido funcionamiento de los procesos empresariales.

Inexistencia de un modelo adecuado acorde a las necesidades actuales que permita la detección y prevención de las deficiencias existentes y la disminución de los riesgos en establecimientos de educación con subvención estatal (Flores, 2018).

Falta de implementación y modernización continua en las operaciones del sistema de contabilidad y del sistema de control interno en este tipo de instituciones (Flores, 2018).

Poco interés y difusión de la auditoría de gestión especialmente para instituciones con subvención estatal (Ruz y Ojeda, 2017), pues sólo se habla de auditoría interna y auditoría externa. Esto dificulta su utilización oportuna y por lo tanto las consecuencias de las deficiencias en la gestión de estas organizaciones aumentan.

Para dar respuesta a la problemática relacionada con la gestión de la organización se presenta la auditoría de gestión como una especialidad dentro de la auditoría en general (Palominos, 2014), que está al servicio de la administración para examinar y evaluar profesionalmente todas o parte de las operaciones o actividades

de la entidad, para determinar su grado de eficacia, eficiencia y economía formulando recomendaciones para mejorarlas.

La organización puede seguir operando, manejada por la administración, sin recurrir al apoyo de una auditoría de gestión (De Armas, 2008), pero al corto y mediano plazo se encontrará con deficiencias en el logro de los objetivos y en el uso y obtención de los recursos, o que, en caso de haberla aprovechado, se habrán agravado por no acoger oportunamente las recomendaciones recibidas tras una evaluación.

La proposición de la metodología para llevar a cabo la auditoría de gestión, por su simplicidad y estandarización permitirán realizarla más eficientemente y por consiguiente la evaluación y conclusiones del examen podrán tenerse antes, de modo que oportunamente la administración podrá estudiar la conveniencia de implementar las recomendaciones para subsanar las falencias en la gestión señaladas en el informe.

1.3.2. Límites del estudio

Este estudio se aplicará y cuenta con la autorización y financiamiento de la Corporación Educacional A Y G, entidad sostenedora de cuatro colegios con diferentes niveles de subvención estatal, ubicados en la región Metropolitana de Santiago de Chile. A través de fondos de subvención SEP, en el apartado de Actividades para el Fortalecimiento de la Calidad Educativa.

1.3.3. Formulación del problema

¿Cuál es la mejor metodología para efectuar una auditoría de gestión en una corporación educacional con subvención estatal?

1.3.4. Sistematización del problema

¿Qué tipos de fallas o errores se pueden detectar en la actualidad a través de una auditoría de gestión?

¿Cómo, a través de la metodología propuesta, se puede ser más eficiente con la auditoría de gestión?

¿Cuáles son las herramientas que se encuentran disponibles para lograr la eficiencia y eficacia de una auditoría de gestión?

¿Cuál es la base conceptual que sustenta la auditoría de gestión?

¿Con qué características debe contar un profesional auditor para realizar la auditoría de gestión?

¿Quién está en mejores condiciones para aplicar la metodología de la auditoría de gestión, el auditor interno o el auditor externo?

1.4. Objetivos del problema

1.4.1. *Objetivo general*

Proponer una metodología para llevar a cabo una auditoría de gestión en establecimientos educacionales con subvención estatal.

1.4.2. *Objetivos específicos*

- Distinguir los tipos de fallas que pueden desarrollarse dentro de una corporación, con el objetivo de proponer una metodología de auditoría de gestión capaz de identificarlas y prevenirlas.
- Determinar la importancia que tiene para la auditoría de gestión la identificación de los riesgos en el manejo de los recursos de una corporación.
- Identificar y potenciar las herramientas disponibles para ejecutar de manera eficiente una auditoría de gestión dentro de una corporación.

- Diseñar una propuesta metodológica para llevar a cabo una auditoría de gestión en establecimientos educacionales con subvención estatal.
- Validar con al menos un establecimiento educativo con subvención estatal, la eficacia y pertinencia de la metodología para la auditoría de gestión es pertinente.

1.5. Justificación de la investigación

La constante evolución de los sistemas educacionales ha dado lugar a la introducción del concepto de gestión, proveniente del mundo empresarial (Donoso, 2019), como una forma de reparar la disociación existente entre los aspectos pedagógicos y organizacionales.

Es importante destacar las diferencias sustantivas entre los conceptos de administración y gestión escolar. Además de estar relacionada con términos como “gerencia”, “dirección”, “organización”, etc., la gestión abarca una dimensión más amplia que involucra la acción participativa de todos los integrantes en este proceso (Rubio y Villalobos, 2009), siendo esta participación de carácter colectivo y no puramente individual. La gestión educacional no debe limitarse a ser un nuevo nombre para la administración o para la planificación (Sánchez, 2014), sino que debe ser entendida como una nueva manera de comprender y dirigir la organización escolar, de manera que ésta pueda generar comunicación y decisiones efectivas.

A diferencia de la actividad empresarial, en un proyecto educacional no está definida una función de producción sino una función educativa, con todas las complejidades que ello implica (Sánchez, 2014):

- Su objeto mismo es formar personas, lo cual impacta directamente en la estructura social y económica.
- Es un proceso gradual y a largo plazo, lo que dificulta y torna imprecisa la medición de sus efectos.

- La diversidad de los actores involucrados es muy amplia debido a la heterogeneidad sociocultural y económica de los diversos contextos.
- Las demandas surgen desde distintos ámbitos de la sociedad, y especialmente de la propia comunidad de la cual forma parte.

Cuando hablamos de gestión, estamos refiriéndonos principalmente al hecho de juntar factores dispersos con el fin de lograr los resultados deseados (Sánchez, 2014); a un proceso de síntesis capaz de relacionar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos (Donoso, 2019), que permitan el mejoramiento continuo de las prácticas educativas; exploración y explotación de todas las posibilidades; y la innovación permanente como proceso sistemático (López, 2010).

La gestión, además, requiere siempre un responsable quien deberá tener capacidad de liderazgo y las competencias necesarias para la puesta en marcha de la razón de ser de la escuela, que es el de formar alumnos (López, 2010). Sus objetivos y metas deben atender a las necesidades básicas de los alumnos, padres, docentes y de toda la comunidad, en pos de la construcción de una sociedad solidaria, ética y participativa (Educación2020, 2017).

Un aspecto fundamental asociado a la gobernabilidad de un sistema es la resolución de conflictos (abundantes en el ámbito educacional), que se plantean entre lo previsto y lo contingente, entre lo formalizado y lo rutinario de cada función específica (Educación2020, 2017); y la necesidad de generar un desempeño de calidad. Implica además renunciar a un análisis simplificado de una entidad cerrada para abarcar la complejidad de un sistema abierto (Rubio y Villalobos, 2009).

El concepto de gestión puede abordarse desde dos vertientes. En primer lugar, la gestión como proceso (Educación2020, 2017); en el cual se realizan acciones o estrategias previamente analizadas, y una vez efectuadas hay un proceso de evaluación. La segunda, es la gestión como capacidad (Educación2020, 2017). En este sentido el gestor desarrolla la habilidad para involucrar a los agentes educativos y optimizar labores teniendo como objetivo cumplir las metas institucionales. Un gestor debe desarrollar habilidades como el liderazgo, la comunicación, el entusiasmo, el trabajo en equipo, entre otros (Rubio y Villalobos, 2009).

En base a lo anterior, se podría conceptualizar la gestión como la “habilidad de articular a todos los actores institucionales para realizar procesos de transformación que tienen como finalidad mejorar, fortalecer y desarrollar capacidades para lograr objetivos”.

- Habilidad de articular a todos los actores institucionales: involucra desarrollar liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, conocer la cultura organizacional, etc. Los actores institucionales abarcan todas las personas que interactúan en la institución: profesores, directivos, administradores, alumnos y apoderados.
- Realizar procesos de transformación: cambios sistematizados orientados a las necesidades propias de la institución, que propicien innovación y el bienestar de la comunidad.
- Mejorar, fortalecer y desarrollar capacidades para lograr objetivos: capacidad para transformar las ineficiencias en la satisfacción de necesidades, tener conciencia sobre las cosas que se realizan adecuadamente, propiciar la eficiencia, así como crear estrategias novedosas, crear procesos, y toda acción necesaria para alcanzar las metas de las instituciones.

La entrada en vigencia de la Ley de Inclusión Escolar Ley 20.845 promulgada el 29 de mayo de 2015 (Diario Oficial de Chile, 2015), no solo ha generado cambios en la estructura jurídica de los establecimientos educacionales con subvención estatal (Donoso, 2019), sino que también en la forma que estos deben presentar su información financiera-contable. Por otra parte, en el artículo N°55 de la misma Ley se señala que las rendiciones de cuenta consistirán en estados financieros que contengan la información de manera desagregada, acompañados de su respectiva auditoría de gestión, según las formas y procedimientos que establezca la Superintendencia de Educación. (Superintendencia de Educación, 2017, párr. 1).

El aumento de los riesgos en las organizaciones a causa del crecimiento y complejidad, tanto en organismos públicos como privados, hacen de la auditoría de gestión una actividad altamente atractiva para el profesional auditor (Palominos, 2013),

enfocando el campo de la investigación en la detección de problemas, con evidencias, dentro de las organizaciones a través de una metodología propuesta, promoviendo además, la interacción con la administración actual, generando principalmente conclusiones respecto a hechos que han sido detectados o son de potencial ocurrencia, aportando las recomendaciones pertinentes para prevenirlos y solucionarlos proactivamente.

Si bien en la actualidad hay una serie de formas para abordar una auditoría de gestión (ISOtools, 2017), no existe una metodología común que muestre un procedimiento sistemático de las tareas que deben ejecutar los profesionales encargados de realizarlas para este tipo de instituciones.

Lo que se plantea esta investigación es proponer una metodología que permita llevar a cabo una auditoría de gestión para establecimientos educacionales particulares con subvención estatal.

1.6. Variables del estudio

1.6.1. Identificación de la variable dependiente

En este estudio la variable dependiente es la detección y prevención de fallas en la gestión de una corporación educacional con subvención estatal.

Considerando la definición del riesgo como la ocurrencia de algo no deseado que afecta negativamente el logro de los objetivos dentro de la organización (Cepeda, 1998), el riesgo implica que se suscite cualquiera falla, sea por parte de uno o más individuos en la administración, por los encargados de la gestión o por terceras partes involucradas en la administración misma.

1.6.2. Identificación de la variable independiente

En este estudio la variable independiente es la proposición de una metodología para llevar a cabo una auditoría de gestión en una corporación educacional con subvención estatal.

La auditoría de gestión corresponde a una auditoría especializada en determinar la ineficacia e ineficiencias en la gestión de la organización (Santillana, 2013), por lo cual requiere de profesionales idóneos, con habilidades combinadas de un auditor bien entrenado y un investigador multidisciplinario. Por ello es imprescindible que el auditor sepa trabajar en equipo con profesionales de diversas áreas del conocimiento y la técnica.

1.7. Interrogantes de la investigación

La presente investigación es de tipo mixta (exploratoria, descriptiva y diagnóstica o propositiva), no se determinan hipótesis, sólo se plantean interrogantes:

¿Una metodología de auditoría de gestión aplicada para determinar riesgo en la administración, es eficiente para detectarlo?

¿Se considera en el riesgo de gestión que, es suficiente el control interno para la no ocurrencia de ello?

¿El dominio de las herramientas y técnicas utilizadas para la identificación de riesgos de gestión, es suficiente para evitar la materialización de éstos?

¿Es necesario, para la ejecución de la auditoría de gestión, que la alta dirección tenga conocimiento de cómo se ejecuta cada fase de la metodología por parte de los auditores?

¿Puede la auditoría de gestión ser llevada a cabo por cualquier auditor competente?

¿Ayuda la auditoría de gestión a la mejor administración de un establecimiento educacional con subvención estatal?

1.8. Aspectos metodológicos de la investigación

1.8.1. Tipo de estudio

El tipo de estudio a realizar es mixto (descriptivo, exploratorio y diagnóstico o propositivo), por los siguientes motivos:

- **Descriptivo:** El propósito de este estudio es identificar una metodología para la auditoría de gestión que incida en la detección y prevención de deficiencias en la gestión de una corporación educacional con subvención estatal, por lo tanto, es necesario conocer y describir este tipo de auditoría y sus principales características, los indicadores que utiliza y la importancia que tiene el control interno.
- **Exploratorio:** Debido a la auditoría de gestión cada día adquiere más importancia en corporaciones educacionales con subvención estatal, desde la entrada en vigencia de la ley N° 20.845 de Inclusión Escolar, es necesario conocer los estudios que existen sobre este tipo de auditoría y determinar, más aún, si los artículos existentes abordan el tema en su profundidad, por lo cual la presente investigación entregará al profesional un acercamiento y conocimiento de este tipo de auditoría.
- **Diagnóstico o propositivo:** Finalmente, esta investigación busca proponer una metodología de auditoría de gestión a través de un plan preventivo y detectivo sobre fallas en la administración. Situación que implica la realización de un estudio de carácter diagnóstico o propositivo.

1.8.2. Técnicas de la recolección de la información

Sobre el tipo de técnicas a utilizar, es importante señalar, que los instrumentos escogidos están directamente relacionados con el enfoque que se le otorga a la investigación, la cual tendrá un carácter tanto cuantitativo como cualitativo. Se harán análisis en base a observación de procedimientos dentro de las organizaciones.

Cabe agregar que el objetivo que se pretende con lo anterior es elegir el/los instrumentos más adecuados que se han de utilizar para los efectos de obtener información, que deben estar relacionados con diversos riesgos asociados con la gestión de una corporación educacional con subvención estatal. Su aplicación a esta investigación se basa particularmente en la utilización de los siguientes:

- Análisis documental: Consiste en un estudio y análisis aplicativo de algunas nuevas teorías sobre control, como es el caso de los Informes COSO y COSO-ERM. También se estudiará lo que señalan diversos autores sobre control, gestión, control de gestión, indicadores de gestión y otros; que son elementos fundamentales para una auditoría de gestión.
- Entrevistas: Esta técnica abarca desde la interrogación estandarizada hasta la entrevista no estructurada o libre, en ambos casos se recurrirá a una pauta o esquema que pretende orientar la entrevista que será aplicada a directivos, administradores y jefes de áreas de la corporación. Cabe señalar que las entrevistas también entregan una visión general acerca de los controles existentes y de la gestión de la corporación.
- Cuestionarios: Para efectuar un diagnóstico de las situaciones en que se encuentra la corporación respecto de la auditoría de gestión, se hace necesaria la aplicación de una serie de preguntas estructuradas y relacionadas con la administración de la corporación.
- Análisis estadístico: El análisis se realizará con la herramienta de auditoría AuditX.

CAPÍTULO 2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. Marco Histórico de la auditoría

La Auditoría en su concepción moderna nació en Inglaterra. La fecha exacta es desconocida, pero se han hallado datos y documentos que permiten asegurar que a fines del siglo XIII y principios del siglo XIV ya se auditaban las operaciones de algunas actividades privadas y las gestiones de algunos funcionarios públicos que tenían a su cargo los fondos del Estado (De Armas, 2008).

La Auditoría existe desde tiempos inmemoriales, prácticamente desde que un propietario entregó la administración de sus bienes a otra persona, lo que hacía que la auditoría primitiva fuera en esencia un control contra el desfalco y el incumplimiento de las normas establecidas por el propietario, el Estado u otros (Palominos, 2013).

Como elemento de análisis, control financiero y operacional la auditoría surge como consecuencia del desarrollo producido por la Revolución Industrial del siglo XIX (Montanini, 2019). En efecto, la primera asociación de auditores se crea en Venecia en el año 1851 y posteriormente en ese mismo siglo se produjeron eventos que propiciaron el desarrollo de la profesión, así en 1862 se reconoció en Inglaterra la auditoría como profesión independiente (Palominos, 2013). En 1867 se aprobó en Francia la Ley de Sociedades que reconocía al Comisario de Cuentas o auditor (Montanini, 2019). En 1879 en Inglaterra se estableció la obligación de realizar auditorías independientes a los bancos (De Armas, 2008). En 1880 se legalizó en Inglaterra el título de Chartered Accountant, Contador Autorizado o Certificado (Montanini, 2019). En 1882 se incluyó en Italia en el Código de Comercio la función de los auditores y en 1896 el Estado de Nueva York había designado como Contadores Públicos Certificados, a aquellas personas que habían cumplido las regulaciones estatales en cuanto a la educación, entrenamiento y experiencia exigible para ejecutar las funciones del auditor (Palominos, 2013).

Debido al mayor desarrollo de la auditoría en Inglaterra, a fines del siglo XIX e inicios del siglo XX se trasladaron hacia los Estados Unidos de Norteamérica muchos

auditores ingleses que iban a auditar y revisar los diferentes intereses de las compañías inglesas en ese país, dando así lugar al desarrollo de la profesión allí, creándose en los primeros años de ese siglo el American Institute of Accountants (Instituto Americano de Contadores) (Montanini, 2019).

Es conveniente considerar que la contabilidad y la auditoría que se realizaban en el siglo XIX y a principios del siglo XX no estaban sujetas a Normas de Auditoría o Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (Palominos, 2013), por lo que la dificultad para ejecutarlos e interpretarlos generó en el primer cuarto del siglo XX una tendencia hacia la unificación o estandarización de los procedimientos contables y de auditoría, un ejemplo de esta aspiración son los folletos que emitió el Instituto Americano de Contadores, así como el Sistema Uniforme de Contabilidad Hotelera emitido por la Asociación Hotelera del Estado de Nueva York (De Armas, 2008).

En 1917 el ya creado Instituto Americano de Contadores preparó, a solicitud de la Comisión Federal de Comercio de EEUU, un "Memorando sobre las auditorías de Balance General" que fue aprobado por la Comisión, publicado en el Boletín de la Reserva Federal y distribuido en forma de folleto a los intereses bancarios y de negocios y a los contadores de ese país bajo el nombre de: "Contabilidad Uniforme, Propuesta presentada por el Comité de la Reserva Federal". Este folleto fue reeditado en 1918 bajo un nuevo título, "Métodos Aprobados para la Preparación de Estados de Balance General", indicando tal vez el cambio de nombre a una realización del enfoque utópico de la "contabilidad uniforme" (Palominos, 2013).

En 1929, el folleto fue revisado a la luz de la experiencia de la década transcurrida. En adición a un cambio del título (que se convirtió en "Verificación de Estados Financieros" como evidencia de la creciente toma de conciencia acerca de la importancia del Estado de Resultado), la revisión contenía la significativa declaración de que "la responsabilidad por la extensión del trabajo requerido debe ser asumida por el auditor" (Palominos, 2013).

En 1936, el Instituto como vocero de una profesión que ya en esa fecha estaba bien establecida, revisó los folletos previos y emitió de forma independiente bajo su propia responsabilidad un folleto titulado: "Examen de Estados Financieros por

Contadores Públicos Independientes", aparecieron dos interesantes desarrollos de la profesión (Montanini, 2019):

- Primero, que la palabra "verificación" utilizada en el título del folleto anterior, no es una representación exacta de la función del auditor independiente en el examen de los Estados Financieros de una entidad
- Segundo, la aceptación por el Instituto de la responsabilidad de la determinación y publicación de las Normas y Procedimientos de Contabilidad y Auditoría.

El aprovechamiento del trabajo de los auditores internos como parte del proceso de revisión de las Auditorías de Estados Financieros ha sido específicamente normado por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA) (De Armas, 2008).

La época moderna del establecimiento de las Normas de Auditoría dio comienzo en 1939, cuando la AICPA creó el Comité de Procedimientos de Auditoría. Dicho comité emitió el primer pronunciamiento sobre Procedimientos de Auditoría (SAP) (Palominos, 2013). Hasta 1972 se emitieron 54 de estos pronunciamientos y el nombre del Comité se cambió a Comité Ejecutivo de Normas de Auditoría (y más adelante a Consejo de Normas de Auditoría), el cual codificó todos los pronunciamientos en el Pronunciamiento sobre Normas de Auditoría (SAS) N.º 1, esa serie de pronunciamientos continúa vigente (De Armas, 2008).

Ahora bien, durante mucho tiempo, y hasta bien entrado el Siglo XX, la palabra auditoría sólo era entendible y aceptable dentro de la contabilidad (Montanini, 2019). Era también de carácter tácito que los elementos administrativos, operativos o gerenciales de cualquier empresa o negocio, estaban incluidos en los exámenes de auditoría contable (Palominos, 2013).

En su obra clásica titulada "Administración General e Industrial" (1925), Henry Fayol hablaba de las seis funciones básicas que se realizan en cualquier organización. En ella, el autor definió que "el mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias es el estudio de su mecanismo administrativo", cita pionera de lo que hoy se conoce como auditoría administrativa (Palominos, 2013).

Para 1935, James McKinsey, considerado como otro de los pioneros de esta disciplina, escribió que toda empresa "debe realizar una auto auditoría periódica de su funcionamiento" (Montanini, 2019), lo cual constituyó la primera referencia formal sobre el tema, en la cual se observan dos elementos importantes. Por un lado, se habla de la revisión del desempeño como una tarea intrínseca en las empresas, y por otro lado, señala que ésta debe hacerse con alguna regularidad (Montanini, 2019).

Un hecho histórico importante para el desarrollo conceptual de la auditoría administrativa fue la decisión de los directivos de la Northwestern Mutual Life Insurance en 1947, una empresa del ramo asegurador estadounidense. Para ese entonces, la baja credibilidad de los clientes en las aseguradoras, los llevó a pedir a sus asegurados que constituyesen una comisión que revisara el desempeño de los altos ejecutivos y constatare su apego a la ética de los negocios (Palominos, 2013).

La Auditoría contable, conocida también como Auditoría financiera, es la más antigua y la más extendida y aplicada en el mundo y puede entenderse que consiste en examinar las cuentas y los estados financieros de una organización cualquiera a fin de expresar una opinión sobre ellos verificando su apego a los Principios de Contabilidad de General Aceptación (De Armas, 2008).

La Auditoría administrativa, con simpleza, pero con precisión, puede definirse como la disciplina administrativa que trata del examen de la calidad con que se administra un negocio (De Armas, 2008).

En algunos países de alto desarrollo industrial, se emplea una modalidad de auditoría llamada Auditoría operacional o de operaciones, originada en 1969 (Palominos, 2013). Su objetivo consiste en evaluar la eficiencia de las tareas operacionales y la apreciación de los procesos de producción (De Armas, 2008). La practican los ingenieros, tecnólogos y los programadores o administradores de operaciones para fines específicos y obvios de carácter interno en la organización donde ella se aplica (Palominos, 2013).

2.2. Marco Conceptual

A continuación, se entregarán una serie de definiciones que servirán para tener una mejor comprensión del tema en estudio.

2.2.1. Auditoría

La auditoría se define como una revisión, análisis o examen, crítico y sistemático; de un suceso, hecho, proyecto, programa, función o informe o de cualquier otra cosa o elemento que pudiera denominarse de alguna manera (Palominos, 2013); con el propósito de evaluar la forma como aquello se ha ejecutado, teniendo como base de referencia variables preestablecidas, ya sea por la doctrina contable, la ciencia de la Administración, las ciencias en general, las cláusulas de un contrato, la legislación vigente o cualquier otra norma o condición, relativa o que diga relación con lo que se está auditando (Santillana, 2013). Todo ello, con la finalidad de emitir una opinión, objetiva e informada, con relación al hecho auditado.

- Es un examen pues implica una revisión.
- Es crítico porque deben satisfacerse cualesquiera dudas que se tengan o surjan durante el examen.
- Sistemático porque tiene una metodología que permite al auditor obtener la evidencia necesaria que fundamenta su opinión.
- Tiene características de evaluación porque compara la realidad objetiva con un patrón dado que constituye el ideal o modelo (principios contables, estándares de desempeño, etc.).

2.2.2. Riesgo

Es la incertidumbre que una situación no deseada pudiese afectar el logro de los objetivos fijados por la organización (Palominos, 2013).

2.2.3. Mapa de riesgo

Un mapa de riesgo es una representación gráfica de la probabilidad e impacto de uno o más riesgos (Santillana, 2013). Puede adoptar la forma de mapas de calor o diagramas de proceso que trazan estimaciones cuantitativas y cualitativas de la probabilidad e impacto del riesgo (Palominos, 2013). Los riesgos se representan de manera que los más significativos (mayor probabilidad y/o impacto) resalten, diferenciándolos de los menos significativos (menor probabilidad y/o impacto) (De Armas, 2008). Dependiendo del nivel de detalle y de la profundidad del análisis, los mapas de riesgo pueden presentar la probabilidad y/o el impacto general esperado o bien incorporar un elemento de variabilidad de dicha probabilidad e impacto (Montanini, 2019).

2.2.4. Matriz de riesgo

Una matriz de riesgo constituye una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) más importantes de una empresa, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores exógenos y endógenos relacionados con estos riesgos (factores de riesgo) (Montanini, 2019). Igualmente, una matriz de riesgo permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos que pudieran impactar los resultados y por ende el logro de los objetivos de una organización (Palominos, 2013).

La matriz debe ser una herramienta flexible que documente los procesos y evalúe de manera integral el riesgo de una institución, a partir de los cuales se realiza un diagnóstico objetivo de la situación global de riesgo de la misma (Santillana, 2013). Exige la participación activa de las unidades de negocios, operativas y funcionales en la definición de la estrategia institucional de riesgo de la empresa. Una efectiva matriz de riesgo permite hacer comparaciones objetivas entre proyectos, áreas, productos, procesos o actividades (Palominos, 2013).

2.2.5. Informe COSO

El Informe COSO incluye una guía actualizada que proporciona herramientas de ayuda a las empresas en la gestión de sus riesgos (COSO, 2013). Con ello, se entrega una respuesta a las necesidades que viven las empresas en la actualidad, operando en ambientes donde factores como la globalización, la tecnología, las reestructuraciones, las regulaciones, los mercados cambiantes y la competencia, entre otros, crean incertidumbre.

Considerando la literatura existente en el tema de riesgos y control interno, este proyecto, unificó criterios construyendo una estructura que proporciona definiciones fundamentales, conceptualizaciones, categorías de objetivos, componentes, principios y otros elementos que permiten contar con una sólida estructura para la administración de riesgos (Montanni, 2019).

En la administración de riesgos corporativos la premisa implícita es que toda entidad se enfrenta a la incertidumbre y el reto para su dirección es determinar cuánta se puede aceptar, en tanto se esfuerza en incrementar el valor para sus grupos de interés (stakeholders) (Palominos, 2013).

La administración de riesgos corporativos permite a la dirección tratar efectivamente la incertidumbre y sus riesgos y oportunidades asociados, mejorando así la capacidad de generar valor (Santillana, 2013).

El valor se maximiza cuando la dirección establece una estrategia y objetivos para hallar un equilibrio óptimo entre los objetivos de crecimiento y rentabilidad y los riesgos asociados, desplegando recursos efectiva y eficientemente para lograr los objetivos de la entidad (Santillana, 2013).

La administración de riesgos corporativos incluye: Alinear el riesgo aceptado y la estrategia, mejorar las decisiones de respuesta a los riesgos, reducir las sorpresas y pérdidas operativas, identificar y gestionar la diversidad de riesgos para toda la entidad, aprovechar las oportunidades y mejorar la utilización de capital (Montanini, 2019).

Las capacidades señaladas ayudan a la dirección a alcanzar los objetivos de rendimiento y rentabilidad de la entidad y a prevenir la pérdida de recursos (Sánchez-

Fernández, 2015). La administración de riesgos corporativos ayuda a asegurar una información efectiva y el cumplimiento de leyes y regulaciones, además de ayudar a evitar daños a la reputación y consecuencias derivadas eventuales (Palominos, 2013).

La administración de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal (Palominos, 2013), aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad (Santillana, 2013).

El Marco de administración de riesgos corporativos está orientado a alcanzar los objetivos, de la entidad (Palominos, 2013), los que se pueden clasificar en cuatro categorías:

- Estratégicos: Objetivos a alto nivel, alineados con la misión de la entidad y dándole apoyo.
- Operativos: Objetivos vinculados al uso efectivo y eficiente de los recursos.
- De reporte: Confiabilidad de los reportes.
- De cumplimiento: Objetivos relativos al cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables.

La administración de riesgos corporativos consta de ocho componentes relacionados entre sí, que se derivan de la manera en que la dirección conduce la empresa y cómo están integrados en el proceso de gestión (Palominos, 2013). Estos componentes son:

- Ambiente interno: Engloba el carácter de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía de administración de riesgo y el riesgo aceptado, la integridad, valores éticos y el ambiente en el cual operan.
- Establecimiento de objetivos: Estos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten su consecución. La

administración de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

- Identificación de eventos: Los eventos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades.
- Evaluación de riesgo: Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser administrados.
- Respuesta al riesgo: La dirección selecciona las posibles respuestas desarrollando una serie de acciones para alinearlas con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.
- Actividades de control: Las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos efectivamente se ejecutan.
- Información y comunicación: La información relevante se identifica, captura y comunica regular y oportunamente, para permitir al personal afrontar sus responsabilidades.
- Monitoreo: La totalidad de la administración de riesgos corporativos es monitoreada y se efectúan las modificaciones necesarias. Este monitoreo se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez.

Hay una relación directa entre los objetivos que la entidad desea lograr y los componentes de la administración de riesgos corporativos, que representan lo que hace falta para lograr aquellos. La relación se representa con una matriz tridimensional, en forma de cubo (COSO 2013). (ANEXO 1).

La afirmación de que la administración de riesgos corporativos de una entidad es efectiva, es un juicio resultante de la evaluación de si los ocho componentes están presentes y funcionan efectivamente (Palominos, 2013). Así, estos componentes también son criterios para estimar la efectividad de dicha gestión. Para que los

componentes estén presentes y funcionen de forma adecuada, no puede existir ninguna debilidad material y los riesgos necesitan estar dentro del nivel de riesgo aceptado por la entidad (Sánchez-Fernández, 2015).

Cuando se determine que la administración de riesgos es efectiva en cada una de las cuatro categorías de objetivos, respectivamente, el consejo de administración y la dirección tendrán la seguridad razonable de que conocen el grado de consecución de los objetivos estratégicos y operativos de la entidad, que su reporte es confiable y que se cumplen las leyes y las regulaciones aplicables (Santillana, 2013).

2.2.6. Procedimientos de auditoría

El Colegio de Auditores de Chile (2009) los ha definido como:

"El conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias relativas a lo que se está examinando y que le sirven al auditor para obtener la base para fundamentar su juicio u opinión profesional".

El auditor para obtener la evidencia que necesita para opinar, no sólo debe aplicar una prueba, sino que en la mayoría de los casos varias técnicas de aplicación simultánea o sucesiva.

De la definición de procedimiento se desprende el concepto de técnica, definida por el Colegio de Auditores de Chile (2009) como:

"Los métodos prácticos de investigación y pruebas que debe ejecutar el auditor para obtener la información y comprobación necesaria para poder emitir un juicio sobre lo que examina".

2.2.7. Programas de auditoría

Son aquellos planes que se hacen por adelantado de diversos aspectos del examen que debe efectuarse durante el proceso de la auditoría, los cuales deben estar basados en objetivos prefijados (De Armas, 2008).

Un programa es el resultado de la planeación adecuada y además, presenta etapa por etapa, los procedimientos que debe aplicar el profesional auditor en la labor que debe ejecutar (Palominos, 2013).

El programa es un esquema detallado del trabajo por realizar, la extensión de tales procedimientos, la oportunidad en que se aplicarán, como asimismo el recurso humano que se empleará (Santillana, 2013).

2.2.8. Control interno

Es un proceso efectuado por el consejo de directores de la entidad, gerencia y demás personal designado para proporcionar una razonable seguridad en relación con los logros de los objetivos de las siguientes categorías: Seguridad de la información financiera, efectividad y eficiencia de las operaciones, y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables (Cepeda, 1998).

La concepción de control interno ha sufrido modificaciones en la medida en que se han transformado las estructuras organizacionales, para ello toma como base la manera en la que ha evolucionado la auditoría (Santillana, 2013).

En la última década los controles internos priorizan la eficiencia, reduciendo el riesgo en la consecución de los objetivos, ayudan a asegurar la confiabilidad de la información financiera y la de gestión, a proteger los recursos, y a cumplir las leyes, reglamentos y cláusulas contractuales aplicables (Servin, 2020).

El control interno desde hace mucho tiempo ha sido reconocido como fundamental e indispensable en la actividad empresarial y en la práctica de la auditoría (Servin, 2020). Su propósito principal es el minimizar las desviaciones y riesgos,

permitiendo anticiparse en lo posible a la detección de alteraciones a lo establecido (Cepeda, 1998).

El informe COSO (2013) define al control interno como un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

También agrega en esta definición ciertos conceptos y características fundamentales, como son:

- Engranajes para el logro de los objetivos en una o más categorías, operaciones, presentación de informes y cumplimiento.
- Es un proceso que consta de actividades y tareas en curso, un medio para un fin, no un fin en sí mismo.
- Es elaborado por personas, no solo acerca de políticas y manuales de procedimientos, sistemas y formas, sobre la gente y las acciones que llevan a todos los niveles de una organización que afectan el control interno.
- Es capaz de proporcionar una garantía razonable, pero no absoluta a una entidad gerencial y junta directiva.
- Es adaptable a la estructura de la entidad, flexible en solicitud de la entidad entera o una filial particular, división, unidad operativa o proceso de negocio.

Según el Informe COSO (2013), las organizaciones se centran en tres diferentes aspectos del control interno.

- Objetivos de las operaciones: Permanece a la eficacia y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluyendo objetivos de rendimiento operativo y financiero y salvaguardar los activos contra la pérdida.

- Cumplimiento de objetivos: Estos permanecen a la adherencia a las leyes y reglamentos a los que está sujeta la entidad.

Fabián Martínez plantea en su libro “La Auditoria Administrativa y el contador Público” que los objetivos de control interno son diseñados para ayudar a organizar, controlar y mejorar las operaciones en las distintas etapas de su proceso, se clasifican en:

- Objetivos de autorización: Las operaciones se realizan de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la administración.
- Objetivos de procedimientos y clasificación de transacciones: Las operaciones se registran para permitir la preparación de estados financieros de conformidad con principios de contabilidad o cualquier otro criterio aplicable a dichos estados y para mantener datos relativos a la custodia de los activos.
- Objetivos de salvaguarda física: El acceso a los activos solo se permite de acuerdo con autorización de la administración.
- Objetivos de verificación y evaluación: Los datos registrados relativos a la custodia de los activos son comparados con los activos existentes durante intervalos razonables y se toman las medidas apropiadas con respecto a cualquier diferencia. Así mismo deben existir controles relativos de verificación periódica de los saldos que se informan en los estados financieros.

También Martínez (1997) plantea las características del Control interno.

- Establece una estructura estándar de Control Interno que soporte los procesos de implementación, unifique los criterios de control y garantice un control corporativo a la gestión de las entidades que les permita el cumplimiento de sus objetivos.
- Motiva a construcción de un entorno ético alrededor de la función administrativa de la entidad.
- Mantiene una orientación permanente a controlar los riesgos que pueden impedir el logro de los propósitos de la sociedad.

- Se basa en una gestión de operaciones por procesos.
- Establece la comunicación como un proceso de control a la transparencia y la divulgación de información a los diferentes grupos de interés.
- Le otorga un valor preponderante a la evaluación ya sea esta de orden administrativa, realizada por las oficinas de control interno o efectuado por los órganos de control fiscal.
- Confiere gran impacto a los planes de mejoramiento, como herramienta que garantiza la proyección de la entidad hacia la excelencia administrativa.

Ambos enfoques se relacionan entre sí, ya que plantean las principales características del control interno, además de dar a conocer sus objetivos.

2.2.9. Auditoría interna

La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización (Palominos, 2013). Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno (Arens, Elder y Beasley, 2007).

2.2.10. Gestión

El concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar (Arens, Elder y Beasley, 2007). Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera (Santillana, 2013). La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar (Cepeda, 1998).

De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización.

2.2.11. Auditoría de gestión

La auditoría de gestión es el proceso que se constituye como una herramienta de control, pero, además, debe ser un medio para identificar las causas de las ineficiencias y las consiguientes desviaciones de los objetivos y metas (ISOtools, 2017). Concordante con lo anterior debe entregar las bases para la adopción de acciones correctivas en forma oportuna.

Los términos auditoría operativa, administrativa, de rendimiento, de economía y eficacia, de resultados de programas, son nombres para denominar a una misma actividad profesional, cual es la auditoría de gestión (De Armas, 2008).

Otra definición señala que es el examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y controles operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas (Palominos, 2014), con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia en el logro de los objetivos, eficiencia y economía en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad de los mismos (De Armas, 2008).

2.2.12. Control de gestión

El sistema de control de gestión es el medio para vigilar, evaluar y reformular los programas de acción que emergen de la planificación, como parte del proceso administrativo (Cepeda, 1998).

El objetivo del sistema de control es apoyar a los ejecutivos en el proceso de toma de decisiones con visión empresarial (Santillana, 2013).

2.2.13. *Herramientas o indicadores de control de gestión*

Un indicador es una relación entre variables cuantitativas o cualitativas, y que por medio de este permite analizar y estudiar la situación y las tendencias de cambio generadas por un fenómeno determinado, respecto a unos objetivos y metas previstas o ya indicadas (Santillana, 2013).

De tal manera se entiende que los indicadores de gestión pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas y otros; es decir que, es la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas, según sea el caso.

2.3. Marco teórico

2.3.1. *Auditoría de gestión*

El término auditoría de gestión se utilizó en un inicio con otros términos para distinguirla de la auditoría financiera y la administrativa. Los términos utilizados para describirla, más o menos intercambiables, eran auditoría para la dirección, auditoría de rendimiento, auditorías comprensivas, auditoría operativa y auditoría interna (Palominos, 2013).

Quienes practican la auditoría interna plantean que la auditoría de gestión es una extensión del trabajo constructivo del auditor interno para mejorar los controles y el rendimiento; una auditoría de gestión sería una auditoría interna realizada a fondo (Mantilla, 2018).

La similitud entre auditoría interna y la de gestión puede comprobarse en la forma propia del trabajo de los auditores internos, como la definen los estándares internacionales de auditoría interna (Pérez-Carballo, 2013). La auditoría interna se

puede definir como una función independiente que se establece dentro de una organización para examinar y evaluar sus actividades como un servicio propio. Su objetivo es asistir a los miembros de la organización en la explicación efectiva de sus responsabilidades (Cepeda 1998). Proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, consejo e información concerniente a las actividades realizadas.

El Colegio de Auditores de Chile A.G. (2013) define la auditoría interna como:

“Una actividad de consultoría y aseguramiento, independiente y objetiva, guiada por la filosofía de agregar valor para mejorar las operaciones de la organización. Ayuda a la misma a alcanzar sus objetivos, brindando un enfoque sistémico y de disciplinas para evaluar y mejorar la eficacia en su administración de riesgos y en los procesos de control y gobierno corporativo”.

Un punto de posible diferencia entre la auditoría interna y la auditoría de gestión es que el alcance de la interna se extiende a los aspectos de auditoría financiera; el auditor de gestión los evalúa, pero no son el centro determinante de su revisión (Mantilla, 2018).

En la actualidad, la auditoría de gestión se define como una técnica o enfoque que comprende la auditoría económica, la eficacia y los resultados, o la auditoría de la efectividad (Montanini, 2019). La auditoría de la eficacia y economía, como su nombre lo indica, trata los recursos y de cómo se les maneja y consume. También incluye revisiones para evaluar incrementos y decrementos de productividad (De Jaime, 2013). Las auditorías de resultados y de programas se refieren a la investigación sobre resultados y beneficios logrados en una organización, y a la evaluación de si los programas y las actividades lograron los objetivos establecidos por la ley, los accionistas, el consejo de administración, la dirección o cualquier otro ente autorizado (Pérez-Carballo, 2013).

La auditoría es una herramienta para proporcionar a la dirección, a otras personas interesadas y a las empresas, una evaluación independiente y objetiva de las operaciones (Palominos, 2013). Sirve para dos importantes funciones: ayudar a asegurar la responsabilidad e identificar medios para mejorar la operatividad.

La auditoría de gestión tiene su fundamento en el concepto de responsabilidad (De Armas, 2008). Proporciona información a la alta dirección para que juzgue el rendimiento de sus subordinados y de la dirección, y para que los entes autorizados hagan lo mismo, como la Contrataría General de la República en el sector público (Palominos, 2013).

Aparte de ayudar a proporcionar responsabilidad, puede ofrecer sugerencias para mejorar en economía, eficacia y efectividad en las operaciones; también para proporcionar soluciones y corregir problemas identificados de forma previa (De Armas, 2008). La popularidad creciente de este tipo de auditoría, en los negocios y en la administración, se puede atribuir en gran parte a su contribución positiva a mejorar las operaciones (Montanini, 2019).

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, la auditoría de gestión se podría definir como:

“Un examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y controles operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia, eficiencia y economía en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo”.

Se puede señalar que la ventaja de esta auditoría es que ve a la empresa como una totalidad, lo que permite al auditor ofrecer sugerencias constructivas y dar recomendaciones a su cliente para mejorar la productividad global de la compañía (Mantilla, 2018). Es así como la implantación con éxito de la auditoría de gestión puede representar un aporte valioso a las relaciones del cliente.

Junto a esto cabe mencionar que la auditoría de gestión involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad respecto de los objetivos y metas que se ha propuesto, y respecto del uso eficiente, eficaz y económico de los recursos (Eslava, 2013).

De los conceptos señalados anteriormente se desprenden tres componentes principales que son la eficacia, la eficiencia y la economía.

- Eficacia: se entiende por eficacia el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc. (Mantilla, 2018). Es fundamental por lo tanto que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un determinado momento y los desvíos respecto a las metas proyectadas. Si esto no existe, difícilmente podrá medirse la eficacia.
- Eficiencia: se refiere a la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos (Mantilla, 2018). Una operación eficiente produce el máximo de producto para una cantidad dada de insumos o requiere del mínimo de insumos para una calidad y cantidad de producto determinada. El objetivo es incrementar la productividad.
- Economía: el concepto de economía evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles (Mantilla, 2018). Está referido a los términos y condiciones bajo los cuales los entes adquieren recursos humanos y materiales. Una operación económica requiere que esos recursos sean obtenibles en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo (Montanini, 2019).

2.3.1.1. *Objetivos de una auditoría de gestión.*

Aunque pueden existen muchos objetivos de la auditoría de gestión según su propósito, varios de ellos buscan determinar si (De Armas, 2008):

- La organización ha conseguido los objetivos propuestos.
- Existen otras formas más económicas de obtener los servicios prestados.
- La gestión de la administración parece acertada.
- La empresa obtiene algo que vale lo que ella está pagando.
- Todos los servicios prestados son necesarios.

- Es necesario desarrollar nuevos servicios.
- El sistema presupuestario ofrece información adecuada y periódica para conocer la eficacia y eficiencia obtenidas.

Estos objetivos muestran que es el auditor el que los establece, según al plan general diseñado y aprobado (De Armas, 2018). También se consideran objetivos establecidos por la dirección o la gerencia al recomendar trabajos particulares, y los que definan las normas legales o el contrato de auditoría de gestión (Palominos, 2013).

Los objetivos, definidos y conocidos con claridad por los responsables del trabajo, constituyen en todo instante el fundamento de la auditoría; condicionan su alcance, programación de procedimientos, ejecución, responsabilidades, etc.

El campo de actuación posible es amplio; los objetivos pueden ir desde el diagnóstico de la organización hasta la evaluación de un área funcional o administrativa. Puede verificarse si hay: confiabilidad de la información, protección de activos, cumplimiento de planes, detección de errores, diseño eficaz de sistemas, o utilización eficiente de los recursos (Eslava, 2013).

2.3.1.2. Alcance de una auditoría de gestión

El alcance de una auditoría de gestión es amplio, ya que abarca auditorías de resultado de programas, de economía y eficacia, y del cumplimiento de leyes y políticas administrativas (De Armas, 2008). Estas auditorías se relacionan de forma directa con el logro efectivo, eficaz y económico del programa, de los objetivos y de las actividades.

Las auditorías de resultados de programas se dirigen a evaluar la amplitud con que se han alcanzado los resultados o beneficios deseados de programas y actividades (De Armas, 2008). Revisan al aseguramiento, si es necesario, de si los puntos débiles de la dirección afectan de forma adversa el logro de los beneficios, o si las disminuciones son el resultado de aspectos que no contemplaron al establecer el programa o actividad (Mantilla, 2018). También evalúan si se deben identificar

aspectos que ya no sirven para un propósito útil y los que tienen metas que se probaron como inalcanzables (Montanini, 2019).

Las auditorías de economía y eficacia operativa se ocupan de si la dirección controló de forma adecuada o si fue superficial en la utilización de los recursos que recibió para llevar a cabo las actividades programadas de las que era responsable (Sánchez-Fernández, 2015).

Una revisión de productividad puede considerarse una auditoría especializada de economía y eficacia (De Armas, 2008). Le conciernen la calidad y la cantidad de las mercancías y los servicios proporcionados, sí éstos se producen de una manera eficaz y oportuna, y si logran la satisfacción del destinatario.

Dentro del alcance de la auditoría de gestión puede ubicarse el desarrollo de las siguientes actividades (De Armas, 2008):

- Procedimientos ineficaces o más costosos de lo justificable.
- Duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones.
- Oportunidades para mejorar la productividad mediante la automatización de procesos.
- Administración obsoleta de procesos sistematizados.
- Exceso de personal en relación con el trabajo a efectuar.
- Fallas en el sistema de compra, materiales o suministros.
- Un examen de las transacciones financieras, cuentas e informes que incluya una evaluación del cumplimiento con leyes y regulaciones aplicables.
- Una revisión de la eficacia y la economía del uso de los recursos.
- Una revisión para determinar si los resultados deseados se logran de forma efectiva.

El alcance de la auditoría de gestión parte de indicadores de rentabilidad y excedente público que generan las organizaciones productoras de bienes y servicios y su distribución entre los agentes económicos que intervienen en el proceso productivo (Eslava, 2013).

El Colegio de Auditores de Chile A.G. (2016) señala, respecto al alcance de la auditoría de gestión, que el desarrollo concreto de un programa de trabajo depende de las circunstancias particulares de cada organización. Puntualiza los enfoques que se le pueden dar al trabajo, dentro de un plan general, en las áreas principales que conforman una organización:

- Auditoría de la gestión global de la empresa: Evaluación de la posición competitiva, evaluación de la posición competitiva, evaluación de la posición competitiva, evaluación de la estructura organizativa, evaluación de la estructura organizativa, balance social y evaluación del proceso de dirección estratégica.
- Auditoría de gestión del sistema comercial: Análisis de la estrategia comercial, oferta de bienes y servicios, sistema de distribución física, políticas de precios, función publicitaria, función de ventas y promoción de ventas.
- Auditoría de gestión del sistema financiero: Capital de trabajo, inversiones, financiación a largo plazo, planificación financiera y área internacional.
- Auditoría de gestión del sistema de producción: Diseño del sistema, programación de la producción, control de calidad, almacén e inventarios, productividad técnica y económica y diseño y desarrollo de productos.
- Auditoría de gestión de recursos humanos: Productividad, clima laboral, políticas de promoción e incentivos, políticas de selección y formación, diseño de tareas y puestos de trabajo.
- Auditoría de gestión de sistemas administrativos: Análisis de proyectos y programas.
- Auditoría de la función de procesamiento de datos.
- Auditoría de procesamientos administrativos y formas de control interno en áreas funcionales.

2.3.2. Control de gestión

Según Montanini (2019) algunos indicadores para juzgar el éxito futuro de las empresas podrían ofrecer respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué efectividad muestra la dirección al obtener un beneficio del negocio en comparación con los competidores?
- ¿Es la gerencia complaciente o agresiva en la búsqueda de mejorar la posición de la empresa?
- ¿Ha habido cambios directivos recientes?
- ¿La empresa está rezagada o es pionera en la exploración de campos nuevos?
¿introduce nuevos productos con éxito?
- ¿Es líder en el producto o no?
- ¿Cuál es la rentabilidad que ofrece la gerencia para las inversiones de los accionistas?
- ¿Qué tan adecuada es la gerencia al hacer que los accionistas participen de los beneficios?

La gestión debe permitir una información más rápida y mejor su forma de actuar y decidir (Pérez-Carballo, 2013), debe tener mejor conocimiento y mayor capacidad para medir los riesgos posibles y aceptables.

El control está ligado de forma íntima con la planeación (Mantilla, 2018). Planear proporciona el armazón o esquema para trabajar el proceso de control; el sistema de control centra su atención en verificar si lo que se planeó se cumple o no en el tiempo señalado (Cepeda, 1998). Por Ej.: un trabajo productivo requiere controles apropiados al procesar la producción en cuanto a dirección, calidad, cantidad unitaria y total, eficiencia y eficacia.

La auditoría de gestión debe servir para evaluar la eficiencia y la efectividad al utilizar recursos disponibles para la organización (Palominos 2013). Requiere de un control de gestión establecido y articulado de forma debida, que facilite la evaluación de la gestión organizacional (Santillana, 2013). Se habla, entonces, de una auditoría integral enfocada a evaluar indicadores de control.

Esta auditoría debe apoyarse en el control de gestión implementado por la organización y en sus sistemas (Mantilla, 2018). La auditoría y el control de gestión se centran en los siguientes sistemas: de dirección de la empresa, de toma de decisiones y de procesos de ejecución y control de las operaciones (Cepeda, 1998). Cada vez que se audite, se debe dar a la dirección el tiempo suficiente para que efectúe una acción correctiva razonable.

A medida que el enfoque se repite a través del tiempo, se deben producir auditorías con una mejor relación entre costo, eficiencia y efectividad (Palominos 2013). Debe haber una constante evaluación de indicadores para poder identificar áreas, actividades u operaciones críticas (Santillana, 2013). Al definir los indicadores de gestión, lo importante es saber qué es lo que se espera medir y a dónde se quiere llegar (Mantilla, 2018). Hay que reducir riesgos, disminuir costos, aumentar ingresos, detectar problemas, aumentar eficiencia y eficacia, proteger activos, cuantificar y corregir errores (De Armas, 2008). Siempre se les encamina a definir indicadores que eliminen controles innecesarios y redundantes y se seleccionen solo los más necesarios, de acuerdo a la mejor definición costo / beneficio (Mantilla, 2018).

La complejidad de los problemas de administración y gerencia de las empresas requiere desarrollar técnicas y procedimientos para la investigación, el análisis y la dirección (Palominos, 2013). Entre las técnicas de mayor auge está el control de gestión, que a su vez contiene el control presupuestario (De Armas, 2008).

El esquema clásico de la administración de empresas plantea cuatro funciones básicas en la actividad gerencial: planear, organizar, ejecutar y controlar; las cuatro se integran en el ámbito de la misma unidad económica (Arens, Elder y Beasley, 2007). El control debe entenderse como la función que pretende asegurar la consecución de los objetivos fijados en la fase de planeación (Santillana, 2013). Controlar es guiar las acciones de la empresa para que sus resultados coincidan con, o superen, los objetivos establecidos.

El control, como acto de poder, es la capacidad que tienen los directivos de una organización para trazar políticas, implementar métodos, procesos, manuales, reglas

y medidas en forma coordinada, para salvaguardar los activos, verificar la exactitud y la contabilidad de sus catos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas (Cepeda, 1998). Su finalidad es lograr eficiencia, eficacia y economía en el proceso administrativo y lograr metas y objetivos previstos en el desarrollo del objeto social (Mantilla, 2018). Todo lo anterior puede concebirse como la implementación del sistema de control interno organizacional.

Para muchos, el control interno son los pasos que toma una compañía para prevenir el fraude, la malversación de activos y los informes financieros fraudulentos (Arens, Elder y Beasley, 2017).

El Marco de referencia integrado del COSO define el control interno como, un proceso realizado por el consejo de administración, los directivos y otro personal diseñado para ofrecer una seguridad razonable de la consecución de objetivos en las siguientes categorías.

- Eficacia y eficiencia de las operaciones: que se cumplan los objetivos básicos de la organización, salvaguarden sus recursos. Estos últimos son los activos de la empresa y los bienes de terceros que se encuentran en poder de la organización.
- Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables. Incluyen leyes, estatutos, reglamentos o instrucciones a los que está sujeta la organización.

Esta definición resalta el control interno como un proceso, un medio para alcanzar un fin, no un fin en sí mismo (Eslava, 2013). Lo realizan individuos, no son manuales de políticas, documentos y formularios (Palominos, 2013). Al introducir el concepto de seguridad razonable, la definición admite que el control interno no puede garantizar que siempre se alcancen de modo absoluto los objetivos corporativos (Santillana, 2013). Una seguridad razonable reconoce que el costo para una organización no debe ser mayor que los beneficios que espera obtener.

El control interno varía mucho entre las organizaciones, lo afectan factores como el tamaño, la naturaleza de las operaciones y los objetivos (Cepeda, 1998). Pueden

existir modelos para implementar un sistema de control interno, estos deben adaptarse a las particularidades de cada organización (Palominos, 2013).

2.3.2.1. Pasos para implementar un sistema de control de gestión

- Fijar normas de rendimiento y estándares: es la primera etapa del control; establece y documenta normas, macro procesos, procesos, actividades, tareas, programas, presupuestos, procedimientos, plan de gestión y estándares o criterios de evaluación o comparación (Palominos, 2013). Un estándar es una norma o un criterio que sirve de base para evaluar o comparar alguna cosa.
- Evaluación o medición del desempeño: Es la segunda etapa del control; tiene como fin evaluar lo que se está haciendo (Palominos, 2013). Se puede establecer con la implementación de indicadores financieros y de gestión; se les alinea, en la medida de lo posible, en un tablero integrado de mando (Balanced scorecard) (Santillana, 2013).
- Implementación de un sistema de administración de riesgos: La organización es responsable de la implementación y el seguimiento de esquemas de autocontrol que se anticipen a los hechos y tomen medidas preventivas para garantizar que los objetivos se cumplan (Palominos, 2013). En su defecto, se deben implementar las acciones del caso para minimizar el impacto de los riesgos que pueden afectar el cumplimiento del objeto social de una organización.
- Comparación del desempeño con el estándar establecido: Es esta etapa del control se compara el desempeño con lo que se estableció como estándar para verificar si hay desvío o variación (Palominos, 2013). Se busca algún error o falla en relación al desempeño esperado.
- Acción correctiva: Es la última etapa del control; busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado (Palominos, 2013). La acción correctiva siempre es una medida de corrección y adecuación de algún desvío o variación en relación al estándar esperado.

2.3.2.2. *Objetivos de un sistema de control de gestión*

Según Mantilla (2018) los objetivos de un sistema de control interno son los siguientes:

- Proteger los recursos y bienes de los posibles riesgos.
- Garantizar eficiencia, eficacia y economía en todas las operaciones y facilitar que los funcionarios cumplan la misión institucional.
- Velar que actividades y recursos cumplan los objetivos de la organización.
- Garantizar la evaluación de la gestión en la organización.
- Asegurar la oportunidad y la contabilidad de la información.
- Definir y aplicar medidas para prevenir riesgos.
- Garantizar que el sistema disponga de mecanismos de verificación y evaluación.
- Velar porque se disponga de procesos de planeación.

2.3.2.3. *Componentes de un sistema de control de gestión*

- Un plan de organización: Prevé de antemano cómo se realizarán las cosas para llevar a cabo con éxito la gestión organizacional (De Armas, 2008). También cuándo se efectuarán, quién las efectuará y los controles necesarios (Santillana, 2013). Todo se estructura de forma articulada en un plan estratégico o de gestión, o en un plan de desarrollo (Palominos, 2013).
- Un sistema de Información: Otro de los componentes fundamentales de un sistema de control de gestión son los sistemas de información. Comprenden el software que utiliza cada empresa u, los manuales de procedimientos, funciones, reglamentos, etc. (Palominos, 2013)
- Recursos físicos: Los recursos físicos comprenden el hardware, la maquinaria, el equipo de oficina, las instalaciones y en general todo lo necesario para poder operar en condiciones óptimas (Palominos, 2013).
- Talento humano: Es el componente esencial e indispensable para que un sistema de control de gestión opere (Santillana, 2013). Es el más importante de

todos los componentes, nada lograría una organización en tener a disposición los otros si el motor que los mueve no opera (Palominos, 2013). Hacen parte de él la motivación, la capacitación, los incentivos, el bienestar social que la organización brinda a su personal (este a su vez lleva a contar con una aptitud técnica), una vocación de control, una identificación con la organización, entre otras (Mantilla, 2018).

- Un sistema de evaluación: Es un instrumento que ayuda de forma efectiva a los directivos a utilizar técnicas de administración, planeación, ejecución y control en cada una de las áreas de la institución (Mantilla, 2018). Este componente puede implementarse a partir de un sistema de evaluación de desempeño; se le articula con un tablero integrado de mando que mida los indicadores de gestión a nivel estratégico, táctico u operativo (Santillana, 2013). También, de forma paralela, se pueden implementar sistemas de evaluación de riesgos y condensarlos en mapas de riesgos (Palominos, 2013).

2.3.2.4. Niveles de control de gestión

El control de gestión empresarial puede dividirse en tres grandes niveles:

- El control estratégico, tiene una orientación externa a la empresa, en él se establecen los controles e indicadores relacionados con el entorno, asocian sus tendencias y muestran las debilidades que se presentan (Mantilla, 2018).
- El control táctico, tiene una orientación intermedia, evalúa la coherencia de los resultados, en el momento de su ejecución, con el plan anual y con la planeación estratégica (Mantilla, 2018). Tiene relación con el control presupuestario, compara los resultados con el plan anual e indica las causas de las diferencias para que se tomen las acciones oportunas y corregir las desviaciones negativas (Santillana, 2013).
- El control operacional, tiene una especial orientación interna, debe asegurar que las funciones y las tareas programadas se desarrollen de acuerdo con las normas establecidas (Mantilla, 2018).

El control de gestión debe aplicarse en todos los niveles de la organización; en cada nivel, su responsable es el jefe del área, cada responsable lo es de su aplicación.

2.3.2.5. Instrumentos del control de gestión

El control de gestión requiere de forma especial los siguientes instrumentos para su implementación y posterior evaluación a través de la auditoría de gestión (Palominos, 2013):

- Implementar un modelo o sistema de control interno, como el modelo norteamericano COSO, el canadiense CoCo, el australiano ACC, el chileno SGAE, u otros de igual efectividad.
- Establecer un plan de gestión que defina con claridad la visión, la misión, las principales acciones corporativas, las políticas orientadas a la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de la empresa, sus estrategias, objetivos y metas corporativas.
- Utilizar indicadores financieros según el tipo de organización.
- Implementar un sistema de indicadores de gestión, establecido de forma preferente en un tablero integrado de mando.
- Elaborar un presupuesto a partir del plan estratégico organizacional.

2.3.3. Financiamiento y rendición de cuentas en el sistema educacional chileno

Existe un transversal consenso social respecto a la necesidad de invertir en capital humano. Este consenso considera a la educación como una herramienta poderosa para impulsar el desarrollo humano sostenible, para aumentar la productividad y la competitividad de los países y para generar mayor igualdad de oportunidades (Adlerstein, et al., 2020). Así, la inversión en capital humano compatibiliza el crecimiento económico con un desarrollo equitativo.

Chile ha logrado un salto significativo en la calidad de la enseñanza, pero sin desmedro de aquello, requiere transformaciones profundas del sistema educativo

actual, ya que hoy existen trabas en la arquitectura del sistema que lo dificultan (Educación2020, 2019). En efecto, existe una baja responsabilización de los actores educativos por los resultados, el sistema de financiamiento reconoce diferencias de origen de los alumnos, que inciden en el costo de educarlos, pero los fondos destinados aún son insuficientes, y hay asimetrías de información entre los agentes, como familias y sostenedores, que dificultan la toma de decisiones, entre otros problemas (OCDE, 2017).

2.3.3.1. Antecedentes generales

Actualmente la educación básica y media es provista en Chile por un sistema mixto público-privado en la producción y financiamiento del servicio (MINEDUC, 2019). Así, coexisten tres tipos de establecimientos: municipales, particulares subvencionados y particulares pagados (MINEDUC, 2017). Cada tipo de establecimiento cuenta con un sostenedor, privado en el caso de los establecimientos particulares subvencionados y pagados; municipal en el caso de los colegios municipales (Salas, et al., 2015). Para la administración de los establecimientos municipales los alcaldes delegan sus funciones en el Departamento de Administración de la Educación Municipal (DAEM) o en una corporación de educación de derecho privado ligada al municipio (OCDE, 2017).

Los establecimientos municipales y particulares subvencionados se financian principalmente a través del subsidio que les entrega el Estado (subvención educacional), más aportes de los municipios en el primer caso y aportes de las familias en el segundo; los establecimientos particulares pagados se financian con aportes de las familias que reciben a través del cobro de matrícula (Educación2020, 2019).

Desde el año 1990 la matrícula del sistema educativo se ha expandido significativamente, llegando a atender cerca de 3,6 millones de niños y jóvenes en el año 2006 (OCDE, 2017). Esto se ha traducido en que en la actualidad el sistema educativo presenta un alto nivel de cobertura, tanto en sus niveles de enseñanza básica como en enseñanza media (Adlerstein et al., 2020). Así, por ejemplo, la tasa

netas de matrícula, que mide la matrícula de un determinado nivel en relación a la población total de ese grupo etáreo, pasó de 77% en conjunto para educación básica y media en 1990 a 86% en 2017 (MINEDUC, 2018).

Desde comienzos de los años ochenta, cuando se estableció el mecanismo de financiamiento basado en subsidios a la demanda, los establecimientos particulares subvencionados han ido captando cada vez un porcentaje mayor de la matrícula (Adlerstein et al., 2020). Así, por ejemplo, en 1981 el 15% de los alumnos asistía a establecimientos particulares que recibían algún apoyo del Estado, en 1990 esta proporción llegó a 32% y en 2016 a 65% (MINEDUC, 2018).

De esta manera, actualmente el sector subvencionado (municipal más particular) concentra cerca del 92% de la matrícula de todo el sistema escolar. Del resto, el 8% asiste al sector particular pagado (OCDE, 2017).

2.3.3.2. Sistema de financiamiento y rendición de cuentas

La educación general en Chile, es decir, desde parvularia a 4° año de enseñanza media, se financia con recursos provenientes del aporte que hace el Estado, a través de sus distintos organismos, y del aporte privado, que proviene de las familias y las donaciones de las empresas a establecimientos e instituciones educacionales (Paulo, et al., 2017).

La educación de la mayor parte de la población (alrededor del 92%) es financiada, principalmente, con recursos públicos provenientes del aporte fiscal y, en menor medida, con aportes propios de los municipios (Paulo, et al., 2017). En efecto, en el año 2016 el 95% de los recursos de los establecimientos subvencionados provino del aporte fiscal (distribuido a través del Ministerio de Educación) y un 5% del aporte que hicieron los municipios (MINEDUC, 2018).

Dentro del aporte fiscal, la principal fuente de financiamiento es la Subvención Escolar, la que representó cerca del 71% del gasto público total en educación en 2016 y se ha mantenido como el principal componente en los últimos quince años

(MINEDUC, 2018). Le siguen en importancia otros aportes fiscales de los Ministerios de Educación y del Interior, que financian programas de mejoramiento educativo, así como inversión en infraestructura (Educación2020, 2019).

El principal componente de financiamiento, la Subvención Escolar, fue establecido durante la década de los ochenta e implicó pasar de un financiamiento directo a la oferta a un subsidio a la demanda (Salas et al., 2015). En concreto, en 1980, conjuntamente con el traspaso de la administración de los establecimientos educacionales desde el Ministerio de Educación a las municipalidades, se promulgó la Ley de Subvenciones (Decreto Ley N°3.476), cuyo texto actualmente vigente se encuentra en el Decreto con Fuerza de Ley N°2, de 1990, del Ministerio de Educación (Adlerstein et al., 2020).

La subvención escolar opera para toda la educación básica y la educación media. El nivel kínder también es parte del sistema de subvenciones desde 1981, aunque sólo durante el 2007 se elevó a rango constitucional la obligación del Estado de generar las condiciones para el acceso gratuito a este nivel educacional (Salas, et al, 2015).

La Subvención Escolar Preferencial (SEP) es una ley que entrega recursos del Estado para mejorar la equidad y calidad educativa de los establecimientos educacionales subvencionados de nuestro país (Paulo, et al, 2017). Esta subvención adicional se le entrega al sostenedor, por los alumnos prioritarios que estén cursando desde el primer nivel de transición de la educación parvularia, hasta el cuarto año de enseñanza media (Salas et al, 2015).

“Alumnos Prioritarios: Son aquellos para quienes las condiciones socioeconómicas de sus hogares pueden dificultar sus posibilidades de enfrentar el proceso educativo. La calidad de alumno prioritario es determinada anualmente por el Ministerio de Educación, de acuerdo con los criterios establecidos en el artículo 2° de la Ley N° 20.248.”

La subvención consiste en un pago por alumno que asiste a clases sobre la base de una unidad de cuenta denominada Unidad de Subvención Escolar (USE). El

monto de pago por establecimiento se determina mensualmente por el producto entre el valor de la USE y la asistencia media promedio registrada por curso en los tres meses precedentes al pago (Paulo, et al, 2017).

El valor de la USE varía de acuerdo al grado, nivel y modalidad de enseñanza (prebásica, educación básica, educación media HC y media TP, especial diferencial y adultos), y si el establecimiento se encuentra o no en Jornada Escolar Completa (JEC) (Paulo, et al., 2017). Además, la subvención se incrementa según área geográfica y lejanía de centros urbanos (Adlerstein, et al., 2020). Así, la Subvención por Ruralidad se otorga a las escuelas rurales ubicadas a más de cinco kilómetros del límite urbano, cuya asistencia total sea igual o inferior a 90 alumnos, en cada ciclo de enseñanza (kínder a 4° básico; 5° básico a 4° medio) (Salas, et al., 2015). Asimismo, en 1992 se creó una subvención mínima, denominada “piso rural”, destinada a mejorar el financiamiento de las escuelas rurales ubicadas en zonas limítrofes o de aislamiento geográfico, con escasa matrícula (Adlerstein, et al., 2020). Finalmente, la Ley N°19.532 de 1997, que crea el régimen de Jornada Escolar Completa, estableció una subvención al mantenimiento (Paulo, et al., 2017).

Los valores de la subvención educacional vigentes a contar de diciembre de 2019 y hasta noviembre de 2020. Así, por ejemplo, los niños que asisten a séptimo básico en un establecimiento urbano que cuenta con JEC, reciben \$34.362 mensuales como subvención.

El sistema de financiamiento basado en subvenciones tiene un elemento complementario, que opera a partir de 1993: la modalidad de Financiamiento Compartido (Paulo, et al., 2017). Ésta permite a los establecimientos realizar un cobro a las familias, ajustándose la subvención estatal que reciben de manera inversa al aporte que éstas hagan. Para ello se utiliza un mecanismo de descuentos por tramos a la subvención base por alumno recibida por el establecimiento, de modo que el aporte neto de las familias sea siempre positivo (Salas, et al., 2015).

Esta modalidad de cofinanciamiento privado se concibió inicialmente sólo para los establecimientos del sector particular subvencionado, los que pueden optar de

manera voluntaria a adscribirse a ella (Paulo, et al., 2017). Mediante la Ley N°19.247 se amplió esta posibilidad al sector de enseñanza media diurna municipal, siempre que exista acuerdo mayoritario de los padres y apoderados de los alumnos del establecimiento para que éste se incorpore al sistema (Adlerstein, et al., 2020). Si un establecimiento ingresa a la modalidad de financiamiento compartido, puede cobrar a las familias un máximo de 4 USE mensuales (Paulo, et al., 2017). Cobros menores a 0,5 USE no significan una disminución en la subvención. Los cobros entre 0,5 y 1 USE implican una reducción de la subvención de 10%; entre 1 y 2 USE una disminución de 20%; y entre 2 y 4 USE una disminución de 35% (MINEDUC, 2017).

En 1994 se perfeccionó el sistema creando un mecanismo de becas para aquellos establecimientos adscritos al régimen de financiamiento compartido. Estas becas tienen como objetivo beneficiar a aquellos estudiantes de menor nivel socioeconómico mediante la exención parcial o total del financiamiento compartido que deberían pagar (Paulo, et al., 2017). Para ello se conforma un Fondo de Becas con aportes del Estado y del sostenedor. El aporte del Estado es equivalente, total o parcialmente, al descuento a la subvención realizada a los establecimientos que cobran financiamiento compartido (Salas, et al., 2015).

El aporte del sostenedor consiste en un porcentaje aplicado a la recaudación recibida, cuyo monto mínimo se calcula según el cobro mensual promedio (ANEXO 2).

2.3.3.3. Descripción general de los mecanismos de rendición de cuentas

La rendición de cuentas en general, y en educación en particular, distingue tres actores claves responsables: encargado de la formulación de las políticas que toma decisiones sobre cuánta educación proveer, su financiamiento y distribución (Ministerio de Educación en el caso de Chile); proveedores del servicio (sostenedores y establecimientos educacionales, incluyendo a directores, personal docente y no docente) y usuarios (alumnos, padres y apoderados) (Paulo, et al., 2017).

Todos estos actores, cada uno en su rol, están involucrados en la responsabilidad de la educación pública (Paulo, et al., 2017). Así, en una conceptualización del proceso, los usuarios del sistema expresan sus preferencias a los encargados de las políticas públicas a través del voto en las urnas; estos últimos formulan políticas que reflejan esas preferencias y dirigen e incentivan a los proveedores de servicios para que las implementen; los proveedores siguen estas políticas y regulaciones de acuerdo al financiamiento disponible; y los usuarios evalúan el servicio para volver a expresar sus preferencias a través del voto (Salas, et al., 2015).

Esta dinámica es válida para muchos sectores de las políticas públicas, pero en general se observa que la rendición de cuentas tiende a ser más débil en el ámbito de la educación pública. Esto se debe, principalmente, a que existe una larga ruta de responsabilidad relacionada con los bienes y servicios que los gobiernos proveen, en que se observa (Salas, et al., 2015):

- Dificultad de los usuarios para hacerse escuchar: En la educación privada los padres y apoderados acceden de forma relativamente directa al responsable del servicio educativo, lo que les facilita canalizar sus demandas por mejoras en la calidad del mismo. En el caso de la educación subvencionada, las familias tienen poca capacidad de hacerse escuchar, ya que es más usual que sólo puedan optar a relacionarse con actores intermedios en la cadena de responsabilidad del servicio educativo.
- Desalineación entre diseño e implementación de políticas: Existe un largo tramo entre el Ministerio de Educación, responsable del diseño de la política educativa, y los establecimientos que la implementan. Esto se debe, por un lado, a que los objetivos de los sostenedores de los establecimientos no siempre coinciden con los del Ministerio y, por otro, a la existencia de asimetrías de información que dificultan su monitoreo.
- Asimetrías de información: Existen asimetrías de información en los distintos eslabones de la cadena del proceso educativo. Por una parte, como se señaló, entre el Ministerio de Educación y los sostenedores para monitorear su

desempeño y, por otra, entre los establecimientos y los padres y familias sobre el uso de los recursos y los resultados educativos de sus escuelas.

- Poca claridad de roles: La asignación de responsabilidades entre los distintos actores del sistema educativo no siempre es conocida y explícita. Esto diluye las responsabilidades por los resultados del proceso.
- Incentivos débiles para el logro de resultados: En el sector productivo privado, cuando un negocio en un mercado competitivo no satisface a sus clientes, a la larga o mejora o deja de existir. En el sector de la educación subvencionada las consecuencias de entregar un servicio deficiente son mucho más débiles que esto, lo que desalienta un mayor logro.

En este contexto, en el sistema escolar chileno existe un proceso para la rendición de cuentas, a cargo de la Superintendencia de Educación, que obliga a los sostenedores de establecimientos educacionales municipales y particulares subvencionados, a rendir cuenta pública sobre los ingresos y gastos de los recursos públicos recibidos por parte del Estado y privados, acompañado de su respectiva auditoría de gestión. (Ley N° 20.529, en su Art. 49, letra b). (ANEXO 3)

Así, se pueden identificar: Las disposiciones legales que dan cuenta de los requisitos de operación de los sostenedores (y que establecen un arreglo acerca de la relación de largo plazo entre los proveedores y el Estado), los requisitos para impetrar la subvención escolar, las atribuciones de los Consejos Escolares (que constituyen una instancia de participación de la comunidad), la Cuenta Pública que por ley debe hacer el Alcalde (lo que aplica sólo a la educación subvencionada municipal) y la obligación legal del Ministerio de Educación de difundir los resultados de las pruebas de evaluación aplicadas a las escuelas (Paulo, et al. 2017).

2.3.3.4. Principales fortalezas y debilidades

El mecanismo con que se transfieren los recursos públicos y las obligaciones de rendición de cuentas inciden, de manera fundamental, en los incentivos con los cuales los actores toman sus decisiones en el sistema escolar chileno (OCDE, 2017).

En este sentido, cabe notar que el sistema actual de financiamiento fue creado expresamente para estimular la competencia y, a través de ella, mejorar la cobertura y la calidad del sistema educativo (Paulo, et al., 2017). Conceptualmente este sistema tiene importantes fortalezas, pero en la práctica ha demostrado tener problemas de diseño y de operación, partiendo por los débiles y poco integrados mecanismos de rendición de cuentas antes señalados (Salas, et al., 2015). Así, se identifican las siguientes fortalezas y debilidades del sistema actual de financiamiento y rendición de cuentas (Adlerstein, et al., 2020):

Fortalezas:

- Mayores posibilidades de elección para las familias. La expansión de los establecimientos particulares subvencionados permite aumentar la oferta educativa existente, ya que se incentiva una diferenciación de escuelas de acuerdo a la preferencia de las familias.
- Expansión de la cobertura educacional. El mecanismo actual de financiamiento ha incentivado un aumento significativo en el número de establecimientos escolares y la captación de alumnos, impactando fuertemente la tasa de matrícula en el sistema y, por ende, en la tasa de cobertura educacional. Esto es especialmente destacable si se considera que los alumnos que estaban fuera del sistema eran precisamente aquellos más vulnerables.
- Potencial mejoramiento de la calidad. Dada la facultad de elección de las familias, los colegios tienen incentivos a competir ofreciendo atributos atractivos, uno de los cuales debiese ser la calidad educativa.
- Incentivo para un mayor involucramiento por parte de las familias. Con el objeto de seleccionar adecuadamente el establecimiento educacional para sus hijos, los padres tienen incentivos a conocer y estar informados sobre aspectos relevantes del proceso escolar, así como de los resultados educativos del establecimiento.
- Distribución objetiva de recursos. La subvención por alumno distribuye recursos entre los establecimientos en función de un parámetro objetivo y transparente.

Debilidades:

- No hay vínculo directo entre la recepción de recursos públicos y la calidad educativa. El sistema de subvenciones está diseñado para pagar por un servicio entregado (cobertura/asistencia), sin considerar que dicho servicio puede variar significativamente en términos de calidad y resultados. En la práctica, si bien el sistema ha sido efectivo en lograr aumentos de cobertura importantes, éste no ha mostrado la misma eficacia en términos de resultados educativos. En esta misma línea, el sistema no cuenta con información que identifique el costo de proveer distintas calidades del servicio.
- Los requisitos para constituirse en sostenedor y abrir nuevos colegios están poco vinculados a la calidad del servicio. Los requisitos establecidos en la Ley de Inclusión Escolar no están relacionados con la calidad del servicio educativo que se entrega, sino que son más bien formales.
- Existen asimetrías de información. La información disponible en el sistema difiere entre los que ofrecen el servicio y entre quienes lo demandan. Esto facilita la entrada y permanencia de sostenedores que ofrecen una calidad educativa deficiente, ya que las familias en muchos casos son incapaces de identificar la verdadera calidad educativa de cada sostenedor, decidiendo en cambio, en base a variables más fácilmente observables pero que no necesariamente se relacionan con calidad, tales como cercanía al hogar y dependencia religiosa, entre otras. Esta situación atenta contra la competencia, uno de los principios fundamentales del sistema.

CAPITULO 3. METODOLOGÍA PARA UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES CON SUBVENCIÓN ESTATAL

Después de hacer un recorrido por algunos de los principales aspectos doctrinarios de la auditoría y antecedentes generales del financiamiento y rendición de cuentas en la educación chilena, se procederá a dar a conocer una propuesta metodológica para llevar a cabo una auditoría de gestión en establecimientos educacionales con subvención estatal.

Pero antes de proponer las fases de las cuales se compone esta metodología, se reitera que ésta consistirá en una serie de pasos debidamente ordenados, que el profesional auditor deberá seguir para expresar una opinión sobre la gestión en este tipo de instituciones.

Una metodología para una auditoría de estas características debería considerar los siguientes pasos (ANEXO 4):

- Conocimiento Preliminar de la Organización.
- Planeación de la Auditoría.
- Evaluación de Riesgos.
- Evaluación del Sistema de Control Interno.
- Aplicación de las Pruebas de Auditoría.
- Informe de la auditoría de gestión.
- Seguimiento de Recomendaciones y Compromisos de Auditoría.

3.1. Conocimiento preliminar de la corporación

En esta primera fase de la metodología que se propone para llevar a cabo una auditoría de gestión en establecimientos educacionales con subvención estatal, se

deberá conocer, en general, como funciona la corporación, el medio en que está inserta y se desenvuelve.

Para ello, es previo y conveniente concertar una reunión de contacto con el cliente, especialmente con el ejecutivo responsable y los demás altos directivos de la corporación, para exponer en ella los principios esenciales de una auditoría de gestión y explicar las generalidades del proceso en curso. Sus objetivos serán:

- Alcanzar consenso en cuanto al área de interés sobre la que se realizará la auditoría y los criterios a usar para su selección (ANEXO 5).
- Conseguir que la contraparte designe un encargado de trabajo, que pertenezca a la alta dirección de la entidad y conozca el o las áreas que se examinará, para asegurar y mantener la cooperación y comunicación formal entre la administración y el equipo de auditoría y para visar los informes. Hay que dejar en claro que esa persona (que bien podría ser un comité), aunque representa a la entidad, no tiene derecho a veto con respecto a la naturaleza y alcance de la auditoría de gestión ni del modo que va a ser informada.
- Confirmar la designación de una persona de contacto, para obtener el espacio físico de una oficina privada con disponibilidad de teléfono, acceso a instalaciones, etc. Es decir, la logística necesaria que requiera el equipo auditor para desenvolverse.
- Adquirir información y documentación que sirva para obtener conocimiento del negocio, que no sea de conocimiento público (algunas estarán sujeta a confirmación con terceros, tales como acreedores y deudores, fisco, etc.).
- Fijar los principales objetivos de la auditoría, una vez identificada el o las áreas de interés.
- Confirmar que la administración comprende la naturaleza del examen, dejando por escrito en una carta o contrato los términos del compromiso acordado, estipulando las responsabilidades de los auditores, incluyendo el objetivo de la auditoría de gestión, y de la administración por la implementación y mantenimiento de medidas que aseguren la obtención económica y el eficiente y efectivo uso de los recursos.

- Indicar el alcance de la auditoría de gestión, incluyendo una referencia a la legislación y regulaciones que serán aplicables.
- Incluir, también en dicha carta y/o contrato, una especificación sobre el acceso sin restricciones a los archivos y documentos que sean requeridos para la auditoría.
- Establecer cualquier otro aspecto específico que el auditor considere necesario incluir.

3.1.1. Cumplimientos de los objetivos que se examinarán

Los objetivos de la entidad son los logros que pretende conseguir. Es fundamental para el auditor de gestión saber cuáles son y la medida de su consecución servirá para valorar el rendimiento alcanzado.

Al conocer los objetivos de una entidad el auditor distinguirá las metas alcanzadas y si estas están de acuerdo con lo expresado por la entidad examinada; por lo general, estos objetivos están enunciados en su escritura social y en otros documentos oficiales en que se declaran formalmente.

3.1.2. Misión de la corporación

Es importante para el auditor de gestión conocer la misión de la organización. Esta declaración especifica el rol funcional que va a desempeñar la entidad en su entorno e indica con claridad la dirección y el alcance de sus actividades.

La misión es la formulación de un propósito duradero, de largo plazo, que distingue a la entidad de otras y le confiere identidad. Incorpora las estrategias, revela su principal producto y las necesidades de la población objetivo que debe satisfacer. Unifica a la institución en torno a su razón de ser y al logro de sus objetivos y metas. Describe sus valores y prioridades. Expresa el verdadero sentido de la institución, proyectando a la vez una imagen clara de sus actividades esenciales.

La misión será estudiada permanentemente. Más aún cuando se programen jornadas especiales para fijar los planes estratégicos, para que estos estén alineados con la misión.

El conocimiento de la misión es esencial para la auditoría de gestión, porque permitirá explicar la dirección que la entidad en algún momento ha decidido tomar.

3.1.3. Visión de la corporación

Es importante conocer la visión de la entidad, que es la imagen o situación deseada que la organización proyecta a futuro, ya que de esta forma permite comprender las diferentes acciones que se toman para alcanzar lo previsto.

3.1.4. Plan estratégico de la corporación

Es fundamental obtener un conocimiento de los planes estratégicos para saber verdaderamente cuales son las actividades definidas por los ejecutivos de la organización, con el fin de facilitar al máximo el logro de los objetivos corporativos.

Además de lo anterior, el auditor deberá obtener conocimiento de: La condición jurídica, la estructura organizativa, las políticas de gestión, los mapas estratégicos, el control interno existente en la entidad, manuales de procedimientos, instructivos en uso, sistemas de información en uso, los estados financieros, la situación económica y la posición financiera, el presupuesto, los mapas de riesgo, etc.

Por otra parte el auditor debe considerar también algunas situaciones o aspectos que son fundamentales para poder establecer posibles deficiencias, puntos críticos o vulnerabilidades de la entidad, entre los cuales se señalan los siguientes: Sistemas de compras, bases de datos y su custodia, sistemas de recaudación de ingresos propios, actitudes y valores de los empleados y profesionales de la entidad, organización sindical y la participación de ésta en la entidad, utilización de los bienes físicos de la entidad, rendiciones de cuentas de los empleados, manejo de las cuentas

corrientes bancarias y otras situaciones. Es preciso que el auditor obtenga los datos, ya sea a través de entrevistas, de la lectura de antecedentes obtenidos en la entidad o también, por indagaciones efectuadas por el profesional dentro y fuera de ella.

El conocimiento logrado permitirá al auditor tener una comprensión integral de la entidad y también determinar dónde existen algunos riesgos por fallas en los controles. Todo ello, en términos generales, así se logrará identificar las áreas o actividades en las cuales hay antecedentes que indiquen, con anticipación, los riesgos de algunas prácticas irregulares, tales como: Pérdida o sustracción de inventarios, compras de bienes innecesarios, conflictos de intereses, excesiva concentración de actividades en algunos empleados, uso irregular de los recursos líquidos de la entidad, gastos que no correspondan a las necesidades de la entidad, beneficios ilegales al personal de la entidad, toma de decisiones equivocadas, malversación de fondos, remuneraciones canceladas en forma errónea, mal uso de información u otros.

Cabe hacer presente que cuando se trata de profesionales que están trabajando en la unidad de auditoría interna, un conocimiento significativo de la entidad ya forma parte de su capital intelectual, lo que en general no es así tratándose de un auditor externo. Esta ventaja debería considerarse a la hora de planificar la auditoría de gestión.

Todo el conocimiento que debe obtener el auditor lo va a conseguir por medio de: Entrevistas, memorias, actas del directorio, órdenes de servicio, circulares y otros documentos similares, manuales en uso, estados financieros, informes anteriores de auditores internos y externos a la organización, presupuestos de la entidad, datos estadísticos de la empresa, mapas de riesgo confeccionados por la entidad, mapas estratégicos elaborados por la empresa u otros antecedentes que se estimen pertinentes.

Con todos estos antecedentes el auditor tendrá una visualización general de la organización y estará en condiciones de señalar las áreas que, a su juicio experto, son susceptibles de mejorar o que son representativas de riesgo para la entidad.

3.2. Planeación de la auditoría de gestión

El programa de auditoría deberá definir de forma clara y concisa los trabajos de auditoría que se llevarán a cabo, los recursos y los plazos necesarios y el impacto esperado.

Deberá incluirse un plan de obtención de pruebas (ANEXO 6), que muestre cómo se obtendrán las pruebas necesarias para responder a las preguntas de auditoría y un esbozo del programa de la auditoría (ANEXO 7), que fije los procedimientos requeridos para la obtención y el análisis de la información, que permitirá a los auditores obtener conclusiones válidas. No es preciso abordar detalladamente en esta instancia, ya que algunos exámenes se determinarán de manera más concreta una vez se hayan iniciado los trabajos de auditoría; además, los exámenes más exhaustivos pueden variar en el transcurso de la auditoría.

El auditor senior deberá velar por que los trabajos de auditoría no comiencen antes de que la entidad a auditar haya aprobado el plan de auditoría. No se comprometerán formalmente los recursos previstos para los trabajos de auditoría antes de que dicho plan esté aprobado. Es preciso pues, concebir la auditoría de manera que se respete el calendario y conforme a los recursos concedidos.

La entidad deberá tener muy claras las áreas que son de interés para la auditoría de gestión y, con toda seguridad, el comité de auditoría estará al tanto de ellas para proponer su evaluación a los auditores.

Es importante saber a quién le corresponderá efectuar la auditoría de gestión:

En la actualidad, se parte de la base que le corresponderá a la Unidad de Auditoría Interna, ya que entre sus objetivos está el de efectuar en forma continua este tipo de evaluación con un costo relativo insuperable en cuanto a tiempo y recursos financieros se refiere. O se puede encargar el trabajo a auditores externos, que poseen experiencia en diversas entidades para aportar soluciones desde su amplia práctica y con independencia incuestionable. En cualquier caso, será la entidad, representada por el comité de auditoría, la que en definitiva tome la decisión a este respecto.

El examen deberá estar debidamente incluido en el plan de auditoría de un determinado ciclo operacional y, para cada auditoría de gestión particular, es preciso que esté planificada en detalle en el correspondiente programa de auditoría.

3.3. Evaluación de riesgo

Con el conocimiento obtenido en la fase anterior el auditor de gestión estará en condiciones de visualizar las áreas de riesgo dentro de una entidad, para luego evaluarlo. Lo que necesariamente implicará establecer lo siguiente:

3.3.1. Determinación de las áreas de riesgo

Las áreas o actividades de riesgo serán establecidas producto tanto del conocimiento previo obtenido por el auditor de la entidad, como a través del estudio del mapa de riesgos que tiene la organización.

En esta etapa de la metodología, el auditor deberá puntualizar en las áreas, establecidas por su estudio, con un riesgo mayor para someterlas a la evaluación del control interno, determinando si los procedimientos existentes permiten efectivamente minimizarlos.

El auditor debe preguntarse:

- ¿Qué riesgos existen?
- ¿Cuál es la probabilidad de que se materialicen?
- ¿Cuáles serían las consecuencias en caso de materializarse?
- ¿De cuáles estrategias dispone la entidad auditada para minimizar o controlar el riesgo?

Para determinarlas y como una manera de ratificar las áreas más críticas, es necesario asimismo consultar documentos e informes que se refieran a las áreas seleccionadas como riesgosas.

El Informe COSO señala que las organizaciones se encuentran con una serie de riesgos, cuyo origen puede ser interno o externo, los que necesariamente deberán evaluarse y tener en consideración.

Estos riesgos en general pueden surgir a causa de circunstancias tales como:

Cambios en los ambientes operacionales, nuevo personal, sistemas de información nuevos o reorganizados, rápido crecimiento, nuevas tecnologías, nuevas líneas de producto o actividades, estructuración de la entidad, operaciones extranjeras, pronunciamientos de contabilidad, presión para el logro de los objetivos de la entidad y clima de ética, tamaño de los recursos, liquidez y volumen de transacciones, condiciones económicas del país, complejidad de las operaciones, dispersión geográfica de las operaciones, etc.

Los riesgos identificados por la alta dirección, están directamente relacionados con los procesos críticos en los que se involucran las diversas áreas de una entidad. Por lo tanto, es importante que los auditores identifiquen los riesgos para asignar prioridades de revisión a las actividades con probabilidad de ocurrencia e impacto mayores.

3.3.2. Análisis de los riesgos

Es esencial que el profesional en una auditoría lleve a cabo un análisis sistemático de los riesgos determinados, para proceder a estipular las acciones a seguir.

Se debe determinar si la entidad tiene algún grado de conocimiento de las áreas de riesgo existentes y, si lo tiene, cuáles son las acciones que ha ejercido.

Ahora bien, las entidades al tener una identificación de los riesgos existentes en un mapa que los muestre, podrán administrarlos; lo que permitirá determinar los más relevantes. Es importante también que se tengan identificados los indicadores de

riesgo dentro de la organización, ya que de esta forma se pueden revelar claramente las áreas-problema desde el punto de vista de la gestión.

Luego, una vez identificados los riesgos, como se ha señalado, se tendrán que evaluar, lo que permitirá tomar las decisiones sobre el nivel de seguridad y sus prioridades.

Por una parte, en este análisis se obtendrá el riesgo calculado, el que se deberá comparar con el riesgo que la entidad está dispuesta a aceptar, dado por las políticas de seguridad que la entidad ha establecido.

Frente a esto último, cualquier riesgo que supere lo estipulado o aceptado, deberá aplicar las actividades para mitigarlo, entre las cuales está, por supuesto, la auditoría de gestión, que deberá considerar estos riesgos como el punto de partida para efectuar las evaluaciones que esta metodología entrega.

Por otra parte, el riesgo residual, es aquel que permanecerá, una vez que la dirección ha desarrollado respuestas para enfrentarlos.

Al llevarse a efecto esta etapa el auditor se debería:

- Identificar áreas, operaciones y actividades susceptibles de un bajo desempeño en cuanto a la asignación y utilización de recursos.
- Identificar riesgos específicos.
- Preguntarse por los controles que deberían existir.
- Estudiar los grados de riesgo en términos de posibilidad de ocurrencia, significación, extensión o impacto.
- Ordenar las áreas potenciales de evaluar en un ranking.

3.4. Evaluación del sistema de control interno

El estudio del control interno se deberá ejecutar sobre las áreas de riesgo determinadas en la fase anterior, para ello es primordial conocer en su totalidad los procedimientos en uso en las áreas que resultaron seleccionadas.

El auditor de gestión deberá conocer los procedimientos existentes en el área o rubro seleccionado como de riesgo y aplicar pruebas de cumplimiento, para determinar si el procedimiento en uso, se está aplicando tal como fue diseñado.

También sobre la obtención del conocimiento, el profesional auditor deberá recopilarlo mediante numerosos antecedentes, instrumentos, entrevistas e indagaciones dentro de la entidad, para lo cual requerirá conocer:

- La estructura organizativa de la entidad y de las áreas que se van a evaluar.
- Los procedimientos aplicables y en uso en esas áreas.
- Los instructivos, procedimientos, órdenes de servicios o manuales que contengan los procedimientos en uso.
- Las recomendaciones entregadas sobre procedimientos de control interno tanto de la Superintendencia de Educación, la Contraloría General de la República u otro organismo fiscalizador, como de la propia auditoría interna, según corresponda.
- Opiniones de las personas responsables de los procedimientos de control interno de las áreas de riesgo seleccionadas para ser evaluadas.
- Otros antecedentes que se requieran en su oportunidad.
- Una vez que el auditor de gestión ha obtenido el conocimiento suficiente sobre el control interno existente en el área o rubro seleccionado, procederá a la evaluación del mismo.

3.4.1. Componentes del sistema de control interno

- El **ambiente interno** de control tiene una incidencia fundamental en las actividades empresariales de una organización, tanto en el establecimiento de objetivos, como en la evaluación de los riesgos.

Entre los factores que se relacionan con este componente tenemos los siguientes: Valores de integridad y ética, compromisos de competencia, junta de directores o participación del comité de auditoría, filosofía de la gerencia y

estilo de dirección, estructura organizacional, asignación de autoridad y responsabilidad, políticas y prácticas de recursos humanos.

- **Evaluación de los riesgos.** En las organizaciones surgen una serie de riesgos. Estos riesgos afectan a la empresa en su quehacer diario, en su competencia, su posición financiera y otros aspectos fundamentales.

Aunque el sistema de control interno puede minimizarlos, es imposible bajar los riesgos a un nivel cero.

Ahora bien, como se ha señalado, es importante conocer y evaluar estos riesgos, lo que implicará la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos de la entidad.

La identificación de los objetivos, es una condición previa a la evaluación de los riesgos, por lo cual esta es una fase clave en el proceso de gestión.

Los riesgos en la información, incluyen eventos externos e internos.

Una vez que los riesgos sean identificados, la gerencia deberá considerar su importancia, la probabilidad de su ocurrencia y cómo deberán ser enfrentados. Sobre el particular, la gerencia podrá iniciar planes, programas o acciones para identificar los riesgos específicos, o para decidir o aceptar un riesgo, ya sea por el costo u otra consideración.

Los riesgos identificados por la alta dirección están directamente relacionados con los procesos críticos, en los que se involucran las diversas áreas de una entidad. Por lo tanto, es importante que los auditores, identifiquen los riesgos y asignen prioridades de revisión a las actividades expuestas a un riesgo mayor.

- **Actividades de control:** Son las políticas y procedimientos que ayudarán a asegurar que se tomen las acciones necesarias, para hacer frente a los riesgos y lograr los objetivos de la entidad.

Es decir, son las actividades de control que realiza la gerencia y demás personal de la entidad para cumplir diariamente con las labores asignadas.

Estas actividades están relacionadas con las políticas, sistemas y procedimientos relacionados con aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, inspecciones, revisiones de indicadores y salvaguarda de los

recursos. Ahora bien, es importante mencionar que, para realizar una auditoría respecto de este componente, es necesario que se consideren las actividades de control más relevantes dentro del marco de las políticas y procedimientos establecidos, y que corresponden a lo siguiente:

- Realización de revisiones.
 - Proceso de información.
 - Controles físicos.
 - Segregación de deberes.
- **Información y comunicación.** En la organización, el sistema de información es fundamental para el logro de los objetivos de la entidad. El mencionado sistema está compuesto de los subsistemas contable, presupuestario y estadístico.

Es importante destacar que la calidad de estos subsistemas afectará las habilidades de la gerencia para la toma de decisiones, y afectarán igualmente los informes que serán emitidos. Por lo anterior, es importante que la información que se generará sea confiable, entendible y comunicada oportunamente.

El sistema de información de la empresa deberá abarcar métodos y registros que:

- Identifiquen y registren todas las operaciones ocurridas.
 - Describan las operaciones correctamente para su clasificarlas.
 - Midan las operaciones en términos cuantitativos.
-
- Determinen el período en las que las operaciones ocurrieron.
 - Presenten correctamente las operaciones en los estados que deban prepararse.

Por su parte la comunicación incluye proporcionar información fidedigna, tanto interna como externamente. También es importante señalar, que dentro de la organización, todos sus miembros comprendan la importancia del control interno para lograr los objetivos de la entidad y tener claramente definidos los distintos canales de información entre las diferentes áreas del ente organizacional.

La comunicación debe adquirir formas tales como: manuales, memorandos, órdenes de servicio, circulares u otras, de preferencia escritas.

- **Vigilancia, supervisión o monitoreo.** Los sistemas de control interno de una organización, necesitan ser permanentemente evaluados para determinar si están funcionando como han sido diseñados o, en caso contrario, efectuar las correcciones correspondientes.

Ahora bien, esta labor le corresponderá, en primer lugar, a quienes tienen la autoridad para realizarlas y también es relevante para todo el personal y a las auditorías, tanto internas como externas.

3.4.2. Evaluación del control interno de la corporación

El conocimiento de la nueva doctrina del control interno, ineludiblemente obliga al auditor de gestión a valerse de ella para la evaluación.

Evaluar, por definición, es comparar la realidad existente con un ideal y, en este caso, el ideal de control interno viene dado por la doctrina existente del mismo, debiéndose contrastar con la realidad de los procedimientos que se estén aplicando en la entidad.

En este mismo orden de reflexiones, el auditor de gestión debe considerar, para proceder a efectuar la evaluación, las áreas de riesgos señaladas, a las cuales les podría aplicar cualquiera de las herramientas de evaluación que la profesión de auditoría recomienda.

Entre las herramientas más comunes para evaluar tenemos: los métodos descriptivos, los cuestionarios, los flujogramas y los métodos mixtos; en todo caso, será el auditor quien decida con cuales de ellos procederá a efectuar la respectiva evaluación, dejando constancia en las hojas de trabajo.

- **Método descriptivo:** Esta herramienta consiste en que el auditor describirá detalladamente los controles y procedimientos que evaluará, que con posterioridad se podrá comparar con un ideal de control.

Cabe señalar que, si bien este método es simple de ejecutar, necesita un conocimiento significativo, por parte del auditor, de los controles sujetos a examen, ya que ello le permitirá efectuar una buena comparación con el ideal de control, diseñado por el propio auditor evaluador.

No obstante, de lo anterior, podemos agregar que, si bien esta herramienta es fácil de confeccionar, el éxito de ella está en directa relación con la habilidad que posea el profesional para describir y redactar adecuadamente el control interno del área examinada. Por lo anterior, lo más recomendable es que se complemente de otros métodos para asegurar el éxito de la evaluación.

- **Método de cuestionarios:** Sobre el particular, el auditor puede utilizar esta herramienta de evaluación, consistente en una serie de preguntas, que el propio profesional diseñará y/o modificará, de procedimientos previos de evaluación de control interno.

Ahora bien, el diseño de las preguntas estarán basadas en lo adecuado del sistema de control interno, y éstas pueden ser contestadas en forma narrativa o a través de respuestas como un Sí, un No, o un “No aplicable”, llamados también, por esto, cuestionarios dicotómicos (ANEXO 8).

Respecto del cuestionario dicotómico, se formulan una serie de preguntas relacionadas con el área de riesgo que se está evaluando, de tal forma que: Las respuestas afirmativas sean fortalezas de control y las respuestas negativas constituyan, en principio, debilidades de control. Las respuestas “No aplicable” corresponderían a preguntas que no están bien diseñadas.

Este cuestionario tiene la ventaja que el profesional auditor podrá dejar de lado las respuestas afirmativas, consideradas fortalezas de control, para abocarse a estudiar las otras respuestas.

En esta herramienta quedará claramente identificado el ideal de control, que está representado por las preguntas, y la realidad del control, representado por las respuestas que se dan a través de él. Cabe señalar también, que este tipo de cuestionarios es uno de los métodos más usados por los profesionales auditores.

Ejemplo de una pregunta: ¿Se prohíbe en la entidad la emisión de cheques en blanco? Si la respuesta fue afirmativa, el control interno es correcto; pero si es negativa, hay un problema y se tiene un indicador que amerita un mayor estudio y que podría redirigir nuestro examen. Por último, si la respuesta fuese “No aplicable”, tal vez en la entidad sólo se hacen transferencias de fondos entre cuentas corrientes bancarias y, de ser este el caso, está mal formulada la pregunta.

- **Método de flujograma o diagrama de flujo:** Sobre este método se puede señalar que, consiste en graficar los procedimientos de las áreas que se evaluarán, para lo cual, es necesario que el auditor determine previamente una simbología que debe utilizar, que sea lo más clara posible y de conocimiento de todo el equipo.

Esta herramienta tiene ventajas y desventajas. Entre las primeras, podemos indicar que con una visualización profunda y acabada del auditor, de los procedimientos que está evaluando, puede determinar algunas tareas innecesarias, duplicidad de funciones, entre otros. Entre las desventajas, podemos señalar que aquellas labores relacionadas con el personal es difícil graficarlas, ya que se muestran, principalmente, movimientos de documentos. En este mismo orden de consideraciones, podemos indicar también que el flujograma es más fácil de construir que los métodos anteriormente descritos, en que hay que redactar.

También es necesario aclarar que el gráfico confeccionado por el auditor se lleva a cabo con los conocimientos que éste tiene del control interno existente y, con posterioridad, procede a compararlo con el modelo que tiene, para las distintas áreas que ha de examinar.

En las entidades, muchos auditores internos tienen confeccionados algunos flujogramas, producto de evaluaciones anteriores, los cuales servirán como referencia para cualquier auditoría de gestión posterior.

- **Métodos mixtos o combinados:** Estos consisten en una combinación de métodos de evaluación, como puede ser el cuestionario y el flujograma, en todo caso, será el auditor quien decidirá que métodos conviene aplicar.

3.4.3. Resultados de la evaluación

El auditor de gestión, una vez conocidos los resultados de la evaluación, debe remitir un informe que contenga las debilidades de control interno encontradas y las respectivas recomendaciones para superarlas, al gerente o ejecutivo superior, al consejo de administración y al comité de auditoría.

El mismo profesional debe estudiar de qué manera el resultado de la evaluación del control interno, afectará el alcance, la naturaleza y la oportunidad en la aplicación de las pruebas de auditoría, como exige la normativa.

3.5. Aplicación de las pruebas de auditoría

Una vez que el auditor de gestión ha determinado el alcance, naturaleza y oportunidad en la aplicación de las pruebas de auditoría en las áreas seleccionadas, debe efectuar un programa que contenga los procedimientos que debe ejecutar.

El auditor de gestión obtiene la evidencia a través de técnicas específicas, tales como: inspección, observación, investigación, confirmación, recómputo,

procedimientos analíticos, entrevistas y varias otras, contenidas en la doctrina de auditoría.

Las técnicas señaladas anteriormente, son parte de las técnicas que emplea el auditor cuando está buscando evidencias para opinar sobre lo que examina.

Las pruebas de auditoría, derivadas de las fuentes mencionadas en la fase de planeación, pueden clasificarse en cuatro tipos: físicas, documentales, orales o analíticas, y obtenerse y registrarse. (ANEXO 9)

En todo caso, todas las técnicas usadas en la auditoría deben quedar señaladas en las respectivas hojas de trabajo de los auditores.

Cabe recalcar la importancia de aplicar en forma adecuada estas técnicas y documentar correctamente, pues si a través de la auditoría se determinasen irregularidades, la Superintendencia de Educación, entidad fiscalizadora de establecimientos educacionales subvencionados, por ejemplo, podrá iniciar un sumario administrativo para determinar las responsabilidades involucradas, sumario que puede ejecutar el Ministerio de Educación o la Contraloría General de la República o una denuncia al Ministerio Público.

Cuando la denuncia es ante el Ministerio Público, el auditor se transforma en auxiliar de la misma, por lo tanto, es de vital importancia hacer un trabajo de calidad, especialmente en la búsqueda de evidencia suficiente y pertinente, que es una tarea específica de esta fase de la metodología.

Una vez que el auditor de gestión ha aplicado los procedimientos de auditoría, está en condiciones de emitir un juicio profesional sobre lo examinado. Dicho juicio quedará establecido en un documento o informe de auditoría de gestión.

3.6. Informe de la auditoría de gestión

Una vez que el auditor de gestión ha aplicado las pruebas de auditoría necesarias para emitir un juicio profesional sobre lo que examinó, deberá, en primer

lugar, emitir un informe preliminar y, con posterioridad, uno final sobre la auditoría de gestión ejecutada.

3.6.1. Informe preliminar de auditoría

Cuando el auditor de gestión termina la fase anterior, se dispone a redactar un preinforme que contiene todas las observaciones encontradas, para que éstas puedan ser respondidas por los afectados y así determinar cuál es, en definitiva, la observación final.

Esta instancia es importante, pues los afectados responden las observaciones hechas en el preinforme, a fin de atenuarlas, eliminarlas o mantenerlas. Este informe preliminar debe contener las siguientes partes:

- **Título:** Este preinforme debe llevar el siguiente título en la parte superior del mismo: "PREINFORME DE AUDITORÍA DE GESTION".
- **Fecha:** La fecha que debe llevar el preinforme es aquella en que el auditor terminó la auditoría en terreno, y no la fecha en que se hace entrega de éste, porque la responsabilidad del profesional por los acontecimientos descritos es hasta esa fecha.
- **A quién va dirigido:** El preinforme de la auditoría estará dirigido al ejecutivo superior de la entidad, a los afectados si corresponde, y a quienes se instruya remitirlo.
- **Párrafo introductorio:** En este párrafo el auditor de gestión debe señalar los objetivos que se propuso en la planeación del trabajo, lo que ha examinado dentro de la organización, la fecha cubierta por el examen y la responsabilidad por la confección de la información revisada.

Por ejemplo:

“Hemos examinado los procesos de remuneraciones y de recaudación de FICOM, correspondiente a la dimensión de Gestión de Recursos Financieros, desde el 01 de enero al 30 de junio del 2023, la información revisada es de responsabilidad de las distintas unidades involucradas y la nuestra como auditores de gestión consistió en revisar las partidas comprometidas en los rubros señalados.”

- **Párrafo de alcance del informe:** En este segundo párrafo, el auditor debe señalar cómo llevó a cabo su examen y una pequeña explicación de la auditoría.

Por ejemplo:

“Nuestro examen se llevó a cabo de conformidad a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, lo cual incluyó la revisión de las planillas de sueldos y de la cobranza llevada a cabo, y la aplicación de otros procedimientos que se estimaron pertinentes en estas las circunstancias.

El resultado del examen determinó lo siguiente en este preinforme: ...”

- **Párrafo de observaciones y recomendaciones:** Aquí se describirán todas las observaciones que señala el auditor, las recomendaciones, en términos generales y de forma constructiva, que él sugiere para solucionar el problema o bien las medidas que la entidad, ante hechos ilícitos, debería adoptar, tales como: sumario, denuncia a la justicia u otras.

Se puede mostrar, en anexos separados, información más detallada sobre responsabilidades y partidas componentes de las principales deficiencias, mediante tablas, gráficas u otros medios que permitan una mejor comprensión del cliente.

- **Párrafo de conclusiones:** En esta parte del preinforme, el auditor de gestión hará un resumen del costo estimativo que han significado los incumplimientos, de las causas y condiciones que incidieron favorablemente o no en el grado de

cumplimiento de las metas de eficacia, economía y eficiencia y de su interrelación.

- **Firma:** Este preinforme debe ser firmado por el o los responsables de la auditoría de gestión.

3.6.2. Informe final de auditoría

Se deben identificar y describir suficientemente los criterios utilizados, de modo que se comprendan claramente los fundamentos de las conclusiones a las que llegó el auditor de gestión. Las conclusiones se refieren al alcance y objetivos de la auditoría y parten lógicamente de la descripción del criterio y los hallazgos.

Para que exista un informe final es necesario contar con un informe de respuesta al Preinforme entregado por el auditor, donde el ejecutivo superior de la entidad especifique las medidas que se van a adoptar, pues él mismo es quien debe arbitrar las medidas necesarias para solucionar lo planteado.

Entonces, el Informe Final va a contener las observaciones encontradas y las respuestas del ejecutivo frente a ellas, va a contar con las mismas partes del preinforme con el correspondiente cambio de redacción en algunos de los párrafos que lo integran:

- **Título del Informe Final:** El Informe Final debe llevar la leyenda en la parte superior del informe que diga: “INFORME FINAL DE AUDITORÍA DE GESTION”
- **Fecha del Informe Final:** La fecha que debe llevar el Informe Final, es aquella de recepción de la contestación al Preinforme.
- **A quién se dirige el Informe Final:** El Informe Final debe ser remitido al ejecutivo superior de la entidad auditada, al consejo de administración, al comité de auditoría, al auditor ministerial, en el caso de establecimientos educacionales

con subvención estatal, y a quien se haya requerido remitirlo en las cláusulas del contrato.

- **Párrafo introductorio del Informe Final:** En este párrafo el auditor identifica el área de interés examinada dentro de la organización, la fecha cubierta por el examen y la responsabilidad por la información examinada.

Esto es, una declaración del compromiso de la administración de la entidad de instituir medidas que aseguren que los recursos se obtienen económicamente y son utilizados eficiente y eficazmente.

Y por su parte, el auditor de gestión declara su responsabilidad de cumplir con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

- **Párrafo de alcance:** En este segundo párrafo, se deberá señalar cómo se llevó a cabo el examen, conforme lo requerido por la profesión, y una breve explicación de la auditoría, que influirá, tanto en las pruebas, como otros procedimientos considerados necesarios por el auditor de gestión y, además, se referirá a la contestación de la administración a las observaciones del Preinforme.

Por ejemplo:

“Nuestro examen se llevó a cabo de conformidad a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, lo cual incluyó la revisión de las planillas de sueldos y de la cobranza llevada a cabo, considera la respuesta efectuada por la Administración según Oficio N° 278 de 2020, y la aplicación de otros procedimientos que se estimaron pertinentes en las circunstancias. El resultado del examen determinó lo siguiente en este Informe: ...”

- **Párrafo de observaciones y recomendaciones:** En este párrafo el auditor de gestión describirá todos los hallazgos con las observaciones y las

recomendaciones que sugiere, para solucionar el problema, o las medidas que la entidad debería adoptar, como también la respuesta del ejecutivo superior al Preinforme, en este último caso el profesional auditor, deberá señalar si con la explicación entregada queda superada o no la observación informada.

- **Párrafo de conclusiones en el Informe Final:** El auditor de gestión deberá concluir el resultado final del Informe, y recomendar las medidas que deberán adoptarse, previo estudio de la respuesta al Preinforme.
- **Firma del Informe Final:** Este Informe debe ser firmado por el o los responsables de la auditoría, o sea, el mismo quien firmó el Preinforme.

3.7. Seguimiento de recomendaciones y compromisos

En ésta última etapa de la auditoría de gestión se debe efectuar un seguimiento de las observaciones encontradas, convenientemente esto debería ocurrir antes de transcurrir un par de ciclos de operación, según haya sido el grado de deterioro observado en los estándares de gestión, para prevenir la ocurrencia de las mismas situaciones y actos observados y, por supuesto, para verificar si se han tomado en cuenta las medidas recomendadas en el Informe Final. Si ello no ha sucedido, se remite a los mismos usuarios del Informe Final el incumplimiento de los compromisos de quienes tenían la responsabilidad de hacerlos efectivos, implementando soluciones.

Hay que destacar que constituye una de las mayores satisfacciones del auditor el hecho que se hayan comprendido y aceptado sus recomendaciones e instituido medidas para asegurar que las deficiencias expuestas no continuarán ocurriendo.

CAPÍTULO 4. CASO PRÁCTICO: COLEGIO EL PRADO

4.1. Fase I: Conocimiento preliminar de la corporación.

La Corporación Educacional A Y G, nace como respuesta a las necesidades educativas de los sectores vulnerables de la ciudad de Santiago de Chile, con la clara intención de entregar educación de calidad y fortalecer los aprendizajes significativos, continuadora de la gestión educativa de Don Víctor Aguilera Vásquez, profesor de estado, y un creyente absoluto que la única forma de eliminar las barreras sociales y la desigualdad es la educación de calidad e inclusiva, inicia sus actividades según Estatuto N° 21.030 un 20 de Diciembre del 2017 con el nombre de Corporación Educacional A Y G, actualmente es la Corporación Sostenedora de cuatro establecimientos educacionales con subvención estatal, Colegio El Prado, Colegio Lo Errázuriz, Colegio San Felipe y Colegio San Marcel, ubicados en las comunas de Pudahuel, Maipú y Buin de la región Metropolitana de Santiago de Chile.

- **Misión:** Educar niños y jóvenes, en un ambiente fraterno, solidario e inclusivo, abierto a la comunidad, entregando valores y condiciones, como el respeto, compañerismo y autocuidado, fortaleciendo los aprendizajes significativos y aceptando las normas de un sistema democrático, centrado principalmente en la estrecha relación, entre familia y el colegio, con el fin de potenciar su formación e integración en una sociedad cada vez más competitiva, respetando el entorno y nuestra identidad nacional.
- **Visión:** El Colegio El Prado, desea ser un referente en el modelo educacional valórico, inclusivo y de excelencia académica dentro de su entorno, con gratos espacios de trabajo, que desarrolle en sus estudiantes, la capacidad de adaptación a las necesidades de la sociedad actual y con actitud de respeto por la naturaleza, desarrollando potencialidades valóricas, espirituales, artísticas y de crecimiento personal, a través de la búsqueda continua de perfeccionamiento, con estrategias que permitan aprendizajes significativos e

integrándolos a un entorno exigente, crítico, analítico y pertinente con su proyecto de vida.

- **Objetivos:** Como objetivos estratégicos corporativos para la Corporación Educacional A Y G, ha definido los siguientes:
 - Fomentar y mejorar las condiciones de vida a través de la educación de calidad de niños y jóvenes sin distinción de raza, religión o nivel socioeconómico.
 - Establecer una estructura organizacional interna para definir las responsabilidades y funciones de cada puesto de trabajo de la corporación y de esta manera lograr mayor fortalecimiento administrativo de la institución.
 - Ofrecer nuevos y mejores métodos de aprendizaje a niños y jóvenes para fortalecer la imagen de la Corporación y fomentar un clima de cooperación en toda la comunidad escolar.
 - Capacitar adecuadamente al recurso humano para que sea altamente eficiente y pueda enfrentarse a nuevos retos.

- **Principios:** La Corporación Educacional A Y G, ha establecido los siguientes principios como parte de su filosofía corporativa:
 - **Innovación.** Diversificar la forma de enseñanza, implementando métodos, materiales y equipos innovadores con el fin de aportar al desarrollo social de la comunidad escolar.
 - **Eficiencia.** Brindar a nuestros alumnos, educación de manera ágil y dinámica, mediante la optimización de recursos humanos, económicos y materiales.
 - **Trabajo en Equipo.** Trabajar conjunta y participativamente con toda la comunidad escolar para afrontar y solucionar problemas internos.

- **Rendición de Cuentas.** Efectuar informes de la gestión que realiza en la Corporación de manera clara y oportuna.
- **Sello valórico:** De acuerdo con las necesidades detectadas durante el periodo de diagnóstico, la relación y realidad del sector en el que está inmerso nuestro establecimiento, se traduce en que cada una de las actividades tanto pedagógicas como recreativas, están basadas en el rescate de los diversos valores y actitudes que favorecen las interacciones sociales. Nuestra premisa “FAMILIA Y COLEGIO, PILAR DE FORMACION DE NUESTROS NIÑOS Y JÓVENES.”
- **Entidades reguladoras:** La corporación para su correcto desarrollo de actividades y funcionamiento deberá estar sujeta a las disposiciones y reglamentos emitidos por los respectivos organismos de control que a continuación se mencionan:
 - **Superintendencia de Educación:** Su objeto es fiscalizar, de conformidad a la ley, que los sostenedores de establecimientos educacionales reconocidos oficialmente por el Estado se ajusten a las leyes, reglamentos e instrucciones que dicte la Superintendencia, y fiscalizar la legalidad del uso de los recursos de los establecimientos que reciban aporte estatal.
 - **Servicio de impuestos internos:** Es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.
 - **Superintendencia de pensiones:** La Superintendencia de Pensiones (SP) es el organismo contralor que representa al Estado al interior del

sistema de pensiones chileno. Es una entidad autónoma, cuya máxima autoridad es el superintendente o superintendente. Se relaciona con el gobierno a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, por intermedio de la Subsecretaría de Previsión Social.

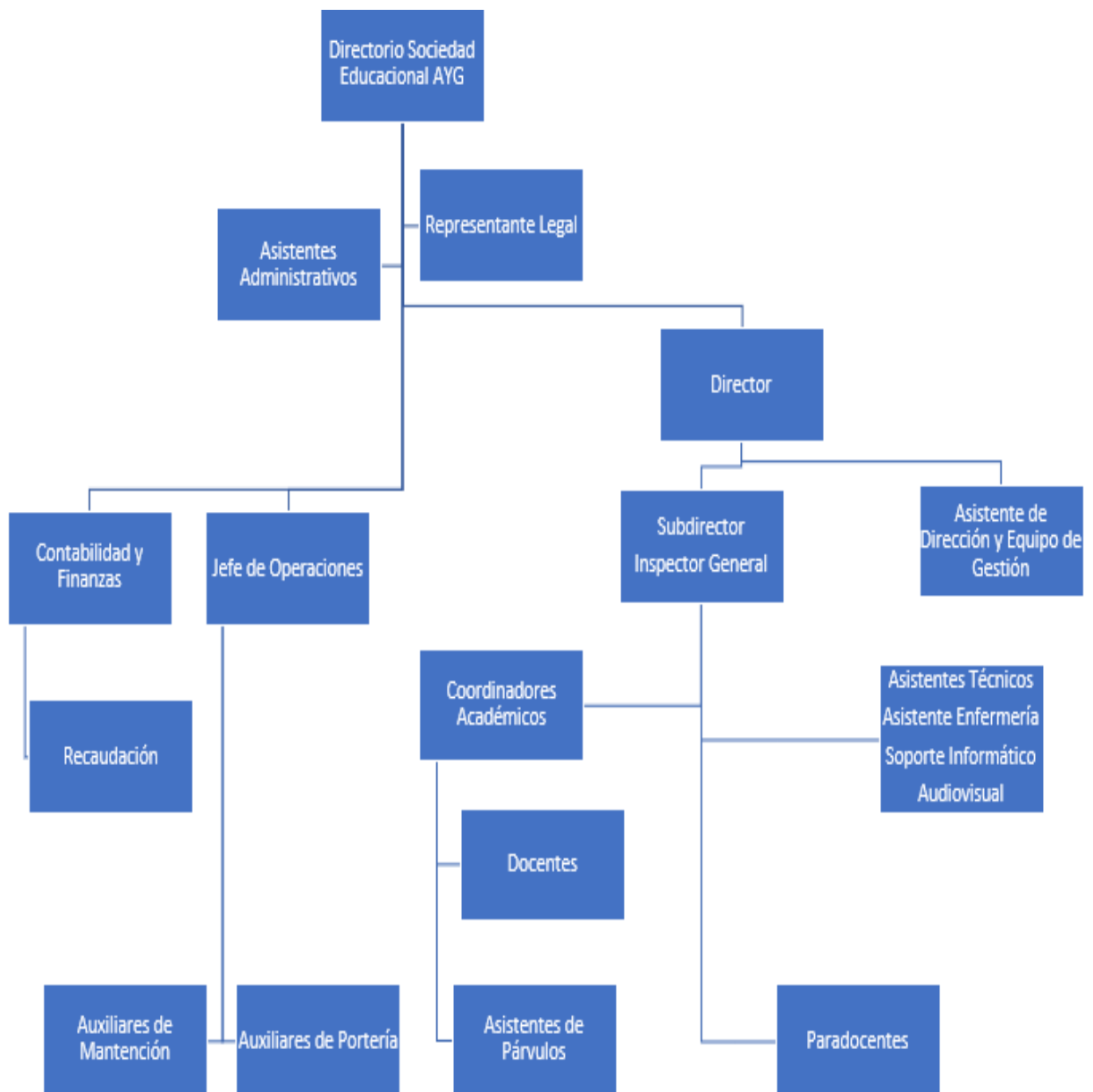
- **Dirección del trabajo:** Entre sus funciones le corresponde la fiscalización, lo que se traduce a un conjunto de actividades orientadas directamente a la elevación y mejoramiento constante de los niveles de cumplimiento de la legislación laboral, previsional y de salud y seguridad en el trabajo cuya supervigilancia es responsabilidad de esta entidad.

- **Plan estratégico:**

- Fijación de metas de rendimiento al equipo directivo.
- Definición de los mecanismos y criterios más adecuados para la selección de docentes.
- Establecimiento de una política de remuneraciones que premie los logros académicos.
- Dotación al establecimiento del equipamiento necesario para impartir una docencia de calidad.
- Creación de las condiciones ambientales y de infraestructura que posibiliten un clima de trabajo adecuado para el cuerpo docente.
- Supervisión adecuada del equipo directivo.
- Dotación de un equipo técnico-pedagógico de alta calidad y con la cantidad adecuada de profesionales para el colegio.
- Implementación de un programa sistemático de observación de clases.
- Evaluación periódica de docentes.
- Control regular del avance de los programas que se deben impartir en cada curso.

- Control de la calidad de guías de estudio e instrumentos de evaluación que se aplican a los alumnos, en cada asignatura.
- Supervisión de la programación de las clases de los profesores.
- Aseguramiento de la realización periódica de reuniones de análisis del quehacer docente.
- Transformación de la transgresión de normas de conducta por parte de los alumnos en experiencias de aprendizaje.
- Enseñanza a través del uso de tecnologías que hacen las clases más atractivas.
- Uso de lo lúdico para enseñar.
- Atención especial hacia los alumnos rezagados.
- Ofrecimiento de alternativas de mayor desarrollo a los alumnos aventajados.
- Capacitación de los profesores en su asignatura y en didáctica.

- **Figura 1: Estructura organizacional**



4.2. Fase II: Planeación de la auditoría

4.2.1. Carta introductoria (ANEXO 10)

4.2.2. Alcance del trabajo de auditoría de gestión y otras consideraciones relativas al desarrollo del mismo.

- **Objetivos:** La evaluación del control interno y el plan de gestión correspondiente a los meses de enero a junio del año 2023, será efectuado con base en las normas de auditoría generalmente aceptadas en Chile.
Como resultado del trabajo se obtendrá lo siguiente: Evaluación de la planificación estratégica, evaluación del control interno, evaluación de los procesos administrativos e informe de auditoría.
- **Enfoque de la auditoría:** El enfoque del trabajo del auditor pone énfasis en la evaluación de la estructura organizativa, clima laboral, políticas de selección y formación, así como también los procedimientos administrativos, y otras actividades que en su conjunto brindan el conocimiento de las operaciones y la generación de la información en la Corporación Educacional A Y G. Para ello nos basamos en los métodos que van de lo general a lo particular. La idea central es identificar aquellos aspectos que son importantes en control Interno de las operaciones y concentrar en ello la mayor atención.
El propósito del enfoque mencionado es usar los procedimientos de auditoría que conduzcan de la manera más eficaz y eficiente a la información para con base en ella dar una opinión profesional.
- **Costo de la auditoría:** Los honorarios por los servicios de auditoría objeto se establecen en \$ 3.296.978 más IVA que serán pagados de la siguiente manera: el 50% a la firma del contrato, el 50% a la entrega del informe de Auditoría.

- **Proceso cronológico:** El examen de la auditoría se desarrollará básicamente a partir de la suscripción del contrato de prestación de servicios. La agilidad del cumplimiento de auditoría dependerá de los análisis y detalles necesarios para la ejecución de las tareas de la auditoría.

En el presente trabajo se tratará de detectar problemas de auditoría con mayor anticipación para permitir la adopción de medidas necesarias. Con este propósito se ha elaborado un cronograma para la distribución de las actividades en el tiempo y dar cumplimiento al trabajo de auditoría de gestión. (ANEXO 11)

4.3. Fase III: Evaluación de riesgos

La investigación de campo arrojó los siguientes resultados detallados a continuación:

- La corporación mantiene políticas y procedimientos desactualizados, además no se efectúa la aplicación de dispositivos de selección de personal, que permita analizar los conocimientos, capacidades y destrezas de los postulantes a empleados, dichas políticas no responden a las necesidades de la corporación, además no se realiza la inducción necesaria para la familiarización del empleado con la entidad.
- No existe un adecuado control interno por cuanto no se realiza una supervisión y monitoreo de personal a todas las áreas de la entidad lo cual evita la identificación de problemas potenciales, tales como el desgaste laboral, incumplimiento de los objetivos, lo cual ocasiona el desperdicio de los recursos con una alta incidencia en la calidad educativa que ofrece.
- La corporación no posee un sistema de comunicación de la información a nivel de toda la entidad, pese a mantener definidos los objetivos que se desean alcanzar, estos no son difundidos lo cual hace que los empleados no se involucren y comprometan en el cumplimiento y alcance de los mismos, por lo cual no se dispone de información confiable para la base de la toma de decisiones.

- No existe una planificación sobre la realización de Auditorías de Gestión que permita evaluar y verificar el nivel de control interno que se aplica en la empresa, lo que ocasiona que el desempeño de actividades sea realizado de manera inadecuada incurriendo en el consumo innecesario de recursos.
- No se dispone de información para la base de la toma de decisiones por cuanto no se realizan evaluaciones sobre el cumplimiento de objetivos, el desempeño laboral y los procesos administrativos lo cual ocasiona que la toma de decisiones se realice de manera no apropiada por cuanto no se cuenta con información del todo confiable.

4.4. Fase IV: Evaluación del sistema de control interno

Después de haber aplicado el cuestionario de control interno a la Administración General del Colegio el Prado, perteneciente a la Corporación Educacional A Y G, se determina que el nivel de confianza corresponde a un 58,59%, lo cual expresa que es Moderado, y por diferencia el nivel de riesgo es del 41,41% calificándose como Moderado. Lo cual quiere decir que el control de la empresa no es eficiente, y que existen falencias en su control. (ANEXO 12)

4.5. Fase V: Aplicación de las pruebas de auditoría

En esta auditoría se aplicó la técnica del cuestionario, que es un sistema de preguntas racionales, ordenadas en forma coherente, tanto desde el punto de vista lógico como psicológico, expresadas en un lenguaje sencillo y comprensible que generalmente responde por escrito la persona interrogada, sin que sea necesaria la intervención de un encuestador. El cuestionario permite la recolección de fuentes primarias, es decir, de personas que poseen la información que resulta de interés.

Estos cuestionarios fueron aplicados en el colegio El Prado, en primera instancia al Sostenedor y a la Administración General del colegio, para la evaluación respectiva del sistema de control interno, y luego al personal de este, dividido en los componentes

Políticas, Planificación, Estructura Orgánica, Sistemas, Procedimientos y Métodos de Trabajo, Administración de Recursos Humanos, Administración de Recursos Materiales y Cumplimiento del Marco Legal, según lo estipulado por la Superintendencia de Educación de acuerdo a la letra b) del artículo 9 de la Ley N°20.845 de Inclusión Escolar que Regula la Admisión de los Estudiantes, Elimina el Financiamiento Compartido progresivamente y Prohíbe el Lucro en Establecimientos Educativos que reciben aportes del Estado.

- **Componente Políticas:** Una vez aplicado el cuestionario del componente políticas a los trabajadores del Colegio el Prado, perteneciente a la Corporación Educacional A Y G, se determina que un 57% tiene conocimiento de la existencia de un manual de políticas en la institución, un 14,28% señala conocer que estas políticas han sido difundidas por la Administración General, un 21,43% admite que aplican estas políticas en sus labores diarias, tanto dentro como fuera de aula, un 35,71% ha admitido que han sido evaluados periódicamente respecto al cumplimiento de estas políticas, especialmente aquellos contratados a través de la subvención SEP (Subvención Escolar Preferencial), 42,86% declara tener conocimiento o ha sido informado por parte de su coordinador académico y jefe departamental, de la implementación de mejoras a las políticas luego de una evaluación, un 21,43% sabe que el encargado de aprobar estas políticas es el sostenedor, los que respondieron no, 9 de 11 pensaban que quién las aprobaba era el director del establecimiento y 2 de 11 que no sabían, un 42,86% declara saber que existen estos manuales de políticas escritos, la mayoría de estos 5 de 6, dice que las leyeron en la página web de la corporación y que durante un tiempo, estuvieron disponible en el Diario Mural de la sala de profesores, de los que respondieron no, un porcentaje significativo 7 de 8, la mayoría asistente de la educación, mencionó que algún profesor o asistente le habría informado de la existencia de un documento en la página web, pero que no lo buscó o leyó, y por último un 85,71% cree que la adopción de políticas apoyarían el logro de los objetivos de

la corporación, aunque la pregunta específica era: ¿Las políticas adoptadas han apoyado al logro de objetivos de la corporación?. (ANEXO 13)

- **Componente Planificación:** Respecto de este componente los resultados de la encuesta son los siguientes: un 42,86% declara que se han analizado las fortalezas oportunidades y amenazas, para luego transformar los resultados en estrategias educativas, aunque dejan en claro, que este análisis siempre ha sido impulsado por su jefe departamental y no por la Dirección General, los que respondieron no, expresan que eso es parte del trabajo del área administrativa, que no saben que es un análisis FODA y que lo relacionan más a economía que a gestión educacional, un 14,28% declara conocer el plan estratégico del colegio, que está explícito en la misión de la corporación y que fue publicado y dado a conocer, antes de una fiscalización por parte de la Superintendencia de Educación (fiscalización programada), los que respondieron no, lo asocian a economía por ende a trabajo administrativo, no les interesa o declaran no conocer la terminología, un 21,43% asume que la planificación es un aspecto relevante para el colegio, aunque los que respondieron no, dudaron al asociarlo a planificación de clases, más que planificación institucional, un 14,28% declaró saber que el responsable de la planificación es el sostenedor, los que respondieron no, aseguraron que pensaban que el responsable era el Director y otros que era el jefe de la unidad técnica profesional (UTP), asociándolo a planificación de clases, un 57,14% declaró que el colegio tiene misión, visión y objetivos, pero contrasta con el 21,43% que tiene conocimiento de ella, un 35,71% afirma que las estrategias de crecimiento están asociadas a la misión, visión y objetivos, los que respondieron no, tienen confusión respecto a la terminología, dicen que a su entender son lo mismo, un 14,28% declara haber sido evaluado al menos una vez en el cumplimiento de los objetivos, los que respondieron que no, dicen que sus objetivos se los mencionaron al momento de la entrevista, pero que nunca han sido evaluados, un 28,57% declara saber que el colegio trabaja con presupuesto, porque el PME (Plan de Mejoramiento Educativo) debe estar valorizado, y por último un 14,28% afirma que la

corporación realiza proyectos, especialmente enfocado en el aprendizaje significativo. (ANEXO 14)

- **Componente Estructura Orgánica:** Los resultados al aplicar cuestionario para determinar el grado de eficacia de la estructura orgánica de la corporación son los siguientes: un 64,29% de los encuestados respondió saber que la organización cuenta con una estructura orgánica, liderada por el sostenedor, un 92,86% respondió conocer el organigrama institucional, la respuesta no, declaró no encontrarlo en la página web, aunque le interesa conocer la estructura del colegio, un 57,14% cree que la estructura actual refleja la visión del colegio, aunque respecto al liderazgo, lo ha asumido más la Jefa Administrativa que la Directora, un 57,14% responde que las funciones asignadas son las correctas, aunque mencionan que hay cargos específicos que no existen y son necesarios, como un coordinador SEP, un 85,71% está de acuerdo con la estructura del organigrama, aunque no entienden que este en función al territorio, un 14,29% responden afirmativamente respecto a la existencia de análisis respecto a las cargas horarias, aunque, han notado que en algunos casos no son coincidentes con su cargo (ejemplo: Jefa Administrativa con labores de Dirección), un 71,43% afirma positivamente, que en su mayoría las funciones están relacionadas al área de trabajo, aunque nombran nuevamente que la Directora traspa parte de su responsabilidad a la Jefa Administrativa, un 35,71% afirma que alguna vez le mostraron un manual de funciones de su área, pero más bien sus funciones y responsabilidades se le informaron verbalmente, un 21,43% declara que ha sido parte de la coordinación de funciones y tareas, aunque un 78,5% declara que la duplicidad, evasión y omisión de funciones son repetitivas, un 28,57% declara entender los liderazgos, autoridad y responsabilidad del organigrama, aunque un porcentaje significativo de los encuestados, resaltan el liderazgo de la Jefa Administrativa, sobre la Directora del establecimiento, un 71,43% declara que respetan las jerarquías y el mismo porcentaje reconoce como máxima autoridad al sostenedor, un 35,71% responde positivamente a que la estructura orgánica ayuda a una administración eficiente de los recursos,

aunque un 64,29% se declara en contra que el sostenedor administre la totalidad de ellos. (ANEXO 15)

- **Componente Sistemas, Procedimientos y Métodos de Trabajo:** Una vez efectuado el cuestionario en este componente, los resultados obtenidos son los siguientes: un 35,71% responde positivamente a que los procedimientos y métodos de trabajo se encuentran sistematizados a través de manuales, instructivos y guías y un 64,29% dice no conocer esos manuales o que no han sido informados de su existencia, un 28,57% afirma saber que los manuales han sido aprobados, aunque dejan claro que no tienen la seguridad de quien es el encargado de aprobarlos, si el jefe departamental, el jefe de la unidad técnica, la administración general o el sostenedor, un 21,43% está seguro que los manuales han sido difundidos, normalmente en reuniones departamentales o publicándolas en el diario mural central o la sala de profesores, por su parte un 78,57% declara que esa información nunca ha sido difundida o si se ha publicado en los diarios murales del colegio, esto no fue comunicado a la totalidad de los trabajadores del colegio, un 100% de los responsables de las compras y la recaudación por financiamiento compartido (FICOM) declara conocer y aplicar los manuales establecidos para ejecutar sus labores, además que hacen hincapié que se cumplen porque son las áreas con mayor fiscalización por parte de la Superintendencia de Educación, en otras áreas dinámicas del colegio, como convivencia escolar y vinculación con el medio, declaran desconocer esos manuales y actúan según lo estipulado por la Superintendencia de Educación en su Normativa SIE, para rendición de cuentas anuales, el mismo 100% (Compras y FICOM) responde positivamente a que ha sido objeto de seguimiento para el cumplimiento de manuales, convivencia escolar y vinculación con el medio declaran que al momento de presentar antecedentes de una actividad en específico, le han preguntado que si se cumple con la Normativa SIE, pero solo queda en eso, no hay seguimiento ni revisión del cumplimiento de los manuales o la norma, está explícito que debe cumplirse, un 14,29% responden positivamente a que los procedimientos han

sido revisados y evaluados, pero más bien para que se acerquen lo más posible a la normativa SIE, más que para innovar, un 85,71% considera que los procedimientos actuales son demasiados largos, tanto los que declaran conocer los manuales existentes en el establecimiento o los que consideran la normativa SIE como manual de procedimiento, un 35,71% declara que los procedimientos son ágiles y les permite ejecutar un buen cruce de información, por su parte un 64,29% declara no entender como estos manuales permiten el cruce de información entre departamentos. (ANEXO 16)

- **Componente Administración de Recursos Humanos:** Este componente está dividido en seis dimensiones: dimensión general, de capacitación, de evaluación de desempeño, de régimen de disciplina, de bienestar laboral y de remuneraciones y seguridad social. Cada dimensión cuenta con sus responsables, Equipo Directivo, Administración General, Jefe de Unidad Técnica Pedagógica, Encargado de Convivencia Escolar y/o Inspector General, Administración general y Administración General y Jefe de Contabilidad respectivamente.

Los resultados de los cuestionarios se presentan separados por dimensión y son los siguientes (ANEXO 17):

- **Dimensión General:** Una vez realizado el cuestionario al equipo directivo del Colegio El Prado, arrojaron los siguientes resultados: un 50% (3 de 6) respondió positivamente que se cuenta con manuales de procedimiento para reclutamiento de personal, aunque dejaron en claro que fue por iniciativa propia crearlos (ejemplo: La Jefa Administrativa, pidió al contador realizar manual de reclutamiento para las áreas de contabilidad y operaciones), los que respondieron no (3 de 6), afirman que el reclutamiento se basa más bien en recomendaciones del mismo personal o directamente en la entrevista de trabajo, el 100% responde que el reclutamiento está de acuerdo a las necesidades del

establecimiento, un 50% responde que recurre a información externa para contratación del personal, principalmente para obtención antecedentes de probidad y recomendaciones en trabajos anteriores del postulante, un 66,67% responder tener definido los perfiles para las personas que se van a contratar, aun así dejan en claro que estos no se encuentran por escrito, más bien apelan a su experiencia y conocimiento de la institución, el 100% responde que realizan entrevistas a los aspirante, dejan claro que es la instancia decisiva para la elección del postulante, un 88,33% responde positivamente que se aplican pruebas a los aspirantes, pero estas pruebas son más de conductas y para definir un perfil psicológico que esté de acuerdo a este tipo de establecimiento más que pruebas de conocimientos específicos al área a contratar, ese proceso de descarte lo hacen previamente con los antecedentes informados en curriculum vitae, un 66,67% responde que si se le enseña la infraestructura de la institución y presenta al nuevo integrante a sus compañeros de trabajo, los que responden que no (2 de 6) responde que no lo realiza porque delega esta responsabilidad a algún colega o asistente, pero no se ocupa directamente, un 33,33% dice que da a conocer la misión y visión del colegio y se le informa de los objetivos institucionales, en cambio el 66,67% solo informa si el nuevo contratado lo pregunta, un 33,33% responde afirmativamente respecto de la información de estos manuales, los que responden que no, apelan a la iniciativa propia del nuevo contratado para conseguirlos.

- **Dimensión Capacitación:** Los resultados arrojados por los cuestionarios en esta dimensión son los siguientes: un 28,57% responde que existe un programa de capacitación, que está en la Normativa SIE, de cargo a la Subvención SEP, el 71,43% responde negativamente, que no existe un programa de capacitación, que más bien existen jornadas de reflexión, las cuales no consideran capacitación para una mejora continua del cuerpo docente, ni administrativo, el 85,71% de los

encuestados responde que no se capacita al personal, aunque saben, que han entregado incentivos económicos a un par de jefes departamentales y al jefe de unidad técnica pedagógica, pero no es una política amplificada a toda la institución, el 14,29% responde positivamente, ya que han recibido incentivo económico para capacitarse, pero que no han tenido seguimiento si esta capacitación tributa positivamente al desarrollo de sus actividades.

- **Dimensión Evaluación del Desempeño:** Una vez realizado el cuestionario se obtiene el siguiente resultado en esta dimensión: un 35,71% declara positivamente que existe una permanente evaluación de su desempeño en sus labores (área de contabilidad y área de operaciones) dependientes de la Jefa Administrativa, a través de aplicación de pruebas de rendimiento, solicitud de informes y fiscalización en campo, por su parte un 64,29% afirma que no existe una evaluación al desempeño docente, solo se espera los resultados de las pruebas SIMCE (Sistema de Medición de la Calidad de la Educación).
- **Dimensión Régimen de Disciplina:** Los resultados de la aplicación de este cuestionario son los siguientes: un 42,86% declara tener conocimiento de la existencia de un reglamento interno que regule el horario de entrada y salida de los trabajadores, por su parte un 57,14% declara no conocerlo i ser informado de ello, que las entradas y salidas quedan especificadas en el contrato de trabajo, el 100% responde positivamente a la existencia de un lector de huella que registra su entrada y salida del colegio y el mismo 100% declara que no existe un código de ética en la institución.
- **Dimensión Bienestar Laboral:** Una vez aplicado este cuestionario a los trabajadores del Colegio El Prado se obtuvieron los siguientes resultados: un 57,14% responde positivamente que el colegio cuenta con beneficios adicionales como transporte y comedor, transporte a través

de asignación mensual de movilización y un comedor en las instalaciones del colegio, el 42,86% por su parte responde negativamente ya que asignación no alcanza para cubrir el alto costo del transporte público de la ciudad de Santiago y que el comedor es demasiado chico el cual deben compartir con los alumnos, un 57,14% responde positivamente a que el colegio fomenta el deporte y eventos culturales, el 42,86% restante responde negativamente, ya que las actividades deportivas se reduce a solo futbol y la participación es mayoría masculina y las actividades o eventos culturales son escasos.

- **Dimensión Remuneraciones y Seguridad Social:** Una vez aplicado el cuestionario en esta dimensión se obtuvieron los siguientes resultados: un 92,86% declara positivamente que los sueldos están de acuerdo a los rangos salariales vigentes, el mismo 92,86% responde positivamente que reciben los beneficios estipulados por ley (ejemplo: bono de reconocimiento profesional a docentes, asignaciones familiares, bono de escolaridad, aguinaldos, etc.), un 85,71% de los trabajadores declaran que no existe incentivos por parte del colegio y los existentes son principalmente entregados por la Superintendencia de Educación a través de alguna de una subvención específica (ejemplo: bono al desempeño docente, entregado a través de subvención, bono por magister, entregado por subvención ley 19.464, entregado una vez al años a profesionales no docentes), un 78,57% responde positivamente en cuanto el pago de las horas extraordinarias se pagan según lo estipulado en el código del trabajo, el porcentaje restante, un 21,43% declara no conocer la normativa ni la forma de cálculo por lo que responden no, el 100% de los trabajadores declara recibir su sueldo en la fecha estipulada en contrata, esta es el último día hábil del mes, un 85,71% declara tener claro que es la dirección encargada del aumento de remuneraciones, el 14,29% restante pensaba que los encargados eran los jefes departamentales.

- **Componente administración de Recursos Materiales:** Este componente está dividido en tres dimensiones: Dimensión General de Activos, Dimensión Activos Fijos y Dimensión Activos de Consumos, en las cuales participan tanto la administración general, como los jefes de departamentos docentes (prebásica, básica y media), departamento de contabilidad y departamento de operaciones (ANEXO 18).
 - **Dimensión General de Activos:** una vez aplicado el cuestionario en esta dimensión se obtuvieron los siguientes resultados: un 83,33% admite saber que en el colegio existen políticas para la adquisición de inventarios, estos fueron realizados luego de jornadas de reflexión administrativas, para unificar criterios para todos los colegios de la Corporación Educacional A Y G, un 33,33% responde positivamente sobre el análisis para determinar la necesidad de comprar, el 83,33% declara realizar al menos una cotización antes de la compra, aunque saben que por disposición de la Superintendencia de Educación deben ser tres, un 100% de los encuestados dice que se verifica los insumos y/o materiales al momento de su recepción, un 66,67% responde positivamente, respecto de la devolución de productos, si estos no cumplen con las especificaciones señaladas en la orden de compra, el 100% responde afirmativamente de la existencia de bodega de almacenaje de los insumos y/o materiales, un 83,33% responde positivamente a que el almacenaje de los insumos y/o materiales es rápido, lo que facilita su localización, aunque un solo 20% responde que se precisan los mínimos y máximos de los insumos y/o materiales en bodega, el 83,33% responde positivamente a las existencias de control para el ingreso de personas a las bodegas, el mismo 83,33% responde positivamente a la pregunta sobre si la entrega de insumos y/o materiales es óptimo para las diferentes áreas, aunque afirman que se tiene cómo práctica común, entregar las llaves de la bodega, cuando el encargado de departamento necesita de materiales específicos, cuando la

encargada de la entrega (Jefa administrativa) se encuentra ocupada, un 100% de los encuestados responde positivamente a la verificación de los insumos y/o materiales al momento de recibirlos, haciendo tanto la revisión contra la factura o guía de despacho

- **Dimensión Activos Fijos:** una vez aplicado el cuestionario en esta dimensión al departamento de contabilidad, el cual está integrado por tres personas (Contador General, Analista Contable y Asistente Contable) y su análisis posterior, se obtuvieron los siguientes resultados: un 100% declara que se realiza toma de muestras físicas de los inventarios, los tres integrantes del área señalan que existe un control riguroso de los activos fijos del Colegio El Prado, al igual que los otros dos pertenecientes a la Corporación Educacional A Y G, respecto a su ubicación, departamento y que las depreciaciones correspondientes se realizan según lo estipulado por el Servicios de Impuestos Internos (SII), igualmente responden positivamente, respecto del mantenimiento de los equipos, señalan que existen contratos de mantenimientos con dos empresas para mantenimiento de equipos computacionales, para impresoras y multifuncionales del colegio, que se realizan mensualmente, también señalan que las pizarras interactivas, por contrato con el proveedor, reciben mantenimiento mensual, respecto de las donaciones de los activos depreciados, declaran que esta práctica no se realiza, si no siguen en uso, estos son entregados a la Superintendencia de Educación, siendo estos distribuidos a otros establecimientos educacionales, tanto público como subvencionados, como lo determina la normativa SEP, los tres integrantes del departamento responden positivamente a la existencia de archivos de las adquisiciones de activos fijos, tanto físicos como digitalizados, hacen saber que la Corporación tiene un sistema de activo fijo, para cada uno de los colegios y que ellos son los responsables de la operación y análisis de las partidas participantes, los tres responden negativa respecto de si

los activos fijos están asegurados, por decisión del sostenedor, estos no se han asegurado.

- **Dimensión Activos de Consumo:** una vez realizado el cuestionario en esta dimensión, los resultados arrojados son los siguientes: un 100% responde positivamente a la existencia de un encargado de las compras (Jefa Administrativa), aunque hacen mención que el sostenedor también realiza compras, casi en su mayoría para la mantención del edificio, el mismo 100% responde positivamente a que las compras son autorizadas por la Dirección General, un 66,67% responde afirmativamente que las compras se realizan cada cierto tiempo, especialmente al inicio del año escolar, luego después de vacaciones de invierno y cuando actividades escolares específicas lo requieran, dejan en claro que los colegios son instituciones con un alto nivel de compras no del todo planificadas, como compras de vidrios para las ventanas, rotura de cañerías, utensilios de primeros auxilios y deportivos, ya que se desgastan rápidamente, un 100% responde positivamente, a que cada departamento realiza su pedido de insumos y/o materiales semestralmente, para el uso en sus labores diarias, si existiera la necesidad de materiales no incluidos o por deterioro repentino, este es solicitado por el jefe departamental a la jefa administrativa y que pide la autorización a la Dirección General, que por su parte pedirá la autorización de esa compra específica al sostenedor.
- **Componente Cumplimiento del Margo Legal:** una vez realizado el cuestionario para determinar el grado de cumplimiento del marco legal interno y externo del Colegio El Prado, los resultados son los siguientes: un 100% de los encuestados afirma saber que la Corporación Educacional A Y G y por ende el Colegio El Prado se encuentra legalmente constituida, además hacen que sin el reconocimiento no podría funcionar ni tampoco podría recibir subvención estatal, un 78,57% responde positivamente que la corporación cumple con todas las disposiciones establecidas por la Superintendencia de Educación y

otros organismos de control, los que respondieron negativamente a la pregunta señalan que no saben cuáles son esas disposiciones, un 85,71% afirma conocer, por información del sostenedor, que la corporación presenta la rendición de cuentas en las fechas estipuladas por la Superintendencia de Educación, el 14,29% restante declara que no es de su interés saber temas administrativos del colegio, diciendo que no es relevante, a su parecer, con sus labores dentro de la institución, el mismo 85,71% responde que está enterado del pago de los impuestos ante el SII, hacen referencia que nunca han recibido alguna notificación del órgano recaudador de no pago de impuestos y nunca han tenido algún inconveniente en su declaración anual de impuestos a renta, el 100% de empleados declara estar afiliado a instituciones previsionales, de salud y de seguridad, un 85,71% responde positivamente que el pago en las instituciones previsionales, de salud y seguridad son pagadas todos los meses, hacen referencia a que nunca han recibido notificación del no pago por parte de sus respectivas instituciones previsionales, de salud y seguridad, el 14,29% restante responde negativamente, porque no saben cuál son esas fechas específicas de pago, aunque sus instituciones les notifican el pago respectivo, el 85,71% declara que los contratos son firmados ante un ministro de fe, específicamente, ante la Inspección del Trabajo respectiva, un 78,57% declara saber de la existencia de un reglamento interno que controla el accionar de los empleados, aunque la mayoría declara que nunca lo han leído y que su jefe departamental se los ha explicado, un 78,57% declara no conocer sobre la existencia de políticas, normas, reglas y procedimiento en la institución, el 21,43% declara conocerlos y que se los entregaron para su conocimiento y aplicación al momento de firmar contrato de trabajo, aunque no eran del todo claros, un 85,71% declara cumplir con las reglas internas de la institución, que ha sido informado por su respectivo jefe departamental, aunque nunca esas indicaciones la han visto plasmada en papel o en la página web, el mismo 85,71% afirma que esas indicaciones entregadas por de sus respectivos jefes departamentales, que asumen como reglamento interno, están ajustadas a lo dispuesto por el Ministerio del Trabajo (ANEXO 19).

4.6. Fase VI: Informe de la auditoría de gestión

4.6.1. Conclusiones

- Luego del análisis de los resultados de las pruebas de auditoría de gestión, al Colegio El Prado, perteneciente a la Corporación Educacional A Y G., en su componente de políticas. Se concluye que existen políticas, al parecer de este auditor, estas están desactualizadas, además no constan por escrito y no tienen una adecuada distribución entre los trabajadores del colegio auditado, lo que no les permite a estos, considerarlas como una fuente de consultas constantes, se dan a conocer de manera informal, principalmente de forma verbal, la adopción de nuevas políticas, tampoco es informada de manera eficientemente, por lo mismo estas no son aplicadas en la realización del trabajo y actividades en cada una de las áreas de la institucional educacional. La Administración General del establecimiento actúa de manera reactiva, ante errores cometidos por un trabajador o área determinada, al no ser aplicadas las políticas correctamente por desconocimiento, falta de información, falta de fiscalización y/o evaluación.
- Luego del análisis de los resultados de las pruebas de auditoría de gestión, al Colegio El Prado, perteneciente a la Corporación Educacional A Y G., en su componente de planificación. Se concluye que la institución no presenta una planificación estratégica que represente a todas las áreas de la misma, más bien este plan está enfocado al cumplimiento de las áreas educativas, permitiendo que las áreas de administración, convivencia y vinculación con el medio actúen de forma improvisada. La institución cuenta con misión, visión y objetivos claros, pero estos no son de conocimiento en su totalidad por los trabajadores, por lo que la realización del trabajo y el cumplimiento del mismo no están alineados con ellos. La institución no cuenta con presupuesto y el desempeño no se mide bajo ningún indicador.

- Luego del análisis de los resultados de las pruebas de auditoría de gestión, al Colegio El Prado, perteneciente a la Corporación Educacional A Y G., en su componente de estructura orgánica. Se concluye que la institución se encuentra organizada, posee organigrama, en el que se distingue fácilmente la máxima autoridad, se observa la división en diferentes áreas, cabe mencionar, que existe poca claridad en la definición de las líneas de autoridad y responsabilidad, porque se delega, un número significantes de funciones a una sola persona (jefa administrativa), hay instancias en que los empleados realizan funciones que no están alineadas a su perfil profesional o área de desempeño, ocasionando conflicto entre jefes de áreas.
- Luego del análisis de los resultados de las pruebas de auditoría de gestión, al Colegio El Prado, perteneciente a la Corporación Educacional A Y G., en su componente de sistemas, procedimientos y métodos de trabajo. Se concluye que en la institución los trabajadores en el cumplimiento de sus labores y/o trabajo diario, no lo realizan de acuerdo a una metodología, más bien de acuerdo a sus propias necesidades y/o experiencia, todos los procedimientos son informados de forma verbal, claramente esto conlleva a confusiones en la ejecución, información y toma de decisiones, creando dificultad en la comunicación entre las diferentes áreas de la institución.
- Luego del análisis de los resultados de las pruebas de auditoría de gestión, al Colegio El Prado, perteneciente a la Corporación Educacional A Y G., en su componente de administración de recursos humanos, se concluye que en la institución no existe un departamento de gestión del recurso humano, por lo tanto esta función es asumida por cada jefe departamental, no existen manuales de procedimientos claros para el reclutamiento de personal, en general no se realizan pruebas psicológicas sustanciales ni test de conocimientos específicos a aspirantes a un cargo en particular. Respecto a dimensión de capacitación, el colegio no tiene políticas claras de capacitación y de incentivos a los trabajadores. Respecto a dimensión evaluación del desempeño, no existe una política institucional de evaluación, más bien son iniciativas propias de algunos

jefes departamentales implementarlas. Respecto a dimensión de disciplina, la institución cuenta con elementos de medición de la asistencia de sus trabajadores para todas sus áreas, pero no cuenta con un código de ética institucional. Respecto a la dimensión bienestar laboral, la institución cuenta con beneficios adicionales al personal, como transporte y comedor, también cuenta con actividades recreacionales, pero no son del todo amplias. Respecto de la dimensión remuneraciones y seguridad social, la institución respeta y aplica los beneficios que por ley debe otorgar a sus trabajadores, la institución no cuenta con políticas propias de incentivo a sus trabajadores, más estos, son entregados por la Superintendencia de Educación, a través de las diferentes subvenciones que recibe el establecimiento, la institución cumple con los cálculos de horas extras según lo estipulado por la autoridad competente, cumple con las fechas de pago de remuneraciones establecidas en los contratos de trabajo y con los responsables por los aumentos de remuneraciones del personal.

- Luego del análisis de los resultados de las pruebas de auditoría de gestión, al Colegio El Prado, perteneciente a la Corporación Educacional A Y G., en su componente de administración de recursos materiales, se concluye que la institución tiene un control de los recursos materiales optima, pero no existen políticas y procedimientos institucionales, más bien son de iniciativa de las áreas diseñarlos y aplicarlos.
- Luego del análisis de los resultados de las pruebas de auditoría de gestión, al Colegio El Prado, perteneciente a la Corporación Educacional A Y G., en su componente de cumplimiento del marco legal, se concluye que la institución cumple con todas las leyes vigentes, del estado de Chile, para establecimientos de educación con subvención estatal.

4.6.2. Recomendaciones

- Estructurar la planificación estratégica con la finalidad de que la misma pueda ser emitida y comunicada a los empleados de forma completa, con el propósito de que estos puedan cumplirlos y alcanzar las estrategias establecidas en la misma.
- Elaborar un manual con políticas y procedimientos, para la selección y reclutamiento del personal, con la finalidad de alcanzar el desempeño eficaz y eficiente de las actividades y con ello ofrecer a la comunidad escolar un servicio educativo de calidad.
- Implementar actividades de control y supervisión para las actividades a nivel de cada área y asignar responsabilidades sobre dichas actividades para de esta manera medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se mantengan dentro de los parámetros de los planes y proyecciones estimadas, evitando la incidencia de gastos extras y fricción en las actividades y la información.
- Adoptar un sistema de comunicación interno que permita controlar los canales de comunicación existentes con la finalidad de que exista fluidez de información, para facilitar a los empleados de todos los niveles la adopción al cambio y a la toma de decisiones para con ello contribuir en el alcance de la misión.
- Implementar el departamento de Recursos Humanos a fin de que se cuente con el personal apropiado y calificado para el desarrollo, cumplimiento de actividades de control, evaluación y supervisión.
- Implementar esquemas adecuados en la elaboración del presupuesto a fin de que permita incluir a todas las actividades que constan en la planificación estratégica y asignar un responsable en el control y ejecución del pronóstico presupuestario.

- Establecer medidas de control presupuestarias, financieras y administrativas con la finalidad que permitan el cumplimiento equitativo de objetivos con énfasis en la optimización de los recursos y la generación de la información a fin de que apoyen en la toma de decisiones.
- Comprometer al nivel supervisor de la institución en la creación de programas de capacitación y la evaluación y seguimiento de estos, para verificar su cumplimiento, mediante la elaboración de informes sobre el nivel de impacto de las capacitaciones realizadas a fin de determinar necesidades y fortalecer conocimientos.
- Aplicar una Auditoría de Gestión, anualmente, con el objeto de evaluar la eficiencia de los resultados, la utilización de recursos, así como también los procesos administrativos y operativos para la generación de la información y que sirva de base para la toma de decisiones, haciendo posible que la entidad sea efectiva en sus procesos administrativos y el impacto de esta en la gestión escolar.

4.7. Fase VII: Seguimiento de recomendaciones y compromisos de auditoría

Este proceso se realizará una vez terminados los procesos, tanto educativos como administrativos, comprendidos entre los meses de enero a julio del año 2024.

CAPITULO 5. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Conclusión General

Los ejecutivos de todas las organizaciones, sean estas con o sin fines de lucro, implantan, toman decisiones y se valen de elementos materiales y humanos que tienen a su disposición para lograr los objetivos establecidos por la entidad. Una de las causas del fracaso en los negocios, generalmente, se debe a una pobre administración. Un elemento esencial en el escenario económico actual entonces lo constituye un acertado control, que tiene su mejor expresión en la auditoría de gestión como asesora de la alta dirección, para asegurar la conducción eficaz hacia las metas propuestas.

La auditoría de gestión se ha definido como el examen y evaluación profesional de todas o una parte de las operaciones o actividades de una entidad cualquiera, para determinar su grado de eficacia en el logro de los objetivos, la economía en la obtención y la eficiencia en la utilización de los recursos y formula recomendaciones gerenciales para mejorar.

La auditoría, en su constante evolución, proporciona la herramienta que propicia una revisión que presta servicio a la administración, se constituye en un elemento esencial en el escenario actual para la mejora continua de procesos dentro de la organización y sin dudas con un acertado control que, asesorando a la alta dirección, permite asegurar la conducción hacia las metas propuestas en un entorno cambiante.

Mediante esta auditoría se ayuda a la administración a reducir los costos, aumentar las utilidades y aprovechar mejor los recursos humanos, materiales y financieros. Porque esta auditoría permite detectar deficiencias que afectan el desempeño (performance) de la entidad. Los problemas administrativos y las dificultades operacionales se pueden detectar antes de que sucedan, el auditor de gestión recomienda a la empresa ciertas medidas para mejorar la situación presente, lo que permitirá a la organización evitar mayores costos a causa de las deficiencias reveladas.

Cuando la auditoría de gestión se practica como base de una auditoría con un enfoque integral, proporciona una evaluación con criterio independiente, acerca de la manera como el ejecutivo máximo de la entidad ha ejecutado su cometido, administrando los programas trazados para alcanzar las metas o resultados deseados, sobre la forma económica como ha conseguido las metas propuestas y el grado de eficiencia obtenido por él en la administración de los recursos para alcanzarlas. Esto le permitirá al ejecutivo superior rendir cuenta de su gestión (accountability) con total confianza y transparencia a la autoridad competente, sean ciudadanos o dueños.

Al interior de la respectiva entidad auditada la auditoría de gestión proporciona al ejecutivo, también con criterio independiente, una evaluación de la manera como el desarrollo de las operaciones o actividades está ayudando al logro de los resultados deseados o metas propuestas y le recomienda las medidas correctivas o de mejora, le proporciona una evaluación sobre los costos invertidos en las operaciones o actividades y le expone las recomendaciones para reducirlos, como también la evaluación del nivel de eficiencia de las operaciones o actividades y le formula recomendaciones para conducirlos hacia el nivel óptimo.

5.2. Conclusiones Específicas

El desarrollo de una auditoría de gestión implica diagnosticar las operaciones o actividades que se examinan y evalúan, en qué medida se alcanzan las metas propuestas, con qué nivel de costo y con qué grado de eficiencia.

Una vez establecido el diagnóstico sobre la eficacia, la economía y la eficiencia, la auditoría de gestión va a permitir determinar las causas que afectan los mencionados criterios de desempeño y, a continuación, formular las recomendaciones a la máxima autoridad ejecutiva de la entidad, sobre las acciones que se deberán tomar para, en el futuro, mejorar el logro de las metas, el costo invertido y la eficiencia con que se están realizando.

La auditoría de gestión se debe practicar y entender de una manera específica y a la vez interrelacionada por cada uno de los tres criterios. Para el mejor rendimiento de esta auditoría, la evaluación debería efectuarse de manera secuencial. Iniciándose con la comprobación y análisis de la eficacia, continuar con la economía y terminar comprobando y evaluando la eficiencia.

Al considerar que el alcance de la auditoría de gestión es ilimitado, es decir, todas las operaciones o actividades de una entidad pueden ser auditadas, sean operaciones financieras o no, con cada hallazgo se deben cubrir todos los aspectos internos o externos que lo interrelacionan.

La ilimitación y la diversidad de hallazgos posibles de encontrar, implican que la auditoría de gestión, puede necesitar profesionales de diferentes disciplinas. Aunque no se espera del auditor que su conocimiento sea el de un especialista, sí se espera que tenga un nivel de conocimiento suficiente para definir los objetivos y términos de referencia que gobiernan el trabajo de aquellos. Es ineludible el respeto a la Norma General que exige del auditor planear y supervisar el trabajo asignado, para aprovechar apropiadamente las diferentes experiencias y puntos de vista del equipo multidisciplinario.

La auditoría de gestión extiende la función auditora a toda la empresa. Asegura información detallada, objetiva e independiente de la gestión de los insumos, procesos y productos. En los procesos habitúa a los empleados a trabajar con orden y método. Obliga a la empresa a replantear situaciones en una fuente continua y saludable de nuevas ideas y aplicaciones.

La utilización de esta metodología permite, tanto a los auditores internos como externos tener una visión general del funcionamiento y administración de establecimientos de educacionales con subvención estatal, para ejecutar una auditoría de gestión eficientemente, en una secuencia lógica y práctica que permite poner de manifiesto los aspectos negativos que afectan la gestión económico-financiera del área auditada.

La metodología planteada está diseñada para este tipo de instituciones, pero se puede aplicar en organizaciones modernas o atrasadas, en pequeñas o grandes y públicas o privadas; lo que evidencia la universalidad de lo propuesto. Esto también la hace atractiva para instituciones de estudios superiores, que requieren impartir metodologías efectivas que se puedan aplicar en cualquier contexto.

La eficiencia lograda con esta metodología se puede medir de acuerdo a los estándares que la profesión ha fijado en las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. El cliente, a su vez, puede evaluar la eficacia del trabajo del auditor de gestión basándose en el patrón que dichas Normas establecen y exigen, a saber:

Normas Generales o Personales

- La auditoría debe ser efectuada por una persona o personas que tengan el adecuado entrenamiento técnico y la capacidad profesional como auditor.
- En todos los asuntos relacionados con el trabajo encomendado el o los auditores mantendrán una actitud mental independiente.
- En la ejecución del examen y en la preparación del informe, el o los auditores mantendrán el debido cuidado profesional.

Normas relativas a la ejecución del trabajo

- El trabajo se planificará adecuadamente y se supervisará apropiadamente la labor de los integrantes del equipo de auditoría.
- Deberá adquirir una comprensión suficiente de la estructura de control interno para planificar la auditoría y para determinar la naturaleza, oportunidad y extensión necesaria de las pruebas que deberán efectuarse.
- Se obtendrá material de prueba suficiente y competente, por medio de la inspección, observación, indagación, y confirmación, para lograr una base razonable y así poder expresar una opinión sobre los estados financieros que se examinan.

Normas Relativas al Informe

- El informe indicará si los estados financieros han sido preparados de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados.
- El informe indicará aquellas situaciones en que dichos principios no se han seguido uniformemente en el período actual respecto del anterior.
- Las revelaciones informativas contenidas en los estados financieros deben considerarse como razonablemente adecuadas, a menos que en el informe se indique lo contrario.
- El informe expresará una opinión sobre los estados financieros tomados en conjunto, o una aseveración en el sentido de que no puede expresarse una opinión. Cuando no pueda expresarse una opinión sobre los estados financieros tomados en conjunto, deben indicarse las razones que existan para ello. En todos los casos en que el nombre del auditor se encuentre relacionado con estados financieros, el informe contendrá una indicación precisa y clara de la índole del trabajo del auditor, si hay alguna, y el grado de responsabilidad que está asumiendo.

De las últimas normas mencionadas, parte de ellas no son aplicables estrictamente, puesto que se refieren propiamente a la auditoría financiera, cuya finalidad es específica y se relaciona con el dictamen del auditor independiente sobre la razonabilidad con que han sido presentadas las diferentes partidas en los estados financieros, que son preparados por la administración de la entidad, generalmente para dar cumplimiento a algún precepto legal o para conseguir recursos de cualquiera especie. En ese caso las Normas del Informe son muy importantes, pues con su opinión el auditor cumple una función pública y da fe de la información exhibida, las decisiones que puedan adoptar los usuarios pueden verse influenciadas por esa opinión. La auditoría de gestión a su vez, mayoritariamente está dirigida al factor, director o gestor de la entidad para su propia autoevaluación o tanto a quienes lo

designaron para ese rol, como quienes facilitaron los recursos para la empresa, de la especie que sea. En este sentido, el auditor debe proponer formas de medición adecuadas, verificar los procesos de fijación de objetivos y políticas. En la etapa preliminar el auditor de gestión debe asegurarse que su trabajo es realista, que sea realizable y que tenga utilidad, es decir, que agregue valor a la toma de decisiones para la gestión, en otro caso, debería pensar en declinar su acción.

BIBLIOGRAFÍA

Acosta, M.. (2020). ¿Qué es el control interno y por qué es importante?. mayo 25, 2023, de Marsh. Sitio web: <https://www.marsh.com/co/insights/risk-in-context/control-interno-empresarial.html>

Adlerstein, et al. (2020). Horizontes y propuestas para transformar el sistema educativo chileno. Chile: Biblioteca del Congreso Nacional.

Alvariño, C. et al. (2004). Gestión Escolar: Un Estado del Arte de la Literatura. mayo 26, 2023, de Orion 2020. Sitio web: https://orion2020.org/archivo/educacion/00_4_gestionescolar.pdf

Arens, A., Elder, R., & Beasley, M.. (2007). Auditoría. Un enfoque integral. México: Pearson.

Arias, I.. (2018). Auditoría un enfoque de gestión, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (abril 2018). En línea: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/auditoria-gestion.html//hdl.handle.net/20.500.11763/oel1804auditoria-gestion>

Cepeda, G.. (1998). Auditoría y Control Interno. Colombia: McGraw-Hill.

Colegio de Auditores de Chile. (2013). La auditoría interna y el control de gestión. junio 21, 2023, de Colegio de Auditores de Chile A.G. Sitio web: <https://www.colegioauditores.cl/wp-content/uploads/2018/01/microficha-estad%C3%ADstica-mensual-ENERO-2013.pdf>

COSO. (2013). Control Interno - Marco Integrado. mayo 21, 2023, de Instituto de Auditores Internos de España. Sitio web: https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf

De Armas, R.. (2008). Auditoría de Gestión. Conceptos y Métodos. Cuba: Editorial Félix Varela.

Diario Oficial de Chile. (2015). Ley N° 20.845. julio 04, 2023, de Biblioteca Nacional del Congreso Nacional de Chile Sitio web: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1078172>

Donoso, V.. (2019). COLEGIOS PARTICULARES SUBVENCIONADOS POST REFORMA EDUCACIONAL Y TRIBUTARIA. julio 04, 2023, de Universidad de Chile Sitio web: <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/175949>

EDUCA. (2020). La historia de la Crisis Subprime. junio 5, 2023, de Portal de Educación Financiera. Sitio web: <https://www.cmfeduca.cl/educa/600/w3-article-27142.html>

Educación2020. (2017). ¿Cuánto ha avanzado la educación chilena en la última década? Y cuánto nos falta para llegar a la “meta”. junio 21, 2023, de Educación2020. Sitio web: <http://educacion2020.cl/documentos/cuanto-ha-avanzado-la-educacion-chilena-en-la-ultima-decada/>

Educación2020. (2020). LA EDUCACIÓN CHILENA de cara al 2030. junio 06, 2023, de Educación2020 Sitio web: http://www.educacion2020.cl/sites/default/files/plan_nacional_capitulo_1.pdf

Eslava, J.. (2013). La Gestión del Control de la Empresa. España: Esic Editorial.

Fernández M.. (2017). ¿Hacia dónde avanza el sistema educativo en Chile?. junio 6, 2023, de Centro de Estudios MINEDUC. Sitio web: <https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2017/06/EVIDENCIAS-37-System-Review.pdf>

Filgueira, C.. (2017). Manual Contable NIIF. Aplicación Práctica. Chile: Ediciones Universidad Alberto Hurtado.

Flores, C.. (2018). CLAVES PARA EL MEJORAMIENTO ESCOLAR. 2018: Agencia de calidad de la educación.

ISOtools. (2017). Características de una auditoría de gestión. julio 07, 2023, de ISOTools Excellence. Sitio web: <https://www.isotools.org/2017/06/21/caracteristicas-auditoria-de-gestion/>

López, P.. (2010). Variables asociadas a la gestión escolar como factores de calidad educativa. Chile: Universidad de Chile.

Mantilla, S.. (2018). Auditoría del Control Interno. Colombia: Ecoe Ediciones

Martínez, F.. (1997). LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y EL CONTADOR PÚBLICO. México: Editorial PAC.

MINEDUC. (2017). Panorama de la gestión escolar. Chile: Biblioteca del Congreso Nacional.

MINEDUC. (2018). ¿HACIA DONDE AVANZA EL SISTEMA EDUCATIVO CHILENO?. Chile: Biblioteca del Congreso Nacional.

MINEDUC. (2019). ESTADÍSTICAS DE LA EDUCACIÓN 2018. Chile: Biblioteca del Congreso Nacional.

Montanini, G.. (2019). Auditoría. Argentina: Editorial Errepar.

OCDE. (2017). Evaluación de políticas nacionales de educación - Educación en Chile. Chile: Biblioteca del Congreso Nacional.

Palominos, N.. (2013). La Auditoría Interna Moderna en las Empresas. Chile: Universidad de Santiago de Chile.

Palominos, N.. (2014). Normas de Auditoría Internas Chilenas. Para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna. Chile: Universidad de Santiago de Chile.

Paulo, et al. (2017). Financiamiento de la educación escolar en Chile. Chile: Biblioteca del Congreso Nacional.

Pérez-Carballo, J.. (2013). Control de Gestión Empresarial (Texto y Casos). Perú: Esic Editorial.

Polo-Garrido, F.. (2012). Fundamentos de Auditoría de Cuentas Anuales. España: Pirámide.

Prieto, S.. (2005). IMPLEMENTACION Y ESTADO DE SARBANES OXLEY EN COMPAÑIAS CHILENAS. Santiago: Universidad Diego Portales.

Rubio, C., Villalobos, C.. (2009). Factores claves en la gestión escolar de colegios subvencionados en contexto de pobreza. Santiago: Universidad de Chile.

Ruz, M., Ojeda, P.. (2017). ¿Cómo avanzamos en calidad en las escuelas que más apoyo requieren?. Chile: Agencia de calidad de la educación.

Salas, V. et al. (2015). Dificultades de la reforma educacional en Chile. Chile: Biblioteca del Congreso Nacional.

Sánchez, P.. (2014). Profesores y Gestión Escolar. ¿Cuál es la apreciación que tienen los docentes de este proceso?. Chillán: Universidad del Bio-Bio.

Sánchez-Fernández, J., Alvarado, M.. (2015). Teoría y Práctica de la Auditoría I. España: Editorial Pirámide.

Santillana, J.. (2013). Auditoría Interna. México: Pearson.

Servin, L.. (2020). ¿Por qué es importante el control interno en las empresas?. junio 14, 2023, de Deloitte. Sitio web: <https://www2.deloitte.com/py/es/pages/audit/articles/opinion-control-interno-empresas.html#>

Superintendencia de Educación. (2017). Manual contable SIE. Para Rendición de Cuentas en Estados Financieros. junio 10, 2023, de Superintendencia de Educación de Chile. Sitio web: <https://ptf.supereduc.cl/wp-content/uploads/2017/12/Normativa-Contable-SIE.pdf>

Torres, F.. (2014). Políticas Contables NIIF Para Pymes. Chile: Ediciones Costa Brava.

Torres, V., Villagra, J.. (2015). TESIS: LEY SARBANES OXLEY Y SUS EFECTOS EN EMPRESAS CHILENAS Y EN LAS OBLIGACIONES DEL AUDITOR. Chile: Universidad Miguel de Cervantes.

ANEXOS

ANEXO 1: Informe COSO

Las cuatro categorías de objetivos de la entidad (estratégicos, operativos, de reporte y de cumplimiento) están representadas por columnas verticales, los ocho componentes de la administración de riesgos corporativos (ambiente interno, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación de riesgo, respuesta al riesgo, actividades de control, información y comunicación y monitoreo) por filas horizontales, y las unidades de la entidad, por la tercera dimensión. Este gráfico refleja la capacidad de centrarse sobre la totalidad de la administración de riesgos corporativos de una entidad o bien por categoría de objetivos, componente, unidad o cualquier subconjunto deseado.



ANEXO 2: Sistema de financiamiento compartido

Sistema de Financiamiento Compartido			
Tramo de Financiamiento Compartido Mensual (USE)	Descuento a la Subvención Correspondiente al Establecimiento	Aporte del Estado a Fondo de Becas (% respecto del descuento a la subvención)	Aporte del Sostenedor a Fondo de Becas (% respecto de la recaudación recibida)
Menos de 0,5	-	-	-
Entre 0,5 y 1	10%	100%	5%
Entre 1 y 2	20%	50%	7%
Entre 2 y 4	35%	20%	10%

Fuente: Ley de Subvenciones.

ANEXO 3: Modelo de calidad de gestión Escolar

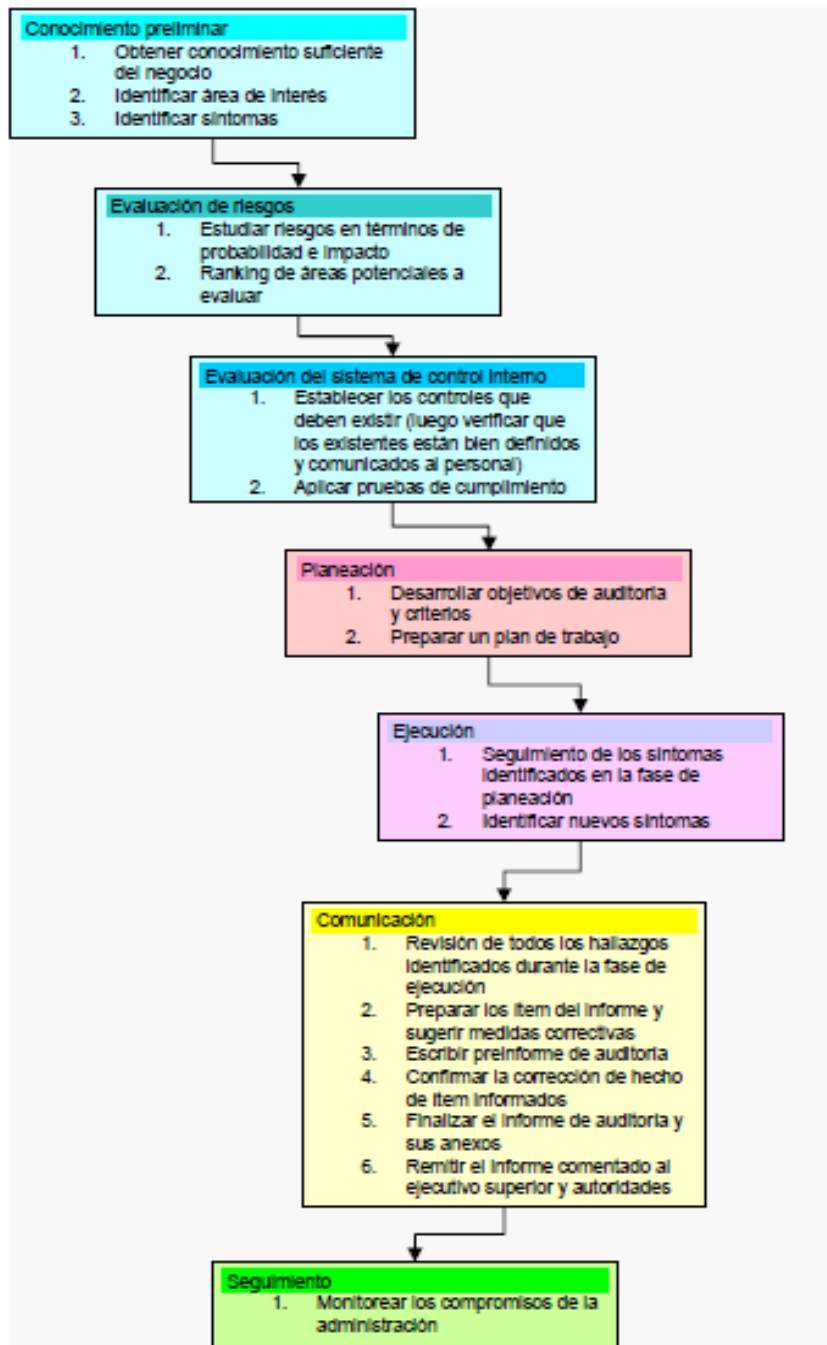
Este **modelo** tiene como principio orientador el mejoramiento continuo de la gestión para promover la calidad en la escuela, a través de la coordinación y articulación de todos sus procesos.

Comprende a la escuela desde un enfoque sistémico, con el cual se miran las interrelaciones entre las dimensiones de cada una de las áreas y de los procesos y resultados.

Los Estándares Indicativos de Desempeño se basan en este modelo y permiten orientar a los establecimientos y sostenedores para mejorar los procesos de gestión institucional.



Anexo 4: Secuencia propuesta del proceso de una auditoría de gestión.



Anexo 5: Matriz de criterios

Ejemplo de criterios para el establecimiento de posibles áreas de interés para una auditoría de gestión.

Área Gestión de recursos Dimensión Gestión del personal			
Las siguientes acciones, ¿se realizan en mi escuela?	Sí	No	No lo sé
Existen prácticas para diagnosticar las necesidades de los docentes y paradocentes en relación a las competencias requeridas para implementar el PEI.			
Existen prácticas que aseguran la formación continua de los docentes y paradocentes de acuerdo a sus funciones y metas establecidas.			
Existen prácticas que aseguran la formulación y comunicación de metas individuales y grupales en coherencia con los objetivos institucionales.			
Existen prácticas que aseguran la evaluación de desempeño de los docentes y paradocentes de acuerdo a sus funciones y metas establecidas.			
Existen prácticas que aseguran un sistema de reconocimiento al desempeño y aportes de los diferentes actores de la comunidad educativa, a la implementación del PEI y el logro de los aprendizajes de los estudiantes.			

Área Gestión de recursos Dimensión Gestión de recursos financieros			
¿Las siguientes acciones, ¿se realizan en mi escuela?	Sí	No	No lo sé
Existen prácticas para asegurar el uso eficiente de los recursos financieros y administrativos.			
Existen prácticas que aseguran la mantención de los recursos materiales, tecnológicos y de equipamiento que requiere la implementación del PEI.			
Existen prácticas para asegurar que los espacios y la infraestructura se adecuen a las necesidades de desarrollo del PEI.			

Área Gestión de recursos | Dimensión Gestión de recursos educativos

Las siguientes acciones, ¿se realizan en mi escuela?	Sí	No	No lo sé
Existen prácticas para asegurar que los soportes y servicios se ajustan a los requerimientos de la comunidad educativa.			
Existen prácticas para asegurar un sistema de registro y actualización referida a los soportes y servicios.			
Existen prácticas para asegurar que la comunidad utilice los recursos educativos disponibles en el establecimiento educacional.			

ANEXO 6: Métodos de obtención de pruebas

Criterios	Pruebas	Fuentes de las pruebas	Fuentes de las pruebas	Métodos de análisis de datos
¿EN QUÉ NORMA NOS BASAMOS?	¿QUÉ PRUEBAS DARÁN RESPUESTA A LA PREGUNTA?	¿DE DÓNDE OBTENDREMOS LAS PRUEBAS?	¿CÓMO OBTENDREMOS LAS PRUEBAS?	¿QUÉ HAREMOS CON ELLAS UNA VEZ OBTENIDAS?
<ul style="list-style-type: none"> - Legislación, reglamentos, normas profesionales. Normas, medidas o compromisos adquiridos por la entidad examinada en materia de resultados. - Gestión de organizaciones similares, mejores prácticas o normas desarrolladas por el auditor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hechos (pruebas numéricas; pruebas descriptivas, información cualitativa) - Experiencias / Percepciones / Opiniones 	<ul style="list-style-type: none"> - La entidad, otras entidades públicas, trabajos de investigación publicados, beneficiarios, proveedores, grupos de interés 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Directamente</i> (observación, examen de documentos, entrevistas, grupos seleccionados) - <i>Por correo, teléfono, correo electrónico</i> (solicitud de documentos, cuestionarios) - <i>Encuestas por muestreo</i> (que podrían efectuarse directamente, por correo o por correo electrónico) - <i>Benchmarking</i> en relación con entidades comparables 	<ul style="list-style-type: none"> - Pruebas cuantitativas (por ejemplo, tendencias, comparaciones, coeficientes) - Pruebas cualitativas (codificación, matrices) - Análisis de sistemas (por ejemplo, organigramas) - Estudios de casos

Tipos de pruebas de auditoría

Las pruebas de auditoría derivadas de las tres fuentes de información (generadas directamente por los auditores, aportadas por la entidad controlada y proporcionada por terceros) en el contexto de la auditoría de gestión, pueden clasificarse en cuatro tipos y obtenerse y registrarse de la manera siguiente:

TIPOS	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA PARA OBTENER PRUEBAS	DOCUMENTACIÓN
FISICO	Examen directo u observación efectuada de personas, bienes o acontecimientos	Notas, fotografías, gráficos, mapas, dibujos, muestras o material audiovisual.
DOCUMENTAL	Examen de documentos, informes, manuales, literatura, Internet, encuestas por correo postal o en línea.	Informes sobre la gestión de los responsables, políticas y procedimientos, descripción de los sistemas, correspondencia, contratos, resultados de encuestas
ORAL	Pedir información o entrevistar al personal de la entidad controlada o externo, a grupos de expertos.	Resumen de la información obtenida mediante estos métodos.
ANALITICO	Se trata de analizar mediante el razonamiento, la reclasificación, el cálculo y la comparación.	El resumen de los datos analíticos, el análisis de porcentajes, el análisis de regresión, los puntos de referencia y la codificación.

ANEXO 7: Estructura programa de auditoría

V&T AUDITORES						PRG-AG
CORPORACIÓN EDUCACIONAL A Y G PROGRAMA GENERAL DE AUDITORIA DE GESTIÓN AL 30 DE JUNIO DE 2023						
03/07/2023			Resp. Vicente Torres Fierro			
I. OBJETIVO DE LA AUDITORÍA Evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía con que se ha llevado a cabo las operaciones de la corporación durante el año 2020.						
II. PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA	REF PT	RESP	TIEMPO ESTIMADO	TIEMPO REAL	OBSERVACIONES	
1. Realice la evaluación de las políticas existentes en la compañía.	PGR1-P	VETF	3 HORAS			
2. Realice la evaluación a la planificación de la compañía.	PRG2-PLAN	VETF	5 HORAS			
3. Realice la evaluación a la estructura orgánica que se encuentre establecida	PRG3-ESO	VETF	4 HORAS			
4. Realice la evaluación a los sistemas, procedimientos y métodos de trabajo con los que se llevan a cabo las actividades en la empresa.	PRG4-SPM	VETF	7 HORAS			
5. Realice la evaluación de las funciones del departamento de Recursos Humanos.	PRG5-RH	VETF	2 HORAS			
6. Realice la evaluación del cumplimiento del reglamento interno de la empresa.	PRG6-RI	VETF	1 HORA			
7. Realice la evaluación a la gestión de la calidad que se aplica en la empresa.	PRG7-CAL	VETF	2 HORAS			

ANEXO 8: Ejemplo cuestionario evaluación de control interno

V&T AUDITORES					CI-P
CORPORACIÓN EDUCACIONAL A Y G CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COMPONENTE: POLÍTICAS AUDITORÍA AL 30 DE JUNIO DE 2023					
Fecha 04/07/2023			Resp. Vicente Torres Fierro		
PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES	
1. ¿La corporación cuenta con un manual de políticas?					
2. ¿Al momento de establecer las políticas, se emitió copias para cada uno de los empleados, con un cronograma estableciendo cuando entran en vigencia estas políticas?					
3. ¿Se hace una evaluación del cumplimiento de las políticas establecidas previamente?					
4. ¿La evaluación del cumplimiento de las políticas, sirve como medio para mejorar o crear nuevas políticas?					
5. ¿Se han determinado políticas para orientar las acciones de la corporación?					
6. ¿Existen políticas generales para la corporación?					
7. ¿El nivel de staff se encarga de aprobar las políticas?					
8. ¿Las políticas emitidas son archivadas por escrito en un documentado firmado por la junta directiva?					
9. ¿Las políticas implantadas han ayudado a lograr el cumplimiento de los objetivos de la corporación?					

Anexo 9: Resultado prueba de auditoría

V&T AUDITORES							ENC1-P
CORPORACIÓN EDUCACIONAL A Y G ENCUESTA - CUESTIONARIO COMPONENTE: POLÍTICAS AUDITORÍA AL 30 DE JUNIO DE 2023							
Fecha 03/07/2023				Resp. Vicente Torres Fierro			
PREGUNTAS	N° TRABAJADORES	PREGUNTAS		RESULTADOS			
		SI	NO	INDICADOR	VALOR	%	
1. ¿La corporación cuenta con un manual de políticas?	14	8	6	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	8/14	57%	
2. ¿Al momento de establecer las políticas en la compañía, fueron difundidas entre el personal, indicando la fecha que entra en vigencia?	14	2	10	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	2/14	14.28%	
3. ¿Se aplica las políticas al momento de realizar sus actividades?	14	3	11	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	3/14	21.43%	
4. ¿Se han hecho periódicas evaluaciones a las políticas luego de ser aplicada en la corporación?	14	5	9	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	5/14	35.71%	
5. ¿De acuerdo a la evaluación del cumplimiento de políticas, se	14	6	8	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	6/14	42.86%	

crearon nuevas o mejoraron ciertas políticas?						
6. ¿El sostenedor es el encargado de aprobar las políticas?	14	3	11	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	3/14	21.43%
7. ¿Existen un documento escrito que contengan las políticas?	14	6	8	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	6/8	42.86%
8. ¿Las políticas adoptadas han apoyado al logro de objetivos de la corporación?	14	12	2	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	12/14	85.71%

ANEXO 10: Carta introductoria

CARTA INTRODUCTORIA

Santiago de Chile, 19 de junio de 2023

Sr. Víctor Aguilera Gutiérrez

Sostenedor Corporación Educacional AYG

Presente

De mi consideración:

Me es grato expresar un sentimiento de agradecimiento a usted y a su entidad por la oportunidad brindada al permitirnos presentar nuestra propuesta de auditoría de gestión, a ejecutarla en el periodo correspondiente del 01 de enero al 30 de junio de 2023, el trabajo a realizar permitirá aportar con ideas creativas, innovadoras, las mismas que serán de mucha utilidad para el desarrollo de su entidad, y se verán reflejadas en el desarrollo de nuestra actividad a desempeñar.

V & T AUDITORES, es una firma que brinda servicios profesionales especializados en auditorías financieras, auditorías de control interno y auditorías de gestión, así como también realizamos trabajos en el área de contabilidad, brindamos asesoramiento tributario y consultoría de negocios. Se cuenta con una larga trayectoria que nos hace merecedores de una sólida experiencia, trabajando y cumpliendo con las expectativas de las empresas en las cuales se han realizado trabajos, se han prestados servicios en empresas tales como; Tronwell S.A., Corporación Educacional Santa Familia, Servicios Educativos Diversia E.I.E., Imaging Laser Ltda., Morgado y Asociados Ltda., entre otras demostrando capacidad y responsabilidad; es por eso que contamos con la debida capacidad para trabajar con su entidad.

Se ha trabajado con entidades comerciales, productoras y financieras, de capacitación y de educación, trabajado también con empresas que tienen sus industrias dentro del país que mantienen sus relaciones comerciales a nivel nacional e internacional, es importante destacar también que hemos recibido capacitaciones de relaciones humanas para desarrollar y despertar en nuestros trabajadores un sentido de responsabilidad y lealtad a su trabajo, gracias a esto, nuestro trabajo ha ganado su prestigio durante quince años, los mismos que nos han servido para crecer como entidad.

Conociendo del prestigio de su empresa consideramos que el personal apto para desarrollar el plan de auditoría de gestión son los profesionales que a continuación se mencionan:

Contador Público y Auditor Vicente Eduardo Torres Fierro

Es importante mencionar que estamos presto a responder cualquier inquietud que se dé a lo largo del desarrollo de la tarea encomendada, así como también participar en las reuniones de carácter urgente que se citen, ya que de esta manera podemos ir informando el progreso del plan de auditoría de gestión, así como evaluándolo y analizado. Siempre entregando servicios con un valor agregado y ofertando profesionales con total seguridad en su labor profesional y desempeño laboral.

Atentamente,

Rodrigo Romero Fierro

JEFE DE OPERACIONES

ANEXO 11: Cronograma del trabajo de auditoría de gestión

V&T AUDITORES						PRG-AG
CORPORACIÓN EDUCACIONAL A Y G PROGRAMA GENERAL DE AUDITORIA DE GESTIÓN AL 30 DE JUNIO DE 2023						
30/06/2023						Resp. Vicente Torres Fierro
I. OBJETIVO DE LA AUDITORÍA Evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía con que se ha llevado a cabo las operaciones de la corporación durante el año 2023.						
II. PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA	REF PT	RESP	TIEMPO ESTIMADO	TIEMPO REAL	OBSERVACIONES	
1. Realice la evaluación de las políticas existentes en la compañía.	PGR1-P	VETF	3 HORAS			
2. Realice la evaluación a la planificación de la compañía.	PRG2-PLAN	VETF	5 HORAS			
3. Realice la evaluación a la estructura orgánica que se encuentre establecida	PRG3-ESO	VETF	4 HORAS			
4. Realice la evaluación a los sistemas, procedimientos y métodos de trabajo con los que se llevan a cabo las actividades en la empresa.	PRG4-SPM	VETF	7 HORAS			
5. Realice la evaluación de las funciones del departamento de Recursos Humanos.	PRG5-RH	VETF	2 HORAS			
6. Realice la evaluación del cumplimiento del reglamento interno de la empresa.	PRG6-RI	VETF	1 HORA			
7. Realice la evaluación a la gestión de la calidad que se aplica en la empresa.	PRG7-CAL	VETF	2 HORAS			

V&T AUDITORES						PRG1-P
CORPORACIÓN EDUCACIONAL A Y G PROGRAMA GENERAL DE AUDITORIA DE GESTIÓN AL 30 DE JUNIO DE 2023						
30/06/2023						Resp. Vicente Torres Fierro
I. OBJETIVO DE LA AUDITORÍA Evaluar el grado de eficiencia en el establecimiento, cumplimiento y evaluación de las políticas implementadas en la corporación.						
II.	PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA	REF PT	RESP	TIEMPO ESTIMADO	TIEMPO REAL	OBSERVACIONES
1.	Aplique un cuestionario de control interno a la gerencia administrativa para evaluar la presencia de control en las políticas establecidas en la empresa.	CI-P	VETF	1 HORA		
2.	Realice una encuesta al personal a la empresa como procedimiento alternativo que permita confirmar la información obtenida en el procedimiento anterior, la misma que debe contener la conclusión y recomendación producto de la evaluación.	ENC1-P	VETF	3 HORAS		

V&T AUDITORES						
						PRG2-PLAN
<p style="text-align: center;">CORPORACIÓN EDUCACIONAL A Y G PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORIA DE GESTIÓN COMPONENTE: PLANIFICACIÓN AL 30 DE JUNIO DE 2023</p>						
03/07/2023			Resp. Vicente Torres Fierro			
<p>I. OBJETIVO DE LA AUDITORÍA</p> <p>Establecer si en la corporación se trabaja en base a la planificación estratégica y operativa, con esto determinar el grado de eficiencia en esta actividad.</p>						
II. PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	REF PT	RESP	TIEMPO ESTIMADO	TIEMPO REAL	OBSERVACIONES	
1. Aplique un cuestionario de control interno a la gerencia general para evaluar la eficacia en la planificación de la empresa.	CI-PLAN	VETF	2 HORAS			
2. Realice una encuesta al personal a la empresa como procedimiento alternativo que permita confirmar la información obtenida en el procedimiento anterior, la misma que debe contener la conclusión y recomendación producto de la evaluación.	ENC2-PLAN	VETF	4 HORAS			

V&T AUDITORES							PRG3-ESO
CORPORACIÓN EDUCACIONAL A Y G PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORIA DE GESTIÓN COMPONENTE: ESTRUCTURA ORGÁNICA AL 30 DE JUNIO DE 2023							
05/07/2023				Resp. Vicente Torres Fierro			
I. OBJETIVO DE LA AUDITORÍA Determinar el grado de eficacia de la estructura orgánica de la corporación.							
II.	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	REF PT	RESP	TIEMPO ESTIMADO	TIEMPO REAL	OBSERVACIONES	
1.	Aplice un cuestionario de control interno a la gerencia administrativa para evaluar la estructura orgánica de la empresa.	CI-ESO	VETF	2 HORAS			
2.	Realice una encuesta al personal a la empresa como procedimiento alternativo que permita confirmar la información obtenida en el procedimiento anterior, la misma que debe contener la conclusión y recomendación producto de la evaluación.	ENC3-ESO	VETF	5 HORAS			

V&T AUDITORES						
PRG4-ESP						
CORPORACIÓN EDUCACIONAL A Y G PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORIA DE GESTIÓN COMPONENTE: SISTEMAS, PROCEDIMIENTOS Y MÉTODOS DE TRABAJO AL 30 DE JUNIO DE 2023						
07/03/2023			Resp. Vicente Torres Fierro			
<p>I. OBJETIVO DE LA AUDITORÍA</p> <p>Evaluar el grado de eficacia, eficiencia, economía, ética y ecología presente en los procedimientos, métodos y tareas mediante los cuales la corporación realiza sus actividades.</p>						
II. PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	REF PT	RESP	TIEMPO ESTIMADO	TIEMPO REAL	OBSERVACIONES	
1. Aplique un cuestionario de control interno a la gerencia general para evaluar los sistemas, procedimientos y métodos de trabajo de la empresa.	CI-SPM	VETF	2 HORAS			
2. Realice una encuesta al personal a la empresa como procedimiento alternativo que permita confirmar la información obtenida en el procedimiento anterior, la misma que debe contener la conclusión y recomendación producto de la evaluación.	ENC4-SPM	VETF	5 HORAS			

V&T AUDITORES						
PRG5-ARH						
CORPORACIÓN EDUCACIONAL A Y G PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORIA DE GESTIÓN COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS AL 30 DE JUNIO DE 2023						
10/07/2023			Resp. Vicente Torres Fierro			
<p>I. OBJETIVO DE LA AUDITORÍA</p> <p>Determinar el grado de eficacia en la administración de recursos humanos que se lleva a cabo en la corporación.</p>						
II.	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	REF PT	RESP	TIEMPO ESTIMADO	TIEMPO REAL	OBSERVACIONES
1.	Aplique un cuestionario de control interno a la gerencia de recursos humanos para evaluar la administración de los recursos humanos.	CI-ARH	VETF	3 HORAS		
2.	Realice una encuesta al personal a la empresa como procedimiento alternativo que permita confirmar la información obtenida en el procedimiento anterior, la misma que debe contener la conclusión y recomendación producto de la evaluación.	ENC5-ARH	VETF	5 HORAS		

V&T AUDITORES							PRG6-ARM
CORPORACIÓN EDUCACIONAL A Y G PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORIA DE GESTIÓN COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS MATERIALES AL 30 DE JUNIO DE 2022							
12/07/2023				Resp. Vicente Torres Fierro			
I. OBJETIVO DE LA AUDITORÍA Determinar el grado de eficacia en la administración de recursos materiales que se lleva a cabo en la corporación.							
II.	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	REF PT	RESP	TIEMPO ESTIMADO	TIEMPO REAL	OBSERVACIONES	
1.	Aplique un cuestionario de control interno a la gerencia financiera para evaluar la administración de recursos materiales en la corporación.	CI-ARM	VETF	2 HORAS			
2.	Realice una encuesta al personal a la empresa como procedimiento alternativo que permita confirmar la información obtenida en el procedimiento anterior, la misma que debe contener la conclusión y recomendación producto de la evaluación.	ENC6-ARM	VETF	4 HORAS			

V&T AUDITORES						PRG7-CML
CORPORACIÓN EDUCACIONAL A Y G PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORIA DE GESTIÓN COMPONENTE: CUMPLIMIENTO DEL MARCO LEGAL AL 30 DE JUNIO DE 2023						
14/07/2023			Resp. Vicente Torres Fierro			
I. OBJETIVO DE LA AUDITORÍA Determinar el grado de cumplimiento del marco legal interno y externo de la corporación.						
II. PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	REF PT	RESP	TIEMPO ESTIMADO	TIEMPO REAL	OBSERVACIONES	
1. Aplique un cuestionario de control interno a la gerencia general para evaluar el cumplimiento del marco legal interno y externo de la empresa.	CI-CML	VETF	3 HORAS			
2. Realice una encuesta al personal a la empresa como procedimiento alternativo que permita confirmar la información obtenida en el procedimiento anterior, la misma que debe contener la conclusión y recomendación producto de la evaluación.	ENC7-CML	VETF	2 HORAS			

Anexo 12: Resultados evaluación sistema de control interno

V&T AUDITORES				
CI-P				
CORPORACIÓN EDUCACIONAL A Y G CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COMPONENTE: POLÍTICAS AUDITORÍA AL 30 DE JUNIO DE 2023				
Fecha 03/07/2023			Resp. Vicente Torres Fierro	
PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1. ¿La corporación cuenta con un manual de políticas?		X		Las políticas no se encuentran impresas, para posibles consultas y esclarecer dudas, más bien existen pequeños instructivos para ciertas áreas.
2. ¿Al momento de establecer las políticas, se emitió copias para cada uno de los empleados, con un cronograma estableciendo cuando entran en vigencia estas políticas?		X		Las políticas son difundidas verbalmente al empleado, y no se informa la fecha de entrada en vigencia.
3. ¿Se hace una evaluación del cumplimiento de las políticas establecidas previamente?		X		
4. ¿La evaluación del cumplimiento de las políticas, sirve como medio para mejorar o crear nuevas políticas?	X			La Dirección general del colegio, modifica o crea nuevas políticas de acuerdo a las necesidades particulares del establecimiento.
5. ¿Se han determinado políticas para orientar las acciones de la corporación?	X			Las veces que se han realizado se informa verbalmente, en reuniones de consejo de profesores y asistentes, pero no son difundidas, ni en informativos escritos, ni en página web.
6. ¿Existen políticas generales para la corporación?	X			Si existen, pero no han sido difundidas a todos los empleados de la institución.
7. ¿El nivel de staff se encarga de aprobar las políticas?	X			
8. ¿Las políticas emitidas son archivadas por escrito en un documentado firmado por la junta directiva?		X		
9. ¿Las políticas implantadas han ayudado a lograr el cumplimiento de los objetivos de la corporación?	X			Si, porque hacen los procesos más eficientes.

V&T AUDITORES					CI-PLAN
CORPORACIÓN EDUCACIONAL A Y G					
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					
COMPONENTE: PLANIFICACIÓN					
AUDITORÍA AL 30 DE JUNIO DE 2023					
Fecha 05/07/2023			Resp. Vicente Torres Fierro		
PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES	
1. ¿Se analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y los resultados se convierten en estrategias?		X			
2. ¿La corporación cuenta con planificación estratégica y operativa, existe documento sobre esto?		X			
3. ¿La planificación constituye un aspecto significativo para la corporación?			X		
4. ¿El sostenedor es responsable de la planificación?		X			
5. ¿La corporación tiene misión, visión y objetivos?	X				
6. ¿Los empleados tienen conocimiento de la misión, visión y objetivos?		X			
7. ¿Las estrategias de crecimiento están asociadas con la misión, visión y objetivos de la corporación?	X				
8. ¿Las metas se miden con indicadores?		X			
9. ¿Todas las áreas conocen los objetivos de la corporación?			X		
10. ¿Se evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos?		X			
11. ¿El trabajo se lo realiza bajo programas y presupuestos?		X			
12. ¿Los programas están relacionados con la misión, visión y objetivos de la corporación?		X			
13. ¿La corporación realiza proyectos para sus metas?		X			

V&T AUDITORES					CI-ESO
CORPORACIÓN EDUCACIONAL A Y G CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COMPONENTE: ESTRUCTURA ORGÁNICA AUDITORÍA AL 30 DE JUNIO DE 2023					
Fecha 07/07/2023			Resp. Vicente Torres Fierro		
PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES	
1. ¿La corporación cuenta con una estructura orgánica?	X				
2. ¿La corporación tiene organigrama estructural, funcional y de posición personal?	X			La empresa cuenta con organigramas, aunque en el funcional se detallan muchas funciones	
3. ¿La estructura orgánica se deriva de una ley, reglamento, acuerdo o estatuto, etc.?	X				
4. ¿La estructura permite cumplir con el objeto de la corporación y refleja su visión?	X				
5. ¿Las funciones asignadas a cada área de la corporación son adecuadas para cumplir con la misión?	X				
6. ¿El organigrama se realizó por función, territorio, alumnos, educación u otro?	X				
7. ¿Existe un análisis de cargas de trabajo coincidente con las funciones?		X			
8. ¿Las funciones se relacionan con el área?	X				
9. ¿Existe un manual de funciones en la corporación?		X			
10. ¿Se coordina el cumplimiento de las funciones para evitar duplicación, omisiones y evasión de responsabilidades, mala interpretación y falta de conocimiento de las mismas?		X			
11. ¿La coordinación de funciones permite una relación efectiva entre los departamentos?		X			

12. ¿El organigrama refleja de manera clara las líneas de autoridad y responsabilidad?		X		
13. ¿Se respetan las jerarquías y se identifican sin inconvenientes?	X			
14. ¿Se identifican a la máxima autoridad de la corporación?	X			
15. ¿La estructura orgánica de la corporación y presentada gráficamente ayuda a mantener los recursos?	X			

V&T AUDITORES					CI-SPM
CORPORACIÓN EDUCACIONAL A Y G CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COMPONENTE: SISTEMAS, PROCEDIMIENTOS Y MÉTODOS DE TRABAJO AUDITORÍA AL 30 DE JUNIO DE 2023					
Fecha 10/07/2023			Resp. Vicente Torres Fierro		
PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES	
1. ¿Los procedimientos y métodos de trabajo se encuentran sistematizados a través de manuales, instructivos o de una guía?		X			
2. ¿Los manuales de procedimiento y de métodos han sido debidamente aprobados?			X		
3. ¿Existen manuales de procedimientos para compras, FICOM, almacenaje y demás aéreas de la empresa?		X			
4. ¿Los manuales han sido difundidos entre el personal de la corporación?		X			
5. ¿En la corporación se ha realizado un seguimiento acerca del cumplimiento de los manuales?		X			
6. ¿Los procedimientos han sido revisados y evaluados a fin de que haya lugar a la innovación, modernización, simplificación de	X				

tareas y demás aspectos favorables para la corporación?				
7. ¿Los sistemas, procedimientos y métodos de trabajo se sujetan a criterios modernos y actuales de control interno?		X		
8. ¿Considera que los procedimientos actuales presentan casos innecesarios y que son demasiados largos?	X			
9. ¿Los procedimientos son ágiles y permiten que exista un adecuado cruce de información entre los empleados?		X		
10. ¿Considera que la racionalización de los procedimientos en la corporación permite reducir el grado de desperdicios de sus recursos?	X			

RESULTADOS EVALUACIÓN DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO			
Componente	SI	NO	N/A
Políticas	5	4	0
Planificación	2	9	1
Estructura Orgánica	10	5	0
Sistemas, Procedimientos y métodos de trabajo	3	6	1
Adm. de RR.HH.	29	11	0
Adm. De RR.MM	16	15	0
Cumpl. Marco Legal	10	1	0
TOTALES	75	51	2

Nivel de Confianza	$\frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} \times 100 =$	$\frac{75}{128}$	100
Nivel de Confianza		58,59%	

Nivel de Riesgo	$100\% - \text{Nivel de Confianza} =$	100%	58,59%
Nivel de Riesgo		41,41%	

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

Anexo 13: Resultados componentes políticas

V&T AUDITORES						
						ENC1-P
CORPORACIÓN EDUCACIONAL A Y G ENCUESTA - CUESTIONARIO COMPONENTE: POLÍTICAS AUDITORÍA AL 30 DE JUNIO DE 2023						
Fecha 04/07/2023			Resp. Vicente Torres Fierro			
		PREGUNTAS		RESULTADOS		
PREGUNTAS	N° TRABAJADORES	SI	NO	INDICADOR	VALOR	%
1. ¿La corporación cuenta con un manual de políticas?	14	8	6	$\frac{\text{N° trabaj positivo}}{\text{N° trabaj}}$	8/14	57%
2. ¿Al momento de establecer las políticas en la compañía, fueron difundidas entre el personal, indicando la fecha que entra en vigencia?	14	2	10	$\frac{\text{N° trabaj positivo}}{\text{N° trabaj}}$	2/14	14.28%
3. ¿Se aplica las políticas al momento de realizar sus actividades?	14	3	11	$\frac{\text{N° trabaj positivo}}{\text{N° trabaj}}$	3/14	21.43%
4. ¿Se han hecho periódicas evaluaciones a las políticas luego de ser aplicada en la corporación?	14	5	9	$\frac{\text{N° trabaj positivo}}{\text{N° trabaj}}$	5/14	35.71%
5. ¿De acuerdo a la evaluación del cumplimiento de políticas, se	14	6	8	$\frac{\text{N° trabaj positivo}}{\text{N° trabaj}}$	6/14	42.86%

crearon nuevas o mejoraron ciertas políticas?						
6. ¿El sostenedor es el encargado de aprobar las políticas?	14	3	11	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	3/14	21.43%
7. ¿Existen un documento escrito que contengan las políticas?	14	6	8	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	6/8	42.86%
8. ¿Las políticas adoptadas han apoyado al logro de objetivos de la corporación?	14	12	2	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	12/14	85.71%

ANEXO 14: Resultados componente planificación

V&T AUDITORES						
ENC2-PLAN						
CORPORACIÓN EDUCACIONAL A Y G ENCUESTA - CUESTIONARIO COMPONENTE: PLANIFICACIÓN AUDITORÍA AL 30 DE JUNIO DE 2023						
Fecha 06/07/2023				Resp. Vicente Torres Fierro		
PREGUNTAS	N° TRABAJADORES	PREGUNTAS		RESULTADOS		
		SI	NO	INDICADOR	VALOR	%
1. ¿Se analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y los resultados obtenidos se traducen en estrategias?	14	6	8	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	6/14	42.86%
2. ¿La corporación cuenta con planificación estratégica y operativa, existe un documento de esto?	14	2	12	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	2/14	14.28%
3. ¿La planificación constituye un aspecto significativo para la corporación?	14	3	11	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	3/14	21.43%
4. ¿El sostenedor es responsable de la planificación?	14	2	12	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	2/14	14.28%
5. ¿La corporación tiene misión, visión y objetivos?	14	8	6	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	8/14	57.14%

6. ¿Los empleados tienen conocimiento de la misión, visión y objetivos?	14	3	11	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	3/14	21.43%
7. ¿Las estrategias de crecimiento están asociadas con la misión, visión y objetivos de la corporación?	14	5	9	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	5/14	35.71%
8. ¿Se evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos?	14	2	12	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	2/14	14.28%
9. ¿La corporación trabaja en base a presupuestos?	14	4	10	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	4/14	28.57%
10. ¿La corporación realiza proyectos?	14	2	12	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	2/14	14.28%

ANEXO 15: Resultados componente estructura orgánica

V&T AUDITORES							ENC3-ESO
CORPORACIÓN EDUCACIONAL A Y G ENCUESTA - CUESTIONARIO COMPONENTE: ESTRUCTURA ORGÁNICA AUDITORÍA AL 30 DE JUNIO DE 2023							
Fecha 10/07/2023				Resp. Vicente Torres Fierro			
PREGUNTAS	N° TRABAJADORES	PREGUNTAS		RESULTADOS			
		SI	NO	INDICADOR	VALOR	%	
1. ¿La corporación cuenta con estructura orgánica?	14	9	5	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	9/14	64.29%	
2. ¿La corporación tiene organigrama estructural?	14	13	1	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	13/14	92.86%	
3. ¿La estructura permite cumplir con el objeto de la corporación y refleja su visión?	14	8	6	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	8/14	57.14%	
4. ¿Las funciones asignadas a cada área de la corporación son adecuadas?	14	8	6	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	8/14	57.14%	
5. ¿El organigrama está en función del territorio, alumnos, educación u otro?	14	12	2	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	12/14	85.71%	
6. ¿Existe un análisis de cargas de trabajo coincidentes con las funciones?	14	2	12	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	2/14	14.29%	
7. ¿Las funciones se relacionan con el área de trabajo?	14	10	4	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	10/14	71.43%	

8. ¿Existe un manual de las funciones en la corporación?	14	5	9	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	5/14	35.71%
9. ¿Se coordina el cumplimiento de las funciones para evitar duplicación, omisiones y evasión de responsabilidades, mala interpretación y falta de conocimiento de las mismas?	14	3	11	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	3/14	21.43%
10. ¿La coordinación de funciones permiten una relación efectiva entre las áreas?	14	2	12	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	2/14	14.29%
11. ¿El organigrama refleja las líneas de autoridad y responsabilidad?	14	4	10	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	4/12	28.57%
12. ¿Se respetan las jerarquías?	14	10	4	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	10/14	71.43%
13. ¿Se identifica a la máxima autoridad?	14	10	4	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	10/14	71.43%
14. ¿La estructura orgánica de la corporación, demostrada gráficamente ayuda a optimizar los recursos?	14	5	9	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	5/14	35.71%

ANEXO 16: Resultados componente sistemas, procedimientos y métodos de trabajo.

V&T AUDITORES						
ENC4-SPM						
CORPORACIÓN EDUCACIONAL A Y G ENCUESTA - CUESTIONARIO COMPONENTE: SISTEMAS, PROCEDIMIENTOS Y MÉTODOS DE TRABAJO AUDITORÍA AL 30 DE JUNIO DE 2023						
Fecha 12/07/2023				Resp. Vicente Torres Fierro		
PREGUNTAS	N° TRABAJADORES	PREGUNTAS		RESULTADOS		
		SI	NO	INDICADOR	VALOR	%
1. ¿Los procedimientos y métodos de trabajo se encuentran sistematizados a través de manuales, instructivos o de una guía?	14	5	9	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	5/14	35.71%
2. ¿Los manuales de procedimientos y de métodos han sido debidamente aprobados?	14	4	10	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	4/14	28.57%
3. ¿Los manuales han sido difundidos entre el personal de la corporación?	14	3	11	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	3/14	21.43%
4. ¿Existen manuales de procedimientos para compras, FICOM y demás áreas dinámicas de la corporación?	9	5	4	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	5/9	55,56%

5. ¿En la corporación se ha realizado un seguimiento acerca del cumplimiento de los manuales?	9	5	4	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	5/9	55,56%
6. ¿Los procedimientos han sido revisados y evaluados a fin de que haya lugar a la innovación?	14	2	12	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	2/14	14.29%
7. ¿Considera que los procedimientos actuales presentan pasos innecesarios y demasiados largos?	14	12	2	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	12/14	85.71%
8. ¿Los procedimientos son ágiles y permiten que exista un adecuado cruce de información entre los empleados?	14	5	9	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	5/14	35.71%

ANEXO 17: Resultados componente administración de recursos humanos

V&T AUDITORES							ENC5-ARH
CORPORACIÓN EDUCACIONAL A Y G ENCUESTA - CUESTIONARIO COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS AUDITORÍA AL 30 DE JUNIO DE 2023							
Fecha 14/07/2023				Resp. Vicente Torres Fierro			
PREGUNTAS	N° TRABAJADORES	PREGUNTAS		RESULTADOS			
		SI	NO	INDICADOR	VALOR	%	
1. ¿Se cuenta con un manual para el reclutamiento, selección y capacitación y evaluación del personal?	6	3	3	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	3/6	50%	
2. ¿El reclutamiento está de acuerdo a la necesidad de la corporación?	6	6	6	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	6/6	100%	
3. ¿La corporación recurre a información externa para contratación del personal?	6	3	0	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	3/6	50%	
4. ¿La corporación tiene definido los perfiles para las personas que va a contratar?	6	4	2	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	4/6	66,67%	
5. ¿Se realizan entrevistas con los aspirantes?	6	6	0	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	6/6	100%	
6. ¿Se aplican pruebas a los aspirantes?	6	5	1	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	5/6	88,33%	
7. ¿Se enseña la infraestructura	6	4	2	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	4/6	66,67%	

de la corporación y se presenta al nuevo empleado?				N° trabaj		
8. ¿Se da a conocer la misión, visión y objetivos de la corporación?	6	2	4	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	2/6	33,33%
9. ¿Se le hace conocer al nuevo empleado la existencia de los manuales?	6	2	4	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	2/6	33,33%
10. ¿Existe un programa de capacitación al personal?	14	4	10	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	4/14	28.57%
11. ¿Se hace constantes evaluaciones del desempeño del personal contratado?	14	5	9	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	5/14	35.71%
12. ¿Se capacita a los empleados de la corporación?	14	2	12	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	2/14	14.29%
13. ¿Existe un reglamento interno que regule el horario de entrada y salida?	14	6	8	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	6/14	42.86%
14. ¿La corporación cuenta con un lector de huellas para el registro de entrada a la empresa?	14	14	0	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	14/14	100%
15. ¿La corporación cuenta con un código de ética?	14	0	14	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	0/14	0%
16. ¿La corporación cuenta con beneficios adicionales para el empleado	14	8	6	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	8/14	57.14%

como transporte y comedor?						
17. ¿La corporación fomenta el deporte y eventos culturales para los empleados?	14	8	6	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	8/14	57.14%
18. ¿Los sueldos están de acuerdo a los rangos salariales vigentes?	14	13	1	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	13/14	92.86%
19. ¿Los trabajadores reciben sus beneficios de ley?	14	13	1	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	13/14	92.86%
20. ¿Incentivan a los trabajadores?	14	2	12	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	2/14	14.29%
21. ¿Las horas extras se pagan de acuerdo con lo estipulado en el código de trabajo?	14	11	3	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	11/14	78.57%
22. ¿Los sueldos se pagan de manera puntual?	14	14	0	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	14/14	100%
23. ¿La dirección se encarga de los aumentos de remuneraciones?	14	12	2	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	12/14	85.71%

ANEXO 18: Resultados componente administración de recursos materiales

V&T AUDITORES							ENC6-ARM
CORPORACIÓN EDUCACIONAL A Y G ENCUESTA - CUESTIONARIO COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS MATERIALES AUDITORÍA AL 30 DE JUNIO DE 2023							
Fecha 17/07/2023				Resp. Vicente Torres Fierro			
PREGUNTAS	N° TRABAJADORES	PREGUNTAS		RESULTADOS			
		SI	NO	INDICADOR	VALOR	%	
1. ¿La corporación cuenta con políticas para la adquisición de inventarios?	6	5	1	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	5/6	83,33%	
2. ¿Se realizan análisis para determinar la necesidad de comprar?	6	2	4	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	2/6	33,33%	
3. ¿Se realizan cotizaciones antes de las compras?	6	5	1	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	5/6	83,33%	
4. ¿Se verifican los insumos y/o materiales al momento de su recepción para el almacenamiento en las bodegas?	6	6	0	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	6/6	100%	
5. ¿Existen devoluciones en las compras?	6	4	2	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	4/6	66,67%	
6. ¿La corporación cuenta con bodega en el establecimiento para almacenar los insumos y/o materiales?	6	6	0	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	6/6	100%	

7. ¿El almacenamiento de los insumos y/o materiales es ordenado, de tal manera que sea rápido su localización?	6	5	1	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	5/6	83,33%
8. ¿Se precisan los máximos y mínimos de insumos y/o materiales en las bodegas?	6	1	5	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	1/5	20%
9. ¿Existen medidas de control para el ingreso de personas a las bodegas?	6	5	1	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	5/6	83,33%
10. ¿Las entregas de insumos y/o materiales a las diferentes áreas es óptimo?	6	5	1	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	5/6	83,33%
11. ¿Se verifican los insumos y/o materiales al momento de recibirlos con su respectiva factura o guía de despacho?	6	6	0	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	6/6	100%
12. ¿Se realizan tomas físicas de los inventarios?	3	3	0	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	3/3	100%
13. ¿Existe un control adecuado de los activos fijos de la corporación, ubicación, departamento que lo utiliza y depreciaciones?	3	3	0	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	3/3	100%
14. ¿Se hacen constantes	3	3	0	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	3/3	100%

mantenimientos a los equipos?				N° trabaj		
15. ¿Se hacen donaciones con los activos depreciados?	3	0	3	$\frac{\text{N° trabaj positivo}}{\text{N° trabaj}}$	0/3	0%
16. ¿Se lleva un archivo de las adquisiciones de activos Fijos?	3	3	0	$\frac{\text{N° trabaj positivo}}{\text{N° trabaj}}$	3/3	100%
17. ¿Los activos fijos están asegurados?	3	0	3	$\frac{\text{N° trabaj positivo}}{\text{N° trabaj}}$	0/3	0%
18. ¿En la corporación hay una persona que se encarga de las compras de suministros de oficina y de insumos?	6	6	0	$\frac{\text{N° trabaj positivo}}{\text{N° trabaj}}$	6/6	100%
19. ¿Las compras son autorizadas por la dirección?	6	6	0	$\frac{\text{N° trabaj positivo}}{\text{N° trabaj}}$	6/6	100%
20. ¿Las compras se realizan cada cierto tiempo, se encuentra en el reglamento interno?	6	4	2	$\frac{\text{N° trabaj positivo}}{\text{N° trabaj}}$	4/3	66,67%
21. ¿Las compras de suministros de oficina se realizan de acuerdo a los requerimientos del personal de cada departamento?	6	6	0	$\frac{\text{N° trabaj positivo}}{\text{N° trabaj}}$	6/6	100%

ANEXO 19: Resultados componente cumplimiento del marco legal

V&T AUDITORES							ENC6-CML
CORPORACIÓN EDUCACIONAL A Y G ENCUESTA - CUESTIONARIO COMPONENTE: CUMPLIMIENTO DEL MARCO LEGAL AUDITORÍA AL 30 DE JUNIO DE 2023							
Fecha 19/07/20203				Resp. Vicente Torres Fierro			
PREGUNTAS	N° TRABAJADORES	PREGUNTAS		RESULTADOS			
		SI	NO	INDICADOR	VALOR	%	
1. ¿La corporación se encuentra legalmente constituida?	14	14	0	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	14/14	100%	
2. ¿La empresa cumple con todas las disposiciones establecidas por la superintendencia de educación y demás organismos de control?	14	11	3	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	11/14	78.57%	
3. ¿La corporación presenta su rendición de gastos en las fechas estipuladas a la superintendencia de educación?	14	12	2	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	12/14	85.71%	
4. ¿La empresa cumple puntualmente con el pago de todos sus impuestos al SII?	14	12	2	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	12/14	85.71%	
5. ¿Todos los empleados se encuentran	14	14	0	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	14/14	100%	

afiliados a instituciones previsionales, salud y seguridad y se comunican a estos organismos los avisos de entradas y salidas?						
6. ¿Se cumple con el pago de las aportaciones a las instituciones previsionales, salud y seguridad todos los meses?	14	12	2	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	12/14	85.71%
7. ¿Se legalizan los contratos?	14	12	2	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	12/2	85.71%
8. ¿La corporación cuenta con un reglamento interno que controle el accionar de los empleados?	14	11	3	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	11/14	78.57%
9. ¿En la empresa existen normas, políticas, reglas y procedimientos?	14	3	11	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	3/14	21.43%
10. ¿Los empleados cumplen con el reglamento interno?	14	12	2	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	12/14	85.71%
11. ¿El reglamento interno está confeccionado según lo dispuesto por el Ministerio del Trabajo?	14	12	2	$\frac{\text{N}^\circ \text{trabaj positivo}}{\text{N}^\circ \text{trabaj}}$	12/14	85.71%