
UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
FINANCIERAS
CARRERA CONTADURIA PÚBLICA



“IMPLANTACIÓN Y DESARROLLO DE CONTROL
INTERNO ADMINISTRATIVO EN UNA ENTIDAD
EDUCATIVA”

Proyecto de Grado presentado en cumplimiento de los
requisitos para optar el grado de Licenciado en
Contaduría Pública

Por: Aldo Pedro Alvarez Balboa
Tutor: Lic. Wilfredo De la Barra
La Paz, abril, 2014

A mis padres, porque creyeron en mí, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ellos, hoy puedo ver alcanzada mi meta, y el orgullo que sienten por mí, fue lo que me hizo llegar hasta el final.

A mis hijos Ignacio y Joaquín, gracias por haber impulsado en mí, el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida. Las palabras no bastan para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en todo momento. Espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

AGRADECIMIENTO.

Quiero agradecer a ti Dios por bendecirme y guiarme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

A mi padre, Alfredo Alvarez, que aunque ya no esté en este mundo se que desde arriba está orgulloso y feliz.

A mi madre Rosa Balboa, por todo el sacrificio realizado para mi formación.

A mi esposa Evelin Garcia por su apoyo.

A mis hijos Ignacio y Joaquin, son el aliciente de los peores y mejores días. Gracias.

A la **UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES** por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional.

A mi tutor, Lic. Wilfredo De la Barra por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación, ha logrado que pueda terminar mi formación profesional con éxito.

También me gustaría agradecer a mis docentes, que durante toda mi carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación.

A Mgs. Livia Lopez por el apoyo, consejos, enseñanzas y más que todo su amistad.

Y por último a mis compañeros de trabajo, P. Francisco Flores S.I., Lic. Renán Guerra, Guillermo Vacaflor y muchos más gracias por el apoyo por motivarme a seguir adelante durante mi formación profesional.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida, a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Para ellos: Muchas gracias y que Dios los bendiga.

PROYECTO DE GRADO

“IMPLANTACION Y DESARROLLO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO EN UNA ENTIDAD EDUCATIVA”

INDICE

I.	INTRODUCCION Y JUSTIFICACION.....	1
II.	EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACION	4
	2.1 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA	5
	2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA	6
III.	MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL.....	7
	3.1 CONTROL INTERNO	8
	3.1.2 NATURALEZA BASICA DEL CONTROL	8
	3.1.3 TIPOS DE CONTROL	10
	3.1.3.1 CONTROLES DIRIGIDOS	11
	3.1.3.1.2 CONTROLES SI – NO	11
	3.1.3.2 CONTROLES A POSTERIOR	11
	3.2 ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO	12
	3.2.1 ORGANIZACIÓN	13
	3.2.2 PROCEDIMIENTOS.....	14
	3.2.3 PERSONAL.....	16
	3.2.4 SUPERVISION.....	17
	3.3 INFORME COSO.....	19
	3.3.1 MARCO INTEGRADO DEL CONTROL INTERNO INFORME COSO	19
	3.3.2 DEFINICION	20

3.3.2.1	ENFASIS EN LA DEFINICION.....	20
3.4	CATEGORIAS DE LA DEFINICION DE CONTROL INTERNO..	21
3.5	COMPONENTES DE CONTROL INTERNO.....	22
3.6	INTERRELACIÓN DE LOS CINCO COMPONENTES	22
3.7	EL NUEVO MARCO DEL CONTROL INTERNO COSO	23
IV.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	24
4.1	OBJETIVOS GENERALES.....	25
4.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	25
V.	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	26
5.1	METODO DE INVESTIGACION	27
5.2	TIPO DE INVESTIGACION.....	28
5.3	FUENTES TECNICAS PARA LA RECOLECCION DE INFORMACION	28
5.3.1	FUENTES PRIMARIAS	28
5.3.2	FUENTES SECUNDARIAS	28
5.3.3	TECNICAS DOCUMENTARIAS	29
5.3.4	TECNICAS FISICAS.....	29
VI.	MARCO PRACTICO	30
	DIAGNOSTICO.....	31
1.	CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO Y HOJAS DE EVALUACIÓN DE CONTROL.....	32
VII.	MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	58
7.1	INTRODUCCION.....	59
7.2	CONCEPTO	59
7.3	OBJETIVOS	60

7.4 CLASIFICACION BASICA.....	61
7.4.1 POR SU NATURALEZA.....	61
7.4.2 POR SU CONTENIDO.....	61
7.4.2.1 DE ORGANIZACIÓN	61
7.4.2.2 DE PROCEDIMIENTOS	62
7.4.2.3 DE HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN.....	62
7.4.2.4 DE POLITICAS.....	62
7.4.2.5 DE CONTENIDO MULTIPLE.....	63
7.4.2.6 DE PUESTOS.....	63
7.4.2.7 DE TECNICAS	63
7.4.2.8 DE FINANZAS	63
7.4.3 POR SU AMBITO	64
7.4.3.1 GENERALES	64
7.4.3.2 ESPECIFICOS	64
7.5 MANUAL DE FUNCIONES	64
7.5.1 IDENTIFICACION	64
7.5.2 CONTENIDO	65
7.5.3 INTRODUCCION	65
7.5.4 ATRIBUCIONES	64
7.6 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	92
7.6.1 IDENTIFICACION	92
7.6.2 CONTENIDO	93
7.6.3 INTRODUCCION	63
7.6.4 OBJETIVOS DE LOS PROCEDIMIENTOS	63
7.6.5 ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS	63
7.6.6 RESPONSABLES	63

7.6.7	POLITICAS O NORMAS DE OPERACIÓN	63
7.6.8	DESCRIPCION DE LAS OPERACIONES	63
7.6.9	DIAGRAMAS DE FLUJO	93
7.7	ESTRUCTURA ORGANICA	107
7.7.1	ORGANIGRAMA	108
7.7.2	TIPOS DE ORGANIGRAMA.....	108
7.7.3	ORGANIGRAMAS MAESTROS	108
7.7.4	ORGANIGRAMAS SUPLEMENTARIOS	109
7.7.5	CLASIFICACION DE ORGANIGRAMAS	109
7.7.5.1	ORGANIGRAMAS VERTICALES	109
7.7.5.2	ORGANIGRAMAS HORIZONTALES	109
7.7.5.3	ORGANIGRAMAS CIRCULARES	109
VIII.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	114
1	CONCLUSIONES.....	115
2	RECOMENDACIONES.....	116
IX.	ANEXOS	117
	SOLICITUD DE MATERIALES.....	118
	INSTRUCTIVO DE LLENADO PERSONAL OPERATIVO.....	118
	SOLICITUD DE PLAZA PRIMERO DE PRIMARIA.....	120
	SOLICITUD DE PLAZA OTROS CURSOS	123
X.	BIBLIOGRAFIA	125

INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACION

"IMPLANTACIÓN Y DESARROLLO DE CONTROL INTERNO

ADMINISTRATIVO EN UNA ENTIDAD EDUCATIVA"

CASO : UNIDAD EDUCATIVA "ALFA Y OMEGA" - CUIDAD DE LA PAZ

CAPITULO 1: INTRODUCCION

1 INTRODUCCIÓN

Actualmente en la práctica empresarial; todas las empresas independientemente de los objetivos que persiguen y de la actividad que realicen, deben contar con un sistema de control interno; sin embargo, no necesariamente este sistema es adecuado para las exigencias de la empresa, es por ello que el presente trabajo que se realizo con el propósito de estudiar, analizar y dar a conocer conceptos, antecedentes, criterios, normas, técnicas y procedimientos de Control Interno en una organización educativa; ya que la auditoría interna está vinculada con el control interno de una empresa.

El presente Trabajo dirigido, está enfocado a diseñar e implantar controles internos administrativos en las Unidades Educativas, con el objetivo de mejorar la eficiencia en el manejo administrativo de la misma.

En las Unidades Educativas surge la necesidad de prestar un servicio de educación integral a los niños y jóvenes, pertenecientes a un nivel socio económico medio, es por esta razón, que para fines de estudio se considero Unidades Educativas que responden a esta característica mencionada.

Hipotéticamente esta empresa inicio sus servicios hace quince años de los cuales a un

principio conto con una infraestructura alquilada, con muy pocos alumnos por grado, después de algunos sacrificio y créditos bancarios la Unidad Educativa en la actualidad cuenta con una edificación propia y con aproximadamente mil quinientos alumnos, hace un poco tiempo atrás, la administración de la Unidad Educativa ve con preocupación que muy poco o nada se hizo para poder dotar de instrumentos administrativos ecuánimes y pertinentes para poder establecer Controles Internos, es así que este trabajo va dirigido para ese tipo de entidades educativas cuya preocupación es el de establecer herramientas útiles y coherentes al ámbito educativo escolar de nuestra sociedad.

La importancia del tema, se debe a que existen en el campo de trabajo diferencias de criterios e interpretaciones en ocasiones convencionales, en lo que se refiere a la forma de realizar las funciones de Control Interno en la empresa.

El presente Proyecto de Grado se desarrollo el marco teórico del control interno, precisando según connotados autores su naturaleza, tipo, conceptos, objetivos generales, específicos y se concluyo citando sus elementos.

Se considera de suma importancia el trabajo por las conclusiones que emanan de el, ya que permitirá mejorar la parte estructural de las entidades educativas, puesto que se analizar los documentos referidos a manuales administrativos.

1.1 Justificación

La falta de herramientas administrativas en el contexto general de la administración en las Unidades Educativas Privadas en Bolivia hace que este trabajo halle su asidero para establecer respuestas a la gran necesidad de crear Manuales de Funciones, manuales de procedimientos, Organigramas y procesos de Control Interno, buscando maximizar la eficiencia y eficacia de los componentes administrativos del que tratamos.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

CAPITULO II: PROBLEMA DE INVESTIGACION

2.1 Identificación del Problema

Actualmente es importante mencionar que en nuestro medio, el servicio de educación en general en nuestro país, está siendo prestado en gran porcentaje por la actividad privada, en este entendido y considerando que la educación es un derecho que todas las personas tienen y es una parte importante en su vida, se ha podido establecer que las unidades educativas de nuestro medio; si bien son prestadoras del servicio a una parte importante de la población; no siempre cuentan con procedimientos que les permitan lograr un manejo adecuado y eficiente del sistema de control interno; lo que en algunas circunstancias ocasiona que los objetivos no siempre sean alcanzados como lo espera la administración de estas Unidades Educativas.

Externamente, éste problema genera desconfianza por parte de los clientes (padres de familia), ya que no encuentran una institución sólida administrativamente, lo que genera susceptibilidad, misma que podría derivar en la pérdida de credibilidad y la buena imagen, que toda empresa de ésta naturaleza necesita para su permanencia en el mercado.

Esta situación genera que exista en la entidad, duplicidad de funciones, falta de conocimiento de las mismas por parte del personal, estructura mal planteada, ausencia de procedimientos escritos, etc.; por lo que se hace necesario una revisión del manejo de control interno y en función a los resultados buscar la mejora continua; de manera que estas herramientas coadyuven a la eficiencia y a la eficacia del control interno en este tipo de organizaciones.

Todo lo descrito en los párrafos precedentes significa un alto riesgo, para el buen funcionamiento de la institución. Sin embargo, dentro de la Unidad Educativa existen fortalezas muy importantes que son las que hasta ahora mantienen a la institución en marcha, estas fortalezas son: el compromiso de los socios y/o inversionistas, trabajadores profesores administrativos y personal de servicio hacia la institución, la lealtad que tienen al nombre y a lo que significa ser parte de ésta, la capacidad de los componentes de la Unidad Educativa, siendo todos ellos profesionales dedicados a su trabajo, a la capacitación y especialización en las áreas que les corresponden.

2.2 Formulación del Problema

A raíz de que las empresas privadas dedicadas a la educación, no tienen dependencia económica por parte del gobierno se autofinancian; consecuentemente las empresas se preocupan por ser las mejores y esta mejora se conseguirá a través de la aplicación de medidas de control interno para la Unidad Educativa, lo que actualmente no ocurre en la entidades privadas dedicadas a la educación, ocasionando en muchas de las veces lo siguiente:

- Ausencia de un organigrama, que muestre la estructura de la Unidad Educativa considerando la realidad administrativa, es decir actualizado.
- Duplicidad de funciones
- Falta de asignación de funciones
- Desconocimiento de los procedimientos a seguir.
- No están definidos los circuitos administrativos.
- Circunstancialmente existe la superposición de funciones

Por todo lo mencionado anteriormente el problema de investigación es:

¿LAS UNIDADES EDUCATIVAS PRIVADAS DESARROLLAN SUS ACTIVIDADES APLICANDO UN SISTEMA DE CONTROL?

MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

CAPITULO III.- MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

3.1 Control Interno

3.1.2 Naturaleza Básica del Control

El Colegio de Contadores Públicos de Venezuela 1994:310, la define como:

“El plan de organización, de todos los métodos y medidas coordinadas adoptadas al negocio, para proteger y salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables y sus operaciones, promover la eficiencia y la productividad en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas para cada empresa”¹.

En este punto la dirección emprende la acción definitiva de operar con miras al logro de los objetivos previamente establecidos; pero, estas acciones operativas, en si mismas, no suelen ser eficientes". El despacho Arthur Andersen (1991 pp. 7-8) señala que: Durante la fase de planeación del trabajo, evaluamos los factores que pudiesen afectar las posibilidades de errores importantes incluidos en los estados financieros. Se realiza la evaluación de estos riesgos mediante el enfoque denominado de arriba hacia abajo.

Este enfoque que nos permite:

- a) Identificar los factores críticos de riesgo que afectan la entidad.
- b) Evaluar el grado de efectividad del manejo de estos riesgos por parte de la gerencia o dirección.
- c) Diseñar un enfoque de auditoría efectivo y eficaz para encarar estos riesgos.²

¹ O. Ray, Whittington y Kurt, Pany; "Auditoria un Enfoque Integral"; Editorial MC Graw Hill; Pág. 172.

² Gómez Ceja, Franklin Benjamín Guillermo; "Organización y Métodos un Enfoque Competitivo"; Editorial Mc Graw- Hill

Este enfoque incluye tanto el análisis del riesgo general como el análisis del riesgo específico. Se empieza por evaluar riesgos generales, es decir, riesgos económicos, financieros, competitivos y de industria que afectan a la empresa y representan retos importantes para la gerencia para obtener utilidades y asegurar un crecimiento y subsistencia a largo plazo. Evaluamos estos riesgos mediante un conocimiento pleno de la empresa, la evaluación de hechos importantes del año en curso y la ejecución de una revisión analítica de las operaciones de la compañía para identificar resultados, índices y otros indicadores de riesgo potenciales.³ Una vez identificados los riesgos generales, se evalúa la efectividad de la estructura de control interno de la entidad en el manejo de estos riesgos. Una vez efectuado el análisis del riesgo general, se procede a evaluar el riesgo de errores incurridos en cuentas específicas de los estados financieros en base al conocimiento de los riesgos generales y a la naturaleza e importancia de la cuenta. Análisis adicionales de cuentas específicas podrían resultar en la identificación de factores adicionales de riesgo.

Según lo enunciado anteriormente se observa que el estudio y evaluación del control interno contribuye a cumplir la norma de ejecución del trabajo, es decir permite establecer parámetros con relación a los alcances de la auditoría, a la profundidad en que se aplicarán las pruebas de auditoría y a determinar la confianza que se dará al sistema de control interno implantado en la empresa.⁴

Con respecto al control interno tiene cuatro objetivos básicos:

1. Provocar y asegurar el pleno respeto, apego, observancia y adherencia a las políticas prescritas o establecidas por la administración de la entidad, es decir contar con sólidas y bien estructuradas políticas permitirán una administración y operación ordenada, sana y con guías que normarán, orientarán y regularán la actuación.

³ Veigs, Water 3.; "Principios de Auditoría"

⁴ O. Ray, Whittington y Kurt, Pany; "Auditoría un Enfoque Integral"; Editorial Mc Graw Hill; Pág. 172

2. Promover eficiencia en la operación. Las políticas y disposiciones instauradas por la administración serán de base, soporte y punto de partida para operar. Dichas políticas habrán de identificar metas y estándares de operación básicos para medir el desempeño y calificar la eficiencia, eficacia y economía; elementos éstos indispensables hacia la óptima sinergia operativa integral.

3. Asegurar razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de la información administrativa y operacional que se genera en la entidad. La información es básica e indispensable para conocer la gestión y el desempeño sucedido; el cómo se encuentra la entidad en la actualidad; y una base fundamental para la toma de decisiones que garanticen su bienestar futuro. La información dirá que tan buenas y acertadas han sido las políticas establecidas; y que tan eficiente ha sido la operación.

4. Protección de los activos de la entidad. Es necesario que existan políticas claras y específicas, y que se respeten, que involucren el buen cuidado y alta protección y administración de los activos, por ejemplo: los inmuebles, equipo; etc.

3.1.3 Tipos de Control

Brink y Witt (1999 p. 69) indica que:

En virtud de que el control tiende, directamente o indirectamente, hacia los objetivos; y en virtud de que la naturaleza y alcance de los objetivos pueden variar grandemente, como consecuencia, el ejercicio del control también puede sufrir variaciones. En general, existen tres diferentes tipos de control:⁵

3.1.3.1 Controles Dirigidos

⁵ <http://www.bibliotecavirtual.com.bo/Contabilidad/Contabilidad.htm> 10/04/2012

Uno de los principales tipos de control se localiza a través de la identificación de eventos intermedios cuya oportunidad de tomar acciones inmediatas contribuirá al logro de los grandes objetivos. Estos eventos intermedios pueden ser muy precisos o muy ambiguos; sin embargo, su característica común es que habrá que estar alerta a la necesidad de adoptar, oportunamente, todo tipo de acción correctiva.

Una disminución de pedidos, por parte de un distribuidor, será sintomática de una pérdida de mercado que obligara a reducir la producción.

3.1.3.1.2 Controles Sí – No

Estos controles están diseñados para funcionar de manera más automatizada para proteger o asegurar el cumplimiento de resultados deseados. En su forma más simple, es adoptar un criterio de control de calidad que permita o apruebe la salida de un producto siempre y cuando cumpla con especificaciones previamente determinadas.

El elemento común es que debe estar previamente establecido el elemento de control, de manera que en condiciones normales asegurará en forma automática que se ha tomado las protecciones deseadas o que se han mejorado las acciones.

3.1.3.2 Controles a posterior

El tercer tipo de control se traslada con los otros dos recién discutidos; se distingue porque las acciones administrativas surgen posteriormente y adoptan la forma de hacer lo mejor posible a la luz de las circunstancias prevalecientes. La acción tomada consistirá en la reparación de un producto que se ha dañado o el cambiar una política o procedimiento, o bien despedir o reasignar a un empleado. Esta acción puede ser inmediata o puede requerir de análisis y estudio antes de adoptarlas.

El despacho Arthur Anderson (1991, pp 108-109) destaca que:

"Con relación a los tipos de control existentes el equipo de auditoría debe hacer una evaluación de los riesgos no cubiertos para determinar si es alto, normal, y bajo o mínimo.

En situaciones de riesgo normal se aumentara el alcance de otras pruebas de auditoría. En situaciones de alto riesgo, las pruebas de detalle realizarán con mas profundidad para la detección de errores o irregularidades"

3.2 Elementos del Control Interno.- ELEMENTOS

Arthur Anderson especifica que son tres los componentes de la estructura del control interno de una entidad:

- a) El ambiente general de control interno.
- b) El sistema contable y
- c) Las técnicas de control.

Rodrigo Estupiñan Gaitán señala con respecto a los elementos de control interno: "Las finalidades principales incluyen controles administrativos y contables en las actividades económicas y la empresa clasificando su enfoque bajo los elementos de control interno de organización, sistemas y procedimientos, personal y supervisión.

El elemento de organización

Un plan lógico y claro de las funciones organizacionales que establezca líneas claras de autoridad y responsabilidad para las unidades de la organización y para los empleados, que segregue las funciones de registro y custodia.

- a) Elementos,
- b) Sistemas
- c) Procedimientos

Un sistema adecuado para la autorización de transacciones y procedimientos seguros

para registrar sus resultados en términos financieros.

Elementos de Personal

Prácticas sanas y seguras para la ejecución de las funciones y obligaciones de la unidad de personas, dentro la organización. Personal, en todos los niveles, con la aptitud, capacitación y experiencia requeridas para cumplir sus obligaciones satisfactoriamente.

- Normas de calidad y ejecución claramente definidas y comunidades al personal.

Elementos de Supervisión

Una efectiva unidad de auditoría independiente, hasta donde sea posible y factible de las operaciones examinadas o procedimientos de autocontrol en las dependencias administrativas y de apoyo logístico

Por su parte Santillana (2004 pp. 66-67) señala que:⁶

Con relación al control interno administrativo de la entidad económica es necesario conocer los elementos que forman parte del mismo.

3.2.1 Organización

Los elementos de control interno administrativo en que interviene la organización están constituidos por:

A. Dirección

Es asumir la responsabilidad de la política general de la entidad y de las decisiones tomadas en su desarrollo.

⁶ Santillana 66-67

B. Coordinación

Consiste en adaptar las obligaciones y necesidades en las partes integrantes de la organización a un todo homogéneo y armónico: que prevea los conflictos propios de invasión de funciones o interpretaciones contrarias a las asignaciones de autoridad.

C. División de labores

Es definir claramente la independencia de las funciones de operación, custodia y registro, principio básico de control interno es, en este aspecto, que ninguna unidad administrativa debe tener acceso a los registros contables en que controla su propia operación.

D. Asignación de responsabilidades

Establecer con claridad los nombramientos dentro de la organización, su jerarquía y delegación de facultades de autorización congruentes con las responsabilidades asignadas. El principio fundamental es este aspecto consiste en que no se realice transacción alguna sin la aprobación de alguien específicamente autorizado para ello. Debe, en todo caso, existir constancia de esta aprobación, con la posible excepción de actividades rutinarias de menos importancia en que la aprobación claramente puede entenderse como táctica.

3.2.2 Procedimientos

La existencia de control interno administrativo no se demuestra sólo con una adecuada organización, pues es necesario que sus principios se apliquen en la práctica mediante procedimientos que garanticen la solidez de la organización.

A. Planeación y Sistematización

Es deseable encontrar en uso un instructivo general o una serie de instructivos sobre funciones de dirección y coordinación, la división de labores, el sistema de autorizaciones y fijación de responsabilidades. Estos instructivos generalmente asumen la forma de manuales de procedimientos y tienen por objeto asegurar el cumplimiento, por parte del personal, con las prácticas que dan origen a las políticas de la entidad, uniformar los procedimientos, reducir errores, abreviar el periodo de entrenamiento del personal y eliminar o reducir el número de órdenes verbales y decisiones apresuradas.

B. Registros y Formas

Un buen sistema de control interno administrativo debe procurar procedimientos adecuados para el registro completo y correcto de activos, pasivos, productos y gastos.

C. Informes

Desde el punto de vista de la vigilancia sobre las actividades de la organización, y sobre el personal encargado de realizarlas, el elemento más importante de control es la información interna. En este sentido, desde luego, no basta la preparación periódica de informe internos, sino un estudio cuidadoso por parte de personas con capacidad para juzgarlos y autoridad suficiente para tomar decisiones y corregir deficiencias.

Las actividades de producción y distribución pueden vigilarse de cerca mediante informes periódicos, analíticos y comparativos; informes de ingresos y de egresos, análisis de variaciones de eficiencia y tiempo ocioso, etc. Un tipo de control interno de tipo mas elevado probablemente incluirá informe periódicos sobre capital de trabajo, origen y aplicación de recursos, variaciones financieras y presupuestales, etc.

3.2.3 Personal

La autoridad superior del organismo debe procurar suscitar, difundir, internalizar y vigilar la observancia de valores éticos aceptados, que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción y operación. Tales valores deben enmarcar la conducta de funcionarios y empleados, orientando su integridad y compromiso personal. Los elementos que intervienen en este aspecto son los siguientes:

A. Reclutamiento y Selección

Habrán de identificarse las fuentes ideales para reclutar personal, sin soslayar la gran ventaja que representa al promocionar a aquellos cuyos méritos, capacidad, lealtad, eficiencia y buen desempeño los haga acreedores a un ascenso.

B. Entrenamiento

Mientras mejores programas de entrenamiento se encuentren en vigor, más apto será el personal encargado de los diversos aspectos de la entidad. El mayor grado de control interno permitirá la identificación clara de las funciones y responsabilidades de cada empleado, así como la reducción de ineficiencia y desperdicio.

C. Eficiencia

Después del entrenamiento, la eficiencia dependerá del juicio personal aplicado en la actividad. El interés de la administración por medir y alentar la eficiencia constituye una coadyuvante del control interno. Un negocio con un buen control interno adopta algún método para el estudio del tiempo y esfuerzo empleados por el personal que ofrecen al auditor la posibilidad de medir comparativamente las cifras representativas de los costos.

D. Ética (Moralidad)

Es obvio que ética es una de las columnas sobre las que descansa la estructura del control interno. Los requisitos de admisión y el constante interés de los directivos por el comportamiento del personal son, en efecto, ayudas importantes al control. Las vacaciones periódicas y un sistema de rotación de personal deben ser obligatorias hasta donde lo permitan las necesidades de la Unidad Educativa.

El complemento indispensable de la ética del personal como elemento de control interno se encuentra en fianzas de fidelidad que deben proteger a la entidad contra manejos indebidos.

E. Retribución

Es indudable que un personal retribuido adecuadamente se presta mejor a realizar los propósitos de la entidad con entusiasmo y concentra mayor atención en cumplir con eficiencia que en hacer planes para defraudar a la entidad. Los sistemas de retribución al personal, planes de incentivos y permisos y la oportunidad que se le brinde para planear sus sugerencias y problemas personales constituyen elementos importantes del control interno.

3.2.4 Supervisión

La supervisión se ejerce en diferentes niveles, por diferentes funcionarios, empleados y en forma directa e indirecta. Una buena planeación y sistematización de procedimientos y un buen diseño de registros, formas e informes, permite la supervisión casi automática de los diversos aspectos de control interno. Además para establecer una relación más clara entre el estudio y evaluación del control interno y las pruebas de auditoría, se debe reconocer que las transacciones que se efectúan en la entidad pueden agruparse en ciclos; y que pueden definirse objetivos específicos por cada ciclo, ya que un estudio por cuentas pierde de vista la dinámica de la entidad.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en uno de sus análisis sobre la metodología para el estudio y evaluación del Control Interno señala los siguientes procedimientos a aplicar en este proceso, del que a continuación se presenta una síntesis:

A. Identificación de funciones

Cada ciclo de transacciones esta compuesto de dos o más funciones: a su vez, una función esta compuesta por una actividad central con una actividad antecedente y una actividad consecuente. Por lo tanto el auditor habrá de identificar las actividades que conforman una función, y las funciones que dan lugar a un ciclo.

B. Identificación de objetivos de control

Se refiere a los objetivos del control interno aplicables a cada función.

C. Documentación de los procedimientos de proceso de cada función.

Consiste en documentar el análisis que se lleve a cabo a los procedimientos implícitos en cada función.

D. Obtención Informativa

Complementariamente a la documentación señalada en el punto anterior, el auditor habrá de localizar información adicional a través del análisis de su archivo de referencia permanente, en observaciones directas sobre el procesamiento de las transacciones, en entrevistas con el personal de la entidad, y en la revisión de los manuales de operación en uso de la Unidad Educativa.

E. Entrevistas y Observaciones

Las entrevistas y observaciones referidas en el punto que antecede, deben ser diseñadas para obtener información de cómo logra la entidad los objetivos de control interno manifestados; poniendo el auditor especial énfasis en las técnicas que se emplean para prevenir o detectar errores y la inserción de transacciones no autorizadas en el flujo.

F. Identificación de técnicas de control interno

Por técnicas de control interno se entenderá el conjunto de actividades que se emplean para prevenir, detectar y corregir errores o irregularidades que pudieran ocurrir al procesar y registrar transacciones.

Con base en lo citado se concluye el conocimiento de los elementos del control interno y permitirá desarrollar un plan de auditoría por área que comprenda la naturaleza, oportunidad, alcance y procedimientos que respondan a evaluaciones del los riesgos no cubiertos por la entidad.

Asimismo, permitirá al equipo de auditoría considerar la combinación de procedimientos de auditoria con fundamento en el nivel de riesgo evaluado, de la estructura del control interno existente en cada área.

3.3 EL INFORME COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS).

3.3.1 MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO - INFORME COSO I

El objetivo fundamental del informe COSO es definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema. Se pretende lograr en el ámbito de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o

legislativos, un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generales de todos los sectores involucrados.

Se entiende el control interno como un proceso que proporciona un grado de seguridad razonable en la consecución de eficacia y eficiencia de las operaciones de la entidad, el cumplimiento de las normas aplicables y la fiabilidad de la información financiera.

El documento destaca la necesidad de que la alta dirección y, a partir de ella, los demás componentes de la organización, comprendan cabalmente la trascendencia del control interno y su incidencia sobre los resultados de la gestión con base en un principio filosófico concluyente. Este principio reza: el control interno debe construir un proceso integrado a los procesos y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos.

3.1.2 DEFINICION

El control interno es un proceso compuesto por una cadena de acciones extendidas a todas las actividades inherentes a la gestión, integradas a los demás procesos básicos de la organización, bajo la responsabilidad de su consejo de administración y su máximo ejecutivo, llevado a cabo por éstos y por todo el personal de la misma, diseñado con el objeto de limitar los riesgos internos y externos que afecten las actividades de la organización, proporcionando un grado de seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos de eficacia y eficiencia y de cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas, así como las iniciativas de calidad establecidas.⁷

3.1.2.1 ENFASIS DE LA DEFINICION

La definición pone énfasis en los siguientes aspectos:

- ✓ **Es un proceso compuesto por una cadena de acciones integradas.**

El control interno es un proceso compuesto por una cadena de acciones relacionadas con las actividades inherentes a la gestión, e integradas a los demás; por tanto, el control interno es un proceso, es decir, un medio para

⁷ Gabriel Vela 74

alcanzar un fin y no un fin en sí mismo.

- ✓ **Bajo la responsabilidad de su consejo de administración, su máximo ejecutivo y el personal.**

El control interno está bajo la responsabilidad de su consejo de administración y de su máximo ejecutivo. Es llevado a cabo por éstos y por todo el personal de la misma; por tanto lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.

- ✓ **Diseñado con el objeto de limitar los riesgos.**

El control interno tiene por objeto limitar los riesgos internos y externos que afecten las actividades de la organización.

- ✓ **Sólo puede aportar un grado de seguridad razonable.**

El control interno solo proporciona un grado de seguridad razonable, no total, del logro de los objetivos de eficacia, eficiencia y calidad, y de cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.

- ✓ **Está pensando para facilitar la consecución de objetivos.**

El Control Interno está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las categorías señaladas, las que, al mismo tiempo, suelen tener puntos en común.

3.2 CATEGORIAS DE LA DEFINICION DE CONTROL INTERNO

La definición incluye un contexto conceptual amplio, con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- a. Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- b. Confiabilidad de la información financiera.
- c. Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas

3.3 COMPONENTES DE CONTROL INTERNO.

El marco integrado de control que plantea el Informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión:

- a. Ambiente de control.
- b. Evaluación de riesgos.
- c. Actividades de control.
- d. Información y comunicación.
- e. Supervisión.

3.3 INTERRELACIÓN DE LOS CINCO COMPONENTES.

En el marco de control postulado a través del informe COSO, la interrelación de los cinco componentes (ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión) generan una sinergia, conformando un sistema integrado que responde dinámicamente a los cambios del entorno.

Atendiendo a las necesidades gerenciales fundamentales, los controles se entrelazan a las actividades operativas como un sistema cuya efectividad se acrecienta al incorporarse a la infraestructura y formar parte de la esencia de la institución. Mediante un esquema de controles incorporados como el descrito:

- a. Se fomentan la calidad, las iniciativas y la delegación de poderes.
- b. Se evitan gastos innecesarios.
- c. Se genera respuestas ágiles ante circunstancias cambiantes.
- d. Un esquema exagerado es tan perjudicial como el riesgo excesivo y reduce la productividad.

3.4 EL NUEVO MARCO DEL CONTROL INTERNO COSO

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) en la gestión 2011 presentó un borrador del nuevo Marco Integrado de Control Interno COSO, referente a la actualización del modelo. Las actualizaciones están relacionadas, fundamentalmente, con el ambiente cambiante en los negocios, entre los que se encuentran:

- a. Expectativas de los entes relacionados con el gobierno corporativo.
- b. Globalización del mercado y operaciones.
- c. Cambios en los modelos de negocio.
- d. Demandas y complejidad de leyes, regulaciones y normas.
- e. Expectativas de competencias y cumplimiento.
- f. Uso y confianza en la tecnología desarrollada.
- g. Expectativas para prevenir y detectar fraudes.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

CAPITULO IV : OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Objetivo General

Proponer un adecuado sistema de control interno en una Entidad Educativa, a través de la actualización y/o elaboración de manuales Administrativos que coadyuven a mejorar la eficiencia y la eficacia en el logro de los objetivos⁸.

4.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar un marco teórico referencial que sustente la realización del trabajo.
- Establecer el grado de eficiencia de control interno implantado en la Unidad Educativa.
- Implementar procedimientos de control interno para obtener un mejor sistema de información para optimizar el desempeño de las funciones de la entidad educativa y una adecuada administración⁹.

A través de los objetivos específicos se podrá establecer la importancia del control interno dentro de la Unidad Educativa, desarrollar una descripción respecto a la teoría referente a los manuales de procedimientos y funciones, plantear la revisión del organigrama en función a la modificación del reglamento y la elaboración del manual de funciones para la mejor coordinación de actividades. Asimismo, la protección de eficiencia en la operación de la entidad.

⁸ O. Ray, Whittington y Kurt, Pany; "Auditoría un Enfoque Integral"; Editorial Me Graw Hill; Pág. 180

⁹ Pérez Toraño, Luis Felipe; "Auditoría de Estados Financieros"; Editorial Mc Graw Hill; 1999; Pág. 267

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

CAPITULO V: METODOLOGÍA Y TECNICAS DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación científica es un proceso sistemático que facilita y hace posible la utilización de los métodos necesarios, como ser técnicas y herramientas que son requeridas en el desarrollo y culminación de un trabajo de investigación, en este caso científico pues incrementa el conocimiento.

Por lo tanto a continuación se exponen los métodos, instrumentos y herramientas que fueron utilizados para la realización del presente proyecto de grado.

5.1 Método de Investigación

Método quiere decir a "A través del camino", por tanto un método es el procedimiento o camino viable para conseguir un fin propuesto, mientras que el método científico que utilizaremos, es el procedimiento adecuado para lograr los fines propios de la investigación propiamente dicha. Niver Montes Camacho "La tesis el trabajo dirigido"

Los métodos utilizados en la presente investigación científica son: El método deductivo, y del método analítico. El método deductivo parte de datos generales aceptados como validos y por medio del razonamiento lógico puede deducirse varias suposiciones. Se entiende por deducción a toda inferencia. Lo que esta presente en lo general también esta presente en lo particular, lo que es válido para todo el universo también es valido para cada uno de los componentes.

Como análisis se refiere a la descomposición de cierto fenómeno u objeto en cada una de las partes que la constituyen en dependencia con el objeto de investigación adquirirá formas diferentes.

5.2 Tipo de Investigación

La investigación se desarrollo de acuerdo a un estudio exhaustivo de los instrumentos empleados en la investigación.

Siendo desarrollado con los tipos de estudio: Exploratorio, Descriptivo y a su vez Explicativo.

5.3 Fuentes y Técnicas para la recolección de información

Para el presente proyecto de grado de investigación fue necesaria la recolección de información tanto de fuentes primarias como secundarias.

5.3.1 Fuentes Primarias

Esta información proporciona datos a primera mano, es decir, información precisa para el tema a investigar, se encuentra al alcance de un sector profesional y especializado que permite la profundización del mismo.

En la recolección de información oral o escrita que es recopilada directamente a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes o actores en un suceso, como ser entrevistas o cuestionarios.

5.3.2 Fuentes Secundarias

Toda documentación se trata de informaciones escritas que ha sido recopilada por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes, como ser libros técnicos, manuales especializados, normas, técnicas, glosarios y páginas del Internet.

Entre estas fuentes de información que ayudan a proporcionar más información sobre el tema de investigación, se tiene:

- ✓ Libros especializados
- ✓ Libros relativos a técnicas
- ✓ Publicaciones de prensa
- ✓ Revistas especializadas
- ✓ Folletos
- ✓ Internet
- ✓ Institutos de Investigación de Organizaciones Internacionales
- ✓ Colegios profesionales
- ✓ Universidades Públicas y Privadas
- ✓ Universidades del Exterior Departamentos de investigación

5.3.3 Técnicas Documentarias

Constituye el cálculo aritmético y comprobación.

Se hizo los cálculos hechos por funcionarios de dirección o por el encargado para corroborar alguna información.

5.3.4 Técnicas Físicas

Es la técnica más utilizada, la inspección.

- La Inspección.- Significa tomar conocimiento de la existencia de cosas actividades desarrolladas dentro de la dirección o unidad.

Así tenemos por ejemplo la verificación física de los activos fijos, insumos, etc.

MARCO PRÁCTICO

CAPITULO VI: MARCO PRÁCTICO

DIAGNÓSTICO

PARA UNA ADECUADA REORGANIZACIÓN

INSTITUCIONAL ADMINISTRATIVA

A medida que la Unidad Educativa fue posicionándose en el mercado y por lo mencionado se ha sentido la ausencia de controles administrativos escritos, por lo que se pudo identificar claramente que el problema de este tipo de instrucciones es la *falta de manuales administrativos que permitan establecer una base para lograr una eficiencia administrativa esperada. Tales como manual de funciones y de procedimientos*, instrumentos necesarios en toda institución, para establecer el **Qué** debe hacer en cada situación que se presenta en la institución y **Cómo** debe hacerlo, llevando así a la institución por un recorrido claro para ejecutar sus actividades; el no contar con una "estructura formal" que respalde las actividades culturales que desarrolla la institución ocasiona que los recursos se malgasten desgastando los esfuerzos que el personal realiza para ejecutar su trabajo. No solo se busca plasmar en éstos documentos los procesos, si no que éstos se convertirán en mecanismos de acción para las diferentes situaciones que se presenten, también se busca mayor confianza por parte de los Padres de Familia.

En éste capítulo, se realizó una revisión general de la Unidad Educativa con el fin de comprender y evaluar sus actividades; Pasando desde la comprensión de su estructura, los servicios que brindan y las presentaciones que le permiten autofinanciarse.

Posteriormente, se aplicarán técnicas de auditoría utilizando cuestionarios de control, que serán trabajados en conjunto con el personal de la institución, para poder determinar las deficiencias que existen en la estructura administrativa.

Finalmente se elaborarán las hojas de evaluación de control con base a las respuestas de los cuestionarios, estos papeles contendrán la información en base a los atributos de la Auditoría, estos son: Condición, Criterio, Causa, Efecto, Conclusión y Recomendación de cada observación agrupada por. Estructura y las actividades que realiza la empresa. De éstas hojas se obtendrá la señalización de las deficiencias encontradas en la estructura de la Unidad Educativa.

1 CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO Y HOJAS DE EVALUACIÓN DE CONTROL.

Para determinar los principales problemas que afectan a la estructura organizativa de la Unidad Educativa "**ALFA Y OMEGA**" y que impiden que desarrolle sus actividades de la manera más eficiente, se aplicarán técnicas de auditoría para poder evaluar y comprender la misma y el ambiente de control de la Institución. Estas técnicas indican que se debe recolectar la mayor cantidad de información referente a la estructura administrativa de la Institución y de las principales actividades que realiza, utilizando para ello Cuestionarios de Control Interno y Hojas de evaluación de control a través de las pruebas de recorrido.

A continuación se presentan la aplicación de herramientas de control interno, las mismas que permitirán confirmar que la Unidad Educativa "**ALFA Y OMEGA**". Es una organización empírica ya que la misma no cuenta con documentos que permitan un adecuado control interno en sus operaciones, tales como ausencia de organigrama, inexistencia de manuales de procedimientos ni funciones.

Esta falta de documentos hace que el personal de la Unidad Educativa "**ALFA Y OMEGA**", este efectuando superposición de funciones, obviar pasos administrativos en las actividades que les toca desempeñar.

CUESTARIONARIO DE CONTROL INTERNO CCI 1

TABLA N° 1

Estructura organizacional y asignación de autoridad y responsabilidades

PREGUNTAS	SI	NO	REFERENCIA
1. Existe un organigrama de la institución, que permita conocer los niveles con los que cuenta?		✓	EO 1
2. ¿Está la estructura organizacional adecuada para el tamaño, actividades operacionales, y funcionamiento de la institución?		✓	EO 2
3. ¿Es apropiada la estructura organizacional general (es decir, no demasiado compleja, ni demasiadas líneas administrativas de autoridad, o convenios contractuales sin propósito aparente de negocios)?		✓	EO 3
4. ¿Hay una apropiada segregación de actividades (es decir, la separación entre niveles administrativos)?		✓	EO 4
5. ¿Es clara la asignación de responsabilidades dentro de la institución?		✓	EO 5

Fuente: Elaboración Propia.

Para Información: Todos las preguntas fueron verificados con procedimiento de recorrido.

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

CONDICIÓN

Se ha podido evidenciar que la Unidad Educativa “**ALFA Y OMEGA**”, actualmente no cuenta con un organigrama, que responda a sus necesidades y que muestre la composición de la Unidad Educativa. La estructura orgánica que manejan es empírica por cuanto no informa las unidades con las que cuenta la Unidad Educativa .

CRITERIO

Para que la Unidad Educativa lleve a cabo sus actividades de acuerdo a la distribución de unidades, debe contar con un organigrama elaborado a la medida de sus necesidades, ya que éste es un instrumento administrativo en el cual se reflejan las diferentes instancias existentes en una organización sin fines de lucro, las jerarquías y las relaciones funcionales y de autoridad que existen entre éstas.

CAUSA

La principal causa es, la falta de tiempo y coordinación, lo que origina el retraso en la elaboración de la estructura de la Unidad Educativa.

Sin embargo, la necesidad de implantar una estructura administrativa formal, surge a inicio del año 2012, en una reunión con los socios.

EFECTO

Esta situación origina, la ausencia de información, referente a la estructura de la Unidad Educativa, lo que en su momento origina ignorar las líneas de autoridad y de que reparticiones esta constituida la Unidad Educativa, sobre todo con los ejecutores.

CONCLUSIÓN

La Unidad Educativa **"ALFA Y OMEGA"**, siente la necesidad de contar con una estructura organizativa formal que responda a sus necesidades de funcionamiento, sin embargo la falta de tiempo y coordinación impiden que se efectivice. Ésta situación genera confusión entre el personal de la Unidad Educativa.

RECOMENDACIÓN

Para subsanar ésta dificultad, se debe elaborar un Organigrama para la Unidad Educativa **"ALFA Y OMEGA"**, en el que se reflejen todos los departamentos con que cuenta, los mismos que deben estar en correspondencia a las condiciones actuales en las que se maneja la Unidad Educativa **"ALFA Y OMEGA"**. Mostrando todas y cada una de las unidades, las relaciones de dependencia y jerarquía, canales formales de comunicación y finalmente líneas de autoridad.

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

CONDICIÓN

Actualmente las actividades principalmente las administrativas, no se encuentran segregadas de manera adecuada. Existiendo incompatibilidad en cuanto a las funciones administrativas y otros servicios.

CRITERIO

Para evitar cualquier situación que lleve a malos resultados administrativos, considerando los departamentos en los cuales están distribuidos, deben necesariamente existir claramente las funciones de cada miembro de la Unidad Educativa y de una adecuada segregación y distribución de funciones.

CAUSA

Los cambios en la estructura de la organización y la inexistencia de un Manual de funciones ocasionan que dicha segregación de funciones, no se haya realizado.

EFECTO

Esta situación puede generar un ambiente de desconfianza e incertidumbre, principalmente para los instructores que no siempre están en forma permanente en la Unidad Educativa. De la misma manera puede generar susceptibilidades en los clientes, ya que los usuarios son los que dan vida a la empresa.

CONCLUSIÓN

El acceso a esta información, para el personal de la empresa no es restringido; por el contrario tienen que tener conocimiento de las mismas y que además estas deben estar acorde al tamaño de la Unidad Educativa y fundamentalmente a las funciones que cumple cada uno de sus miembros.

RECOMENDACIÓN

Para superar esta deficiencia, es importante que los socios de la Unidad Educativa coordinen y asuman la importancia que tiene la elaboración de un Manual de funciones en el cual se señalen las funciones y responsabilidades de cada uno de los funcionarios, apoyado por las actividades que actualmente desempeñan.

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

CONDICIÓN

Los socios de la Unidad Educativa, no plasmaron las asignaciones de funciones a nivel institucional en ningún documento, por lo que no se puede afirmar si esta es o no compleja.

CRITERIO

Todas las funciones de los diferentes niveles organizacionales, deben estar reflejadas en un documento institucional denominado "Manual de Funciones", de forma clara y precisa y que responda al organigrama de la institución y a las funciones que desempeñan actualmente.

CAUSA

La falta de tiempo originó que dicho manual no sea elaborado.

EFECTO

Esta situación genera la falta de efectividad en las actividades, ya que existe confusión en las funciones que se deben cumplir principalmente en el momento de diferenciar las actividades del personal. También se pudo percibir que origina una falta de coordinación en las distintas instancias tanto administrativas como académicas ya que no se cuenta con mecanismos ni procedimientos con los que se pueda controlar en forma eficiente el flujo de información.

CONCLUSIÓN

Las actividades de cada miembro están definidas implícitamente, sin embargo al no reflejar ello en un documento institucional, se va perdiendo de vista dicha definición y se genera la ineficiencia en la ejecución de las actividades.

RECOMENDACIÓN

Para subsanar éste problema, se debe elaborar un manual de funciones para formalizar todas las actividades de los miembros componentes de la Unidad Educativa “**ALFA Y OMEGA**” y poder así, contar con mecanismos y criterios definidos para la planificación, ejecución y control de la realización de las actividades de la Unidad Educativa.

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

CONDICIÓN

A la ausencia de un documento que muestre las funciones de los componentes de la Unidad Educativa, no existe una apropiada segregación de funciones, es decir que en muchas circunstancias no se ha separado las funciones de el personal de la Unidad Educativa.

CRITERIO

Las funciones del personal de una Unidad Educativa, deben estar definidas por escrito, de manera tal que los componentes de la misma puedan identificar sus funciones y responsabilidades, cumpliendo así con la separación de las actividades de cada empleado.

CAUSA

Ausencia del manual de Funciones.

EFECTO

El personal de la Unidad Educativa, tiene en su momento confusiones, las mismas que no conllevan a prestar un servicio de eficiencia, lo que generará la pérdida de clientes y por ende una baja de ingresos para la Unidad Educativa **"ALFA Y OMEGA"**.

CONCLUSIÓN

Si bien las funciones que desempeñan los funcionarios de la Unidad Educativa **"ALFA Y OMEGA"**, están definidas en forma verbal, no siempre esta situación, ayuda a la buena segregación de funciones y separación de niveles de ejecución de labores.

RECOMENDACIÓN

Para que pueda existir una segregación y una buena distribución de funciones, es menester que se elabore un manual de funciones que apoye a la mencionada segregación de actividades.

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

CONDICIÓN

Las responsabilidades del personal de la Unidad Educativa, solamente está definida en forma verbal y no tiene documentación respaldatoria para tal efecto.

CRITERIO

Del cumplimiento de las responsabilidades de una Unidad Educativa, depende el éxito de la misma, por lo que se hace necesario plasmar un documento en el que se pueda ver sin mayor dificultad, la responsabilidad de todos los funcionarios de una empresa.

CAUSA

Falta de un Manual Administrativo (Manual de funciones).

EFEECTO

La no delimitación de responsabilidades, puede ocasionar, el incumpliendo de las responsabilidad de muchos de los funcionarios y que la empresa no tenga en su momento una documentación que respalde la exigencia del cumplimiento de las responsabilidades, afectando de alguna manera la eficiencia de la Unidad Educativa.

CONCLUSIÓN

Para poder lograr la eficiencia en las actividades de la Unidad Educativa, es necesario que las responsabilidades de las personas que constituyen la empresa, estén claramente definidas y por escrito.

RECOMENDACIÓN

Es necesario plasmar por escrito, las responsabilidades de los ocupantes de cada cargo en una Unidad Educativa, ya que esta situación coadyuva en una Unidad Educativa a la mejora del cumplimiento de las funciones y por ende la eficiencia de la institución.

CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO CCI 2
TABLA N° 2
Ejecución de servicios por niveles

PREGUNTAS	SI	NO	REFERENCIA
1. ¿Están delimitadas las funciones para cada nivel de actividad?		V	ES 1
2. ¿Esta delimitación esta documentada de forma adecuada?		V	ES 2
3. ¿Existe un encargado de nivel para asumir las responsabilidades de éste?		V	ES 3
4. ¿Las competencias de cada encargado de departamento son adecuadas para la ejecución de la enseñanza?		V	ES 4

Fuente: Elaboración Propia.

Para Información: Todos las preguntas fueron verificadas con procedimiento de recorrido.

Verificación del CCI 2

ES 1 / 52

ES 2 / 52

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

CONDICIÓN

Actualmente las funciones de cada empleado, están delimitadas; sin embargo estas no lo están en forma escrita como en cualquier organización formal, lo que genera que en algún momento cada instructor define las funciones que cumplirá al momento cumplir cualquier acción.

Si bien de ésta forma la actividad se lleva en forma adecuada, no existe documentación de respaldo para la asignación de dichas tareas, esto se debe a la ausencia del manual de funciones.

CRITERIO

En cualquier tipo de trabajo, debe existir un documento en el que consigne las funciones y responsabilidades de cada trabajador de manera específica para cada actividad, de esta forma queda adecuadamente documentada dicha responsabilidad y queda como instrumento de evaluación y seguimiento y para fines de control.

CAUSA

El director tiene la potestad de designar las tareas a sus instructores según su criterio y conocimientos a la ausencia de un documento escrito para tal efecto.

EFECTO

Al no existir documentación de la asignación de tareas, se pueden generar dos problemas:

- 1) A la hora de realizar el seguimiento y evaluación de la ejecución de tareas se dificultará identificar a quién correspondía realizar qué tarea.

2) En caso de existir contratiempos, puede generar la deslindación de responsabilidades por parte de algún miembro del personal y no existirá forma de comprobarlo.

CONCLUSIÓN

La asignación de tareas se la realiza de manera verbal, debido a que no existe un documento para ello, esto genera que se dificulte el seguimiento de las actividades y en caso de retrasos o inconvenientes el personal puede llegar a eludir su responsabilidad.

RECOMENDACIÓN

Para subsanar éste problema, se debe elaborar un documento con un formato que contenga los datos necesarios para identificar quién es la persona asignada, cuál es la tarea, y fundamentalmente la responsabilidad.

Verificación del CCI 2
ES 3 / 52

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

CONDICIÓN

Los encargados de cada departamento, son en su mayoría personas mayores (promedio de edad 48 años) con capacidades y experiencias muy bien desarrolladas en su campo. Este personal son titulados en diferentes áreas, mas no en el campo específico de la administración y control de personal..

CRITERIO

Es importante que esta situación sea considerada; es decir que no es posible contar con personal para tal efecto y lo que se debe considerar es precisamente la experiencia y el buen desempeño por parte de las personas que trabajan directamente con los alumnos.

CAUSA

Esta situación se da principalmente, porque el personal trabaja mucho tiempo en temas académico administrativos, lo que significa que fueron acumulando experiencia.

CONCLUSIÓN

Los trabajadores administrativos de la "ALFA Y OMEGA", son personas maduras con grandes capacidades para el desarrollo de sus actividades, sin embargo estos conocimientos no son respaldados con títulos, solamente con experiencia de trabajo adquirida en otras instituciones o en la misma Unidad Educativa.

RECOMENDACIÓN

Para superar ésta dificultad, se sugiere considerar esta situación y nombrar encargados de niveles considerando los años de experiencia que tiene éstos.

Verificación del CCI 2

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

CONDICIÓN

El nombramiento del personal en cada departamento, no necesariamente responde a las competencias que cada uno de ellos; por el contrario los empleados pueden desarrollarse a diferentes niveles que existe en la Unidad Educativa **"ALFA Y OMEGA"**.

CRITERIO

Es necesario que cada empleado, tenga definido el nivel de enseñanza y la mejor manera es precisamente por escrito, ya que este nombramiento le da mayor seriedad a las funciones que debe desempeñar cada uno de los instructores.

CAUSA

La falta de manuales administrativos impide que las competencias estén claramente definidas para cada instructor.

EFECTO

El principal efecto es, la pérdida de tiempo que se tiene para poder definir el alcance de cada personal en cada acción.

CONCLUSIÓN

Los empleados, trabajan muy bien logrando un ambiente adecuado en la Unidad Educativa **"ALFA Y OMEGA"**; sin embargo lograr la coordinación permanente es una dificultad; ya que no se cuenta con procedimientos escritos para tal efecto.

RECOMENDACIÓN

Para lograr una mayor coordinación entre los instructores en la realización de sus actividades, deben elaborarse manuales administrativos, en los que se definan las condiciones para ello; ya que éstos son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO CCI 3
TABLA N° 3
Procedimientos de actividades

PREGUNTAS	SI	NO	REFERENCIA
1. ¿Cuenta la Unidad Educativa con un manual de Procedimientos?		✓	PA 1
2. ¿Conoce el personal, los procedimientos que se deben seguir para cumplir las funciones que se les asigno?		NO APLICA	PA 2
3. ¿Se ha entregado al personal, estos procedimientos?		NO APLICA	PA 3
4. ¿Cual el medio por el cual los funcionarios conocen de los procedimientos que se debe seguir para el cumplimiento de sus actividades?		✓	PA 4

Fuente: Elaboración Propia.

Para Información: Todos las preguntas fueron verificadas con procedimiento de recorrido.

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

CONDICIÓN

La Unidad Educativa no cuenta con un manual de Procedimientos, que permita al personal conocer de los pasos que tiene que seguir y las actividades que efectúan las hacen de acuerdo a criterio, lo que ocasiona que no sigan una secuencia que toda actividad tiene que seguir.

CRITERIO

Todas las Unidades Educativas, deben contar con un documento escrito, que permita al personal con el que cuentan conocer los pasos que se tiene que seguir y además que departamentos deben intervenir en cada paso. En este entendido un documento que permita conocer toda la información que se ha señalado es precisamente un manual de Procedimientos

CAUSA

Una de las razones, por la que la Unidad Educativa no cuenta con un documento que permita al personal conocer los procedimientos que se siguen para el cumplimiento de sus actividades, es que la entidad es nueva; sin embargo ha crecido y se hace necesario contar con este documento.

EFECTO

Al no contar con un Manual de Procedimientos, el personal de la Unidad Educativa, al efectuar sus actividades cotidianas, obvia algunos pasos que son necesarios para lograr un eficiente control interno.

CONCLUSIÓN

El Manual de Procedimientos es una herramienta importante en una empresa ya que este ayuda a lograr eficiencia en el control interno y ayuda a que las actividades sigan una secuencia de pasos hasta llegar al objetivo de la mejor manera.

RECOMENDACIÓN

Para evitar que las actividades no sigan un procedimiento debidamente diseñado y adecuado para cada actividad de la Unidad Educativa, es necesario que la entidad cuente con un Manual de procedimientos que sirva de igual manera en las actividades que cumple el personal de la Unidad Educativa **"ALFA Y OMEGA"**.

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

CONDICIÓN

Actualmente el personal de la Unidad Educativa, conoce de alguna manera los procedimientos que deben seguirse para el cumplimiento de sus funciones; sin embargo estos no han sido plasmados en documentos escritos.

CRITERIO

El mejor camino para que las actividades de cualquier Unidad Educativa se efectúen de la mejor manera, es precisamente que los funcionarios se guíen en documentos escritos e informativos para realizar sus funciones de tal modo que estos sigan una secuencia de pasos adecuados para tal efecto.

CAUSA

Muchas de las actividades no siguen los pasos que deben seguirse en las actividades de la Unidad Educativa.

EFECTO

Realizar las actividades, sin tener una guía por escrito, ocasiona que se pueda cometer errores y obviar pasos necesarios para un adecuado control interno.

CONCLUSIÓN

El personal de la Unidad Educativa **"ALFA Y OMEGA"**, al no contar con un documento que les informe de los pasos que se debe seguir para sus funciones, sobrepasa algunos pasos importantes, pudiendo ocasionar dificultades tanto a nivel interno como externo en la entidad.

RECOMENDACIÓN

Si bien el personal de la Unidad Educativa "ALFA Y OMEGA" efectúa sus actividades siguiendo procedimientos que no está plasmado en documentos, es necesario asumir que la Unidad Educativa va en crecimiento y consecuentemente el contar con un Manual de Procedimientos se hace imprescindible; ya que el personal debe tener conocimiento de los pasos que se deben seguir al efectuar sus actividades.

3. DEFICIENCIAS ENCONTRADAS EN LA ESTRUCTURA

Una vez aplicados los cuestionarios de control y después de evaluar los mismos, se ha podido comprobar que la Unidad Educativa cuenta con deficiencias en el ámbito administrativo. Las principales observaciones son las siguientes:

En lo administrativo uno de los principales problemas de la Unidad Educativa "ALFA Y OMEGA" es no contar con una "estructura formal" que respalde las actividades que desarrolla. Entendiéndose por deficiencia en la "Estructura Formal" a la ausencia de un manual de funciones, manual de procedimientos, reglamentos y organigrama que permita proporcionar información para el mejor funcionamiento de la entidad.

4. ÁMBITO ADMINISTRATIVO

Si bien la Unidad Educativa "ALFA Y OMEGA" cuenta con toda la documentación que respalda su funcionamiento, no cuenta con manuales, que de alguna manera regulen las actividades de la Unidad Educativa "ALFA Y OMEGA", tropezando con dificultades de tipo administrativo.

Las deficiencias más importantes detectadas en éste ámbito son las siguientes:

Manual de Funciones

Se pudo evidenciar que la Unidad Educativa "ALFA Y OMEGA" no cuenta con un Manual de Funciones, tampoco con un organigrama, se trabaja sobre la base de funciones establecidas en forma verbal por lo tanto la asignación de funciones es realizada de manera informal, dependiendo principalmente de criterios personales de los socios.

Esta situación genera la falta de efectividad en las operaciones, ya que existe confusión en las funciones que se deben cumplir para ejecutarlas. También se pudo percibir que ocasiona la falta de coordinación en los distintos niveles de clases ya que no se cuenta con mecanismos con los que se pueda homogenizar los distintos grupos de enseñanza y otras actividades relacionadas a la educación.

Todas las funciones de los diferentes niveles organizacionales, deben estar reflejadas en un documento institucional denominado "**Manual de Funciones**", de forma clara y precisa y que responda al organigrama de la Unidad Educativa "**ALFA Y OMEGA**", de esta manera se logra que las actividades tengan claramente un responsable para su ejecución y evaluación, siendo una herramienta que permita que estén claramente definidas las funciones y lograr de este modo un funcionamiento óptimo de la Unidad Educativa "**ALFA Y OMEGA**".

Manual de Procedimientos

Situación similar ocurre con el Manual de Procedimientos; ya que se verificó la ausencia del mismo, ya que éste es un producto consecuencia de dos documentos muy importantes: El Organigrama y el Manual de Funciones.

Los procedimientos necesarios para la vida de una Organización, tales como las clases, presentaciones, concursos, competencias, etc. se los realiza de forma intuitiva, lo que no implica que se los esté llevando de manera incorrecta, la falencia se encuentra en la ausencia del documento institucional: "Manual de Procedimientos".

El principal efecto de la ausencia de éste manual es la ineficiencia en la realización de las actividades, uno de los recursos que se malgasta es el tiempo, ya que al no existir procedimientos formales como guías de actividad, se realizan las mismas de distintas maneras; llevando mucho tiempo el llegar a encontrar una hermenéutica para realizarlas, con esta forma de operar también se logra que los funcionarios gasten mas energía en sus actividades, energía malgastada que podría canalizarse de mejor manera

en otras actividades que aporten al crecimiento de la Unidad Educativa **"ALFA Y OMEGA"**.

La implementación de un manual de procedimientos es necesaria, para poder aprovechar mejor los recursos de la Unidad Educativa **"ALFA Y OMEGA"** en su beneficio. Toda institución debe definir sus principales actividades y describir los procedimientos para realizarlas de la manera mas clara posible.

Organigrama

Se ha podido evidenciar que la institución, actualmente no cuenta con un organigrama, que responda a sus necesidades y que sea un documentó informativo de como está estructurada la Unidad Educativa **"ALFA Y OMEGA"** y cuales son las líneas de autoridad.

La estructura orgánica que manejan es en forma verbal; es decir no cumple las formalidades que debe cumplir una Unidad Educativa establecida legalmente. Ésta situación origina la falta de coordinación entre los funcionarios para la ejecución de las actividades, ya que no se pueden identificar las diferentes relaciones existentes entre las instancias de la Unidad Educativa **"ALFA Y OMEGA"**, además conlleva a no contar con manuales que reglamenten las funciones y procedimientos de las mismas.

Al no existir dichas formalidades, las actividades no se las realiza de manera uniforme, generando desorden en el manejo de alumnos.

Para que una organización educativa lleve a cabo sus actividades de acuerdo a la distribución de unidades, debe contar con un organigrama elaborado a la medida de sus necesidades, mostrando la realidad administrativa, la distribución de las secciones, las líneas de autoridad, etc.

Este instrumento, es el punto de partida para la elaboración de las funciones para cada cargo y los requisitos para ocuparlos. En éste sentido se puede ver que es el inicio de una

cadena de documentos institucionales diseñados para mejorar la eficiencia en la ejecución de las actividades de la Unidad Educativa **"ALFA Y OMEGA"**: Organigrama, Manual de Funciones, Manual de Procedimientos.

La institución no cuenta actualmente con Estatutos, por lo que es necesario elaborar dicho documento, considerando las características del mismo.

5. CONCLUSIÓN

Todo lo expuesto a través del diagnóstico realizado, cuestiona varios aspectos en el ámbito administrativo que deben ser evaluados y subsanados por los socios de la Unidad Educativa **"ALFA Y OMEGA"**, a fin de mejorar la eficiencia en la ejecución de sus actividades y poder lograr los objetivos planteados por la Unidad Educativa **"ALFA Y OMEGA"**.

Sin embargo, a pesar de las deficiencias encontradas, es importante mencionar, que los socios, el personal de la Unidad Educativa **"ALFA Y OMEGA"** están conscientes de que la organización se encuentra constituida con aspectos informales y que es una necesidad formalizar a través de la realización y aplicación de los mismos.

MANUALES ADMINISTRATIVOS

CAPITULO VII: PROPUESTA

MANUALES ADMINISTRATIVOS

7.1 Introducción

La necesidad de contar con manuales administrativos en las organizaciones es imperativa debido a la complejidad de sus estructuras, volumen de sus operaciones, recursos que se les asignan, demanda de productos y/o servicios por parte de los clientes o usuarios, así como para la adopción de tecnología avanzada para atender en forma adecuada la dinámica organizacional.¹⁰

Estas circunstancias hacen imprescindible el uso de instrumentos que apoyen la atención del que hacer cotidiano, ya que en ellos se consignan, en forma ordenada, sus elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativas eficientes.

Así mismo, se abordan los aspectos metodológicos básicos para su diseño, elaboración, presentación, aprobación, manejo, revisión y actualización permanente.

Es conveniente anotar que no se pretenda abarcar toda la gama de posibilidades existentes para su formulación. Antes bien, se propone aportar elementos de juicio que puedan ser verdaderamente útiles a toda persona o instancia encargada de realizar y aplicar un manual administrativo.

7.2 Concepto

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

¹⁰ Gómez Ceja, Franklin Benjamín Guillermo; "Organización y Métodos un Enfoque Competitivo"; Editorial Mc Graw - Hill/ Interamericana Editores; 1998; Pág.385

7.3 Objetivos

Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial). Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.¹¹

Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.

Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.

- ✓ Agilizar el estudio de la organización.
- ✓ Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.
- ✓ Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- ✓ Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en la relación con el resto de la organización.
- ✓ Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los
- ✓ distintos niveles jerárquicos que la componen.
- ✓ Promover el aprovechamiento racional de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.
- ✓ Funcionar como medio de relación con organizaciones.
- ✓ Servir como vehículo de Información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios y/o clientes con los que interactúa la organización.

¹¹ Gómez Ceja, Franklin Benjamín Guillermo; "Organización y Métodos un Enfoque Competitivo"; Editorial Mc Graw - Hill/ Interamericana Editores; 1998; Pág.385

7.4 Clasificación Básica

7.4.1 Por su naturaleza

7.4.1.1 Macro-administrativos

Son aquellos documentos que contienen Información de más de una organización.

7.4.1.2 Meso-administrativos

Son instrumentos que involucran a todo un grupo o sector, o dos o más de las organizaciones que la componen.

7.4.1.3 Micro-administrativos

Son los manuales que corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o circunscribirse a alguna de sus áreas en forma específica.

7.4.2 Por su Contenido

Relación de los capítulos o apartados que constituyan el cuerpo del documento¹².

7.4.2.1 De organización

Estos manuales contienen Información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización. También incluyen una descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular.

¹² Gómez Ceja, Franklin Benjamín Guillermo; "Organización y Métodos un Enfoque Competitivo"; Editorial Mc Graw - Hill/ Interamericana Editores; 1998; Pág. 385

7.4.2.2 De procedimientos

Constituyen un instrumento técnico que incorpora informaron sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre si, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.

Todo procedimiento puede incluir la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, y la aplicación de métodos de trabajo y control para obtener el oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

Contar con una descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.

7.4.2.3 De historia de la organización

Estos manuales son documentos que refieren la historia de una organización, como su creación, crecimiento, logros, evolución de su estructura, situación y composición.

Este tipo de conocimientos proporciona al personal una visión de la organización y su cultura, lo que facilita su adaptación y ambientación laboral. Además, cumple con la función de servir como mecanismo de enlace y contacto con otras organizaciones, autoridades, políticas, contenido múltiple, etc.

7.4.2.4 De políticas

También denominados de normas, estos manuales comprendían las guías básicas que sirven como marco de actuación para la realización de acciones de una organización.

7.4.2.5 De contenido múltiple

Manuales que concentran Información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización.

El objeto de agruparla en un solo documento puede obedecer básicamente a las siguientes razones:

- ✓ Que se considere más accesible para su consulta.
- ✓ Que resulte económicamente más viable.
- ✓ Que técnicamente se estime necesaria la integración de más de un tipo de información. A una instrucción específica del nivel directivo.

7.4.2.6 De puestos

Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones, y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.

7.4.2.7 De técnicas

Documento que agrupa los principios y técnicas necesarias para la realización de una o varias funciones en forma total.

7.4.2.8 De finanzas

Manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, conservación y control.

7.4.3 Por su Ámbito

7.4.3.1 Generales

Documentos que contienen información global de una organización, atendiendo a su estructura, funcionamiento y personal.

7.4.3.2 Específicos

Manuales que concentran un tipo de información en particular, ya sea unidad administrativa, área, puesto, equipos, técnicas o una combinación de ellos.

Este documento contiene información detallada del contenido de los manuales de organización y procedimientos en virtud de que son los de uso mas generalizados en las organizaciones, por lo que sirve de base para preparar toda clase de manuales administrativos.

7.5 Manual de funciones

También llamado manual individual o instructivo de trabajo, porque precisa las labores, los procedimientos y rutinas de los puestos en particular.¹³

7.5.1 Identificación

Este manual debe incluir en primer término los siguientes datos:

- ✓ Logotipo de la organización.
- ✓ Nombre oficial de la organización,
- ✓ Título y extensión (general o específico). Si es específico debe indicarse el nombre de la unidad a la que se refiere).
- ✓ Lugar y fecha de la elaboración.

- ✓ Número de revisión {en su caso}.
- ✓ Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.
- ✓ Clave de la forma: el primer término las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y por último el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión en diagonal.

7.5.2 Contenido

Relación de los capítulos o apartados que constituyan el cuerpo del documento.¹⁴

7.5.3 Introducción

Sección en donde se explican que es manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente. Puede contener un mensaje de alguna autoridad de la organización, preferentemente del más alto nivel jerárquico.²⁴

7.5.4 Atribuciones

Trascripción textual completa de las facultades conferidas a la organización, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamenten sus actividades. Para este efecto, debe señalarse el título completo de ordenamiento, capítulo, artículo o inciso (la cita tiene que hacerse entre comillas).¹⁵

¹³ Gómez Ceja, Op Cit, Pág. 385

¹⁴ Gómez Ceja, Franklin Benjamín Guillermo;" Organización y Métodos un Enfoque Competitivo"; Editorial Mc Graw – Hill Interamericana Editores; 1998; Pág. 385

¹⁵ Ídem

MANUAL DE FUNCIONES UNIDAD EDUCATIVA “ALFA Y OMEGA”

ESTRUCTURA ORGÁNICA

1.- NOMBRE DE LA UNIDAD.- Responsable de la **Unidad Administrativo Financiera.**

2.- DEFINICIÓN DE LA UNIDAD.- Oficina de apoyo técnico en el área Administrativa Financiera para el cumplimiento de planes, programas y proyectos diseñados por la Unidad Educativa.

Administrar los Sistemas Administrativos y Financieros de acuerdo a normas y principios universales y establecidos por disposiciones legales vigentes en el País, dentro del sector de educación.

3.- DEPENDENCIA.- De la Dirección General.

4.- COMPOSICIÓN DE LA UNIDAD.- Está compuesta por:

- **Responsable de la Unidad Administrativa Financiera**
- Recursos Humanos.
- Secretaria General.
- Departamento de Contabilidad
- Adquisiciones.
- Activos Fijos y Almacenes
- Servicios Generales
- Enfermería.

5.- ATRIBUCIONES.-

- a) Coordinar los procesos de formulación de planes, programas y proyectos, destinados a asegurar la consecución de los objetivos de la Unidad Educativa.
- b) Administrar racional y eficientemente los recursos económicos y financieros de la Unidad Educativa.
- c) Cumplir y hacer cumplir las normas establecidas en la Unidad Educativa, sus reglamentos, manual de funciones y otras disposiciones internas.
- d) Autorizar operaciones económicas y financieras coordinando con el Director General y actuar como ordenador de pagos.
- e) Instaurar sumarios administrativos a funcionarios de la Unidad Educativa, que en el ejercicio de sus funciones atenten contra la economía y desarrollo administrativo de la entidad.

6.- FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.-

- a) Cumplir y hacer cumplir el marco legal e institucional en el que basará su gestión la función Administrativo - Financiera.
- b) Administrar la función financiera, para lo cual deberá:
 - Aplicar políticas de financiamiento y contaduría dispuestas por el Director, Consejo de Dirección y Planificación así como los órganos reguladores del Estado.
 - Ejecutar las normas técnicas respecto al Sistema de Presupuesto, para la formulación, ejecución y evaluación del Sistema de Contabilidad Integrada.
- c) Brindar las facilidades requeridas para que auditoria interna y/o externa

puedan cumplir con el examen de los estados financieros y el manejo de los recursos financieros.

- d) Cumplir y hacer cumplir las observaciones y recomendaciones que resultasen de los exámenes de auditoría, adoptando las medidas correctivas que mejoren la labor que cumple la función de Contabilidad.
- e) Supervisar el control diario que se mantiene sobre saldos de las cuentas corrientes, vigilando que los saldos permitan la atención oportuna de los compromisos institucionales.
- f) Supervisar la administración de las disponibilidades bancarias, estableciendo si los compromisos son atendidos de acuerdo con su orden de presentación y si estos corresponden a los previstos en los flujos de caja y la programación propiamente dicha.
- g) Propiciar la adopción de formatos técnicos para el tratamiento de la información contable, en relación con el registro y control de los activos fijos.
- h) Conocer la aplicación de leyes, reglamentos, normas, procedimientos, instructivos, formularios y disposiciones inherentes a la administración y manejo de los recursos financieros.
- i) Elaborar el Plan Operativo Anual.
- j) Medir los resultados obtenidos en la administración y programación financiera de la gestión.
- k) Dirigir y Supervisar la función administrativa, relacionada con las funciones de Administración de Bienes y Servicios, velando el cumplimiento de las disposiciones legales al respecto, aplicando el en Reglamento de Administración de Bienes y Servicios, aprobado por la entidad.
- l) Elaborar e impartir las directrices adecuadas para que las dependencias a su cargo efectúen una gestión eficaz y sobre el desarrollo del Sistema de Información Gerencial y se puedan obtener Estados Financieros y Estados Presupuestarios.

- m) Planificar, dirigir, supervisar y normar la gestión relativa al sistema de compras de equipos, materiales e insumos que faciliten el normal desenvolvimiento de la Unidad Educativa.
- n) Ejecutar oportuna y estrictamente todos los procedimientos, para que las adquisiciones se realicen con la agilidad y eficacia necesarias,
- o) Proponer y recomendar a la Dirección políticas y estrategias orientadas a la modernización y desarrollo de sistemas informáticos y de aplicaciones técnico-administrativos.
- p) Atender el relacionamiento con instituciones públicas y privadas cuando exista delegación de dicha función por la Dirección de la Unidad Educativa.
- q) Emitir conceptos y orientaciones previas a negociaciones de acuerdos y convenios de carácter bilateral o multilateral y vigilar su realización y resultados.
- r) Participar en las reuniones del Consejo de Dirección y Planificación con derecho a voz y voto.
- s) Elaborar Contratos de trabajo enmarcados dentro de la Ley General del Trabajo en su acápite para educación.
- t) Proponer y asesorar al Director en lo referente a la contratación o retiro de personal docente, administrativo y de apoyo, y admisión y retiro de alumnos.

7.- RELACIONES DE COORDINACION.-

Internas:

- Con: - El Director.
- Las Coordinaciones de Unidad y Coordinaciones de Nivel.
 - El Personal de Servicios Generales.
 - El Personal de Mantenimiento y Limpieza.

Externas:

- Instituciones con las que la Unidad Educativa tenga relación y/o vínculo de dependencia regulatoria.

8.- ESPACIO FÍSICO

- ✓ Oficina con capacidad de una persona cómodamente ubicada.
- ✓ Un juego de living.
- ✓ Un equipo de computación completo, impresora.
- ✓ Un equipo de fotocopidora
- ✓ Un equipo de música
- ✓ Un aparato telefónico

MANUAL DE FUNCIONES UNIDAD EDUCATIVA "ALFA Y OMEGA"

ESTRUCTURA ORGÁNICA

1.- NOMBRE DE LA UNIDAD.- Recursos Humanos

2.- **DEFINICIÓN DE LA UNIDAD.-** Oficina de apoyo técnico en el área Administrativa Financiera para el cumplimiento de planes, programas y proyectos diseñados por la Unidad Educativa, para la obtención de resultados óptimos en el rendimiento del personal, proporcionándole los medios necesarios para el desempeño eficiente.

3.- **DEPENDENCIA.-** De la Dirección General., Unidad Administrativa Financiera.

4.- **COMPOSICIÓN DE LA UNIDAD.-** Está compuesta por:

- Responsable de la Unidad Administrativa Financiera
- **Recursos Humanos.**
- Secretaria General.
- Departamento de Contabilidad
- Adquisiciones.
- Activos Fijos y Almacenes
- Servicios Generales
- Enfermería.

5.- FUNCIONES

- a) Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar todas las actividades relacionadas con el personal de la Unidad Educativa (Docentes, Administrativo y de Servicios) conjuntamente con el Responsable de la Unidad Administrativa Financiera.
- b) Mantener actualizado el registro y carpetas de personal con la documentación e información necesarias.
- c) Dirigir el reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal coordinando con el Director General y el responsable de la Unidad Administrativa financiera.
- d) Preparar planes de evaluación periódica del personal de la Unidad Educativa.
- e) Ejercer control permanente sobre la asistencia de todo el personal en los horarios establecidos, elevando informes periódicos para los descuentos respectivos.
- f) Presentar al Director General y a la Administración, informes periódicos sobre asistencia, vacaciones, partes de baja, comisiones, licencias, ascensos, cambios, despidos y nuevas designaciones del personal.
- g) Responsable de registrar y validar los reemplazos de personal
- h) Cumplir y hacer cumplir el Reglamento Interno de personal, reglamentos de disciplina de la Unidad Educativa y otras disposiciones legales, internas y externas que regulen el sistema de personal aplicando la Ley General del Trabajo y sus reglamentos.
- i) Proporcionar información a contabilidad para la elaboración y actualización de planillas de salario, proporcionando información de Altas y Bajas, Ascensos, Incrementos, Cambios de función, y todo cuanto se requiera.
- j) Realizar la afiliación o baja del personal a la Caja de Salud y AFP correspondiente.

- k) Control de bajas por incapacidad del personal, registro del libro de accidentes
- l) Realizar aperturas de cuentas bancarias del personal nuevo.
- m) Elaboración de planillas de sueldos, aguinaldos, bonos, subsidios y otros beneficios del personal, así como los aportes laborales y patronales a las instituciones designadas por ley; cálculo de beneficios sociales, finiquitos en caso de retiros.
- n) Comunicar oportunamente al Director General y/o Administrador, toda irregularidad que evite el normal desenvolvimiento de sus funciones.
- o) Difundir propuestas de formación y capacitación para el personal
- p) Sugerir estrategias o planes para mejorar el rendimiento del personal
- q) Sugerir programas para mejorar el bienestar social para los empleados de la Unidad Educativa.
- r) Elaborar planes de formación y capacitación en coordinación con la Dirección General, Unidad Financiera Administrativa, Unidad de Formación Académica.
- s) Elaboración de certificados de trabajo cuando así se requiera
- t) Elaborar contratos de trabajo, hacer visar en el Ministerio de Trabajo, y realizar cuanto tramite se requiera
- u) Comunicar oportunamente al Director General y/o Administrador toda irregularidad que evite el normal desenvolvimientos de sus funciones.
- v) Coordinar con el asesor legal, todos los tramites a realizar en el Ministerio de Trabajo por problemas laborales.
- w) Presentación de planillas, libro de registro de accidentes, manuales de Higiene y Seguridad ocupacional, formularios de Aportes a las AFP, a la Seguridad social, convenios salariales, registro de accidentes de trabajo y todos los trámites relacionados con el personal en entidades estatales o privadas.
- x) Mantener actualizados los Manuales de funciones, descripción y clasificación de cargos y manuales de procedimientos.

- y) Cumplir y cooperar en otras funciones que le sean asignadas por el Director General y/o Administrador y el departamento de Contabilidad.
- z) Respetar el conducto regular en toda comunicación interna o externa.

6 RELACIONES DE COORDINACION

Internas:

Con: - Coordinador de asuntos Administrativos Financieros.

Externas:

- Ministerio de trabajo.

7.- ESPACIO FISICO Y EQUIPO A SU CARGO

- ✓ Un ambiente para oficina
- ✓ Un computador con impresora
- ✓ Una silla
- ✓ Un escritorio
- ✓ Un aparato telefónico
- ✓ Un gavetero para carpetas de personal

MANUAL DE FUNCIONES

UNIDAD EDUCATIVA “ALFA Y OMEGA”

ESTRUCTURA ORGÁNICA

1.- NOMBRE DE LA UNIDAD.- Secretaria General (Secretario)

2.- DEFINICIÓN DE LA UNIDAD.- Oficina de apoyo técnico en el área Administrativa Financiera para el cumplimiento de planes, programas y proyectos diseñados por la Unidad Educativa.

3.- DEPENDENCIA.- De la Dirección General y de la Unidad Administrativa Financiera.

4.- COMPOSICIÓN DE LA UNIDAD.- Está compuesta por:

- Responsable de la Unidad Administrativa Financiera
- Recursos Humanos.
- **Secretaria General (Secretario).**
- Departamento de Contabilidad
- Adquisiciones.
- Activos Fijos y Almacenes
- Servicios Generales
- Enfermería.

5.- ATRIBUCIONES.-

- a) Coordinar los procesos administrativos de acuerdo a la formulación del calendario interno de la Unidad Educativa, como también al calendario emitido por el SEDUCA referentes al cumplimiento de plazos establecidos, destinados a asegurar la consecución de los objetivos de la Unidad Educativa.

- b) Administrar racional y eficientemente la información sobre las calificaciones tanto del sistema modular como del sistema regular de la Unidad Educativa.
- c) Cumplir y hacer cumplir las normas establecidas en el colegio, referentes sobre todo al manejo racional.
- d) Planificar los procesos de inscripción del alumnado, admisión de alumnos nuevos al la Unidad Educativa.

6.- FUNCIONES.-

- a) Inclusión al sistema informático de familias y alumnos nuevos antes del inicio de inscripciones
- b) Planificación e Inscripción de alumnos al sistema regular de acuerdo a rol interno (entrega de carnets de estudiante y góndola).
- c) Elaboración de listas de alumnos sistema regular antes del inicio de clases
- d) Planificación y ejecución del sorteo de turnos para alumnos nuevos de Primero de Primaria.
- e) Publicación de códigos para alumnos nuevos.
- f) Elaboración del Libro de Inscripciones del alumnado
- g) Planificación e Inscripción de alumnos al sistema regular.
- h) Elaboración de filiación del personal de la Unidad Educativa
- i) Elaboración de la estructura de la distribución de grados, paralelos, asignaturas de docentes, al sistema informático para la introducción de calificaciones (designación de login y passwords)
- j) Corrección de calificaciones erradas parciales y trimestrales
- k) Elaboración del anexo de información académica de gestión anterior
- l) Elaboración del Catalogo interno del alumnado y personal
- m) Revisión de notas parciales y elaboración de Libretas internas

- (trimestralmente)
- n) Elaboración de certificados e informes de los alumnos (en forma permanente)
 - o) Elaboración de información institucional al SEDUCA (a requerimiento)
 - p) Diseño de proceso de admisión postulantes a 1ro. Primaria
 - q) Elaboración de informes académicos a la Unidad de Formación Académica, Dirección General y Direcciones de Ciclo.
 - r) Control a las Inscripciones de alumnos al Sistema Modular
 - s) Revisión de notas y elaboración de actas del sistema modular
 - t) Traspaso de calificaciones modulares al centralizador histórico
 - u) Elaboración de boletines y Centralizadores de calificaciones finales para el SEDUCA, Universidades Públicas y Privadas.
 - v) Elaboración de certificados de estudios tanto del sistema modular como del regular
 - w) Elaboración de convalidación de calificaciones finales
 - x) Elaboración de listas de alumnos a Reforzamiento
 - y) Elaboración de diplomas internos
 - z) Elaboración del record académico para elección de abanderados
 - aa) Elaboración de datos estadísticos para ANDECOP.
 - bb) Elaboración del Cuadro de Honor (trimestralmente)
 - ce) Diseño y elaboración de boletas de reserva, folders admisión.
 - dd) Planificación y ejecución de admisión de alumnos otros cursos (trimestralmente).
 - ee) Elaboración de informes estadísticos sobre rendimiento alumnado
 - ff) Elaboración de Libretas del Ministerio de Educación.

7.- ESPACIO FÍSICO.-

- ✓ Oficina con capacidad de dos personas cómodamente ubicadas.
- ✓ Un equipo de computación completo
- ✓ Impresora.
- ✓ Un equipo de computación (Servidor)
- ✓ Tres impresoras
- ✓ Un aparato telefónico.

MANUAL DE FUNCIONES UNIDAD EDUCATIVA "ALFA Y OMEGA"

ESTRUCTURA ORGÁNICA

1.- NOMBRE DE LA UNIDAD.- Secretaria General (Auxiliar).

2.- DEFINICIÓN DE LA UNIDAD.- Oficina de apoyo técnico en el área Administrativa Financiera para el cumplimiento de planes, programas y proyectos diseñados por el colegio.

3.- DEPENDENCIA.- De la Dirección General, del Responsable de la Unidad Administrativa Financiera.

4.- COMPOSICIÓN DE LA UNIDAD.- Está compuesta por:

- Responsable de la Unidad Administrativa Financiera
- Recursos Humanos.
- **Secretaria General (Auxiliar)**
- Departamento de Contabilidad
- Adquisiciones.
- Activos Fijos y Almacenes
- Servicios Generales
- Enfermería.

5.- FUNCIONES

- a) Inclusión al sistema informático de familias y alumnos nuevos antes de inicio de inscripción.
- b) Planificación e Inscripción de alumnos al sistema regular
- c) Inscripción y entrega de carnets de alumnos y de góndola.
- d) Visitar periódicamente la Dirección Distrital de Educación para recabar instructivos emanados por esa entidad.
- e) Cambios y bajas del servicio de góndolas
- f) Distribución de paralelos a alumnos nuevos
- g) Revisión de notas parciales y elaboración de Libretas internas.
- h) Diseño de proceso de admisión postulantes a Iro. Primaria.
- i) Proceso de admisión (revisar documentación).
- j) Elaboración de certificados e informes de los alumnos para entidades externas.
- k) Elaboración de certificados e informes de los alumnos (uso interno).
- l) Elaboración de información institucional a SEDUCA.
- m) Elaboración del Libro de Inscripciones del alumnado.
- n) Corrección de calificaciones erradas parciales y trimestrales.
- o) Elaboración de listas de alumnos sistema regular y modular.
- p) Elaboración de estructura académica Prof./curso/paralelo/asignat.
- q) Elaboración de informes académicos a la Unidad de Formación Académica, Dir. Ciclo, Dirección General
- r) Control de alumnos en las inscripciones al Sistema Modular.
- s) Revisión de notas y elaboración de actas del sistema modular.
- t) Traspaso de calificaciones modulares al centralizador histórico.
- u) Elaboración de boletines y Centralizadores de calificaciones finales para el **SEDUCA** , Universidades Públicas y Privadas.
- v) Elaboración de convalidación de calificaciones finales.

- w) Elaboración de listas de alumnos a Reforzamiento.
- x) Elaboración del Catalogo interno del alumnado y personal.
- y) Elaboración de diplomas internos.
- z) Elaboración de certificados de asistencia, estudios, tanto del sistema regular como el modular.
- aa) Elaboración del record académico para elección de abanderados.
- bb) Elaboración de datos estadísticos para **ANDECOP**.
- cc) Elaboración del Cuadro de Honor.
- dd) Diseño y elaboración de boletas de reserva, folders admisión.
- ee) Planificación y ejecución de admisión de alumnos otros cursos.
- ff) Elaboración de informes estadísticos sobre rendimiento alumnado.
- gg) Elaboración de Libretas del Ministerio de Educación.
- hh) Llevar estadística del servicio de góndolas.
- ii) Sacar backup del sistema computacional.
- jj) Publicación de los códigos de alumnos nuevos.
- kk) Asistir a reuniones convocadas por la Dirección Distrital de Educación.

7.- ESPACIO FÍSICO

- ✓ Oficina con capacidad de dos personas
- ✓ Un ordenador Pentium.
- ✓ Un ordenador que es el Servidor del sistema de información computacional
- ✓ Un CPU que sirve de imagen al sistema de información computacional
- ✓ Una impresora láser HP
- ✓ Una máquina de escribir.

MANUAL DE FUNCIONES UNIDAD EDUCATIVA “ALFA Y OMEGA”

ESTRUCTURA ORGÁNICA

1.- NOMBRE DE LA UNIDAD.- Departamento de Contabilidad (Contador).

2.- DEFINICIÓN DE LA UNIDAD.- Oficina de apoyo técnico en el área Administrativa Financiera para el cumplimiento de planes, programas y proyectos diseñados por el colegio.

3.- DEPENDENCIA.- De la Dirección General.

4.- COMPOSICIÓN DE LA UNIDAD.- Está compuesta por:

- Responsable de la Unidad Administrativa Financiera
- Recursos Humanos.
- Secretaria General.
- **Departamento de Contabilidad (Contador).**
- Adquisiciones.
- Activos Fijos y Almacenes
- Servicios Generales
- Enfermería.

5.- FUNCIONES

- a) Elaboración de cheques para:
1. Reemplazo de profesores
 2. Gastos realizados por el colegio mayores a Bs.200.00
 3. Alquiler de góndolas
 4. Gastos por servicios
 5. Gastos por honorarios Profesionales
 6. Gastos por servicios de Seguridad Física
 7. Aportes por cargas sociales
 8. Pago de Impuestos
 9. Gastos de caja chica
 10. Todos aquellos que se requieran
- b) Realizar la contabilización en el sistema de:
1. Contabilización del movimiento en comprobante de Ingresos, Egresos y Traspasos diariamente.
 2. Pagos de Comisiones de los Bancos
 3. Intereses Bancarios
 4. Contabilización de depósitos por ingresos percibidos en oficina por el diferente concepto, según facturas manuales diariamente.
 5. Contabilización de Planillas de Sueldos
 6. Contabilización por pago de aportes
 7. Liquidación y pago de impuestos
 8. Contabilización y registro por compra, venta o baja de activos fijos
 9. Contabilización movimiento de caja chica

10. Contabilización y registro de todo el movimiento de la Unidad Educativa.

- c) Elaborar Estados Financieros de acuerdo a requerimiento.
- d) Elaboración de Formularios de Impuestos Internos para envío a la oficina.
- e) Elaborar conciliaciones bancarias mensualmente
- f) Elaborar conciliaciones de cuentas que así lo requieran
- g) Entrega de Cheques emitidos
- h) Elaboración de Planilla de sueldos del personal de la Unidad Educativa mensualmente
- i) Elaboración de papeletas de pago
- j) Elaboración de planillas de Aportes a las diferentes Instituciones
- k) Coadyuvar con la información a padres de familia en:
 - 1. Estado de Cuentas de sus hijos
 - 2. Sellado de Carnets de góndola
 - 3. Cobro por pagos que se realicen en la institución
- l) Coadyuvar con la información a de:
 - 1. Revisar la carta y CD para pago de sueldo en entidad financiera.
 - 2. Revisión de planillas de sueldo para su envío al Banco.
 - 3. Liquidación de impuestos
- m) Realizar cualquier otra función que su cargo lo requiera.

MANUAL DE FUNCIONES UNIDAD EDUCATIVA “ALFA Y OMEGA”

ESTRUCTURA ORGÁNICA

1.- NOMBRE DE LA UNIDAD.- Departamento de Contabilidad (Auxiliar).

2.- DEFINICIÓN DE LA UNIDAD.- Oficina de apoyo técnico en el área Administrativa Financiera para el cumplimiento de planes, programas y proyectos diseñados por el colegio.

3.- DEPENDENCIA.- De la Dirección General.

4.- COMPOSICIÓN DE LA UNIDAD.- Está compuesta por:

- Responsable de la Unidad Administrativa Financiera
- Recursos Humanos.
- Secretaria General
- **Departamento de Contabilidad (Auxiliar).**
- Adquisiciones.
- Activos Fijos y Almacenes
- Servicios Generales
- Enfermería.

5.- FUNCIONES

- a) Llenado de formularios por los correspondientes Aportes por cargas sociales
- b) Realizar el pago de aportes a las diferentes Instituciones
- c) Elaborar un informe del personal nuevo y mandar datos personales, mensualmente.
- d) Elaborar los libros de COMPRAS y VENTAS IVA mensualmente
- e) Recibir dinero por los diferentes conceptos cancelados en la Unidad Educativa.
- f) Revisar las facturas de los formularios 110 de todo el personal de la Unidad Educativa y validar información en medio magnético del personal que presentan en DA VINCI para su envío a las oficinas de Impuestos Internos.
- g) Revisar diariamente facturas emitidas por la unidad encargada de su verificación.
- h) Archivo de planillas de sueldos
- i) Archivo de planillas y formularios de Impuestos Internos
- j) Archivo de planillas y formularios de Aportes
- k) Archivo de facturas.
- l) Realizar la carta e información magnética para la cancelación de sueldos en la entidad financiera Bancaria para tal efecto.
- m) Revisión de planillas de sueldo para su envío a la entidad Bancaria.
- n) Realizar la atención a padres de familia, alumnos y personal en:
 - 1. Información de estados de cuenta de sus hijos
 - 2. Sellado de Carnets de góndola
 - 3. Informe de deudas de cada alumno

4. Cobro de: Cursos modulares, servicio de góndola modular, carnets de estudiante, Formularios de admisión, admisiones, alquileres y de cuanto se requiera
5. Entrega de talonarios de fotocopias de los profesores y del personal de administración
6. Informar a todo el personal administrativo y docente sobre sus saldos RC IVA
7. Informar a los docentes y administrativos sobre el llenado de formulario 110 y que facturas sirven para su descargo
8. Informar a los padres de familia de deudas gestiones anteriores
9. Devolución de copias de formularios RC-IVA (110) debidamente revisado y corregidos.
10. Realizar cualquier otra función que su cargo lo requiera.

MANUAL DE FUNCIONES UNIDAD EDUCATIVA “ALFA Y OMEGA”

ESTRUCTURA ORGÁNICA

- 1.- NOMBRE DE LA UNIDAD.- Servicios Generales.**
- 2.- DEFINICIÓN DE LA UNIDAD.-** Oficina de apoyo técnico en el área Administrativa Financiera para el cumplimiento de planes, programas y proyectos diseñados por la Unidad Educativa
- 3.- DEPENDENCIA.-** De la Dirección General, del Responsable de la Unidad Administrativa Financiera e indirectamente de Contabilidad
- 4.- COMPOSICIÓN DE LA UNIDAD.-** Está compuesta por:
 - Responsable de la Unidad Administrativa Financiera
 - Recursos Humanos.
 - Secretaria General
 - Departamento de Contabilidad.
 - Adquisiciones.
 - Activos Fijos y Almacenes.
 - **Servicios Generales.**
 - Enfermería.

5.- FUNCIONES

Activos Fijos y Almacenes

- a) Atender la solicitud de compra de activos de acuerdo a requerimientos, previa aprobación del Director General y/o del Administrador.
- b) Crear y mantener registros permanentes y detallados de altas, retiros, traspasos, mejoras y bajas de los Activos fijos que posibilite su identificación, clasificación y control.
- c) Deberá realizar la adquisición y reparación de activos, previa solicitud debidamente documentada, autorizada y aprobada.
- d) Poner en consideración de las autoridades, un detalle de los bienes obsoletos, dañados o perdidos, para ser dados de baja oportunamente de los registros contables e inventarios.
- e) Elevar informes periódicos, sobre movimientos o traslados de bienes, a conocimiento del administrador.
- f) Realizar el control, registro e inventario de todos los activos fijos de la Unidad Educativa.
- g) Llevar un registro apropiado de activos fijos por secciones.
- h) Comunicar oportunamente al Administrador toda irregularidad que evite el normal desenvolvimiento de sus funciones.
- i) Efectuar la codificación de muebles y equipos que permita un control y seguimiento, adecuados.
- j) Llevar un registro individual de los empleados con relación de los activos a su cargo.
- k) Conciliar con contabilidad periódicamente.

Almacenes

- a) Elaborar la solicitud de compra de acuerdo a los requerimientos y reposición de stock de materiales, previa autorización de Dirección General y/o Administración.
- b) Recibir, clasificar, almacenar, conservar, controlar y distribuir correcta y eficientemente los materiales e insumos a los diferentes sectores.
- c) Custodiar y despachar las existencias del almacén, evitando deterioro y pérdidas.
- d) Elaborar y entregar a la sección de contabilidad el informe mensual del movimiento físico de Almacenes.
- e) Levantar inventario físico semestralmente de todos los almacenes a su cargo y todos los bienes de la Unidad Educativa, coordinando con contabilidad y cuando las circunstancias así lo requieran.
- f) Separar los materiales en mal estado de conservación o deteriorados,, sugiriendo dar de baja a las autoridades de la Unidad Educativa.
- g) Mantener los almacenes en adecuado estado de orden y limpieza
- h) Preparar el estado anual de consumo y existencias para el balance general.
- i) Elaborar notas de remisión y entrega de materiales y/o bienes.
- j) Llevar un kardex de existencia física de materiales y bienes.
- k) Elevar informes periódicos sobre las existencias a contabilidad.
- l) Llevar un control de la dotación de material de escritorio e insumos al personal debidamente respaldados, con pedidos de material debidamente autorizados por la autoridad pertinente.
- m) Comunicar al Administrador cualquier irregularidad que evite el normal desenvolvimiento de sus funciones.

Otras funciones

- n) Cumplir y cooperar en otras funciones que le sean asignadas por el Director General y/o Administrador y el departamento de Contabilidad.
- o) Respetar el conducto regular en toda comunicación interna o externa.
- p) Realizar cotizaciones, llevar y recoger correspondencia, interna o externa, relacionada con la Unidad Educativa.
- q) Supervisar trabajos de mantenimiento de inmuebles, muebles, equipos y vehículo.
- r) Coordinar a través del Administrador con el personal de servicio (limpieza) el buen desempeño de sus labores.

6.- ESPACIO FÍSICO Y EQUIPO A SU CARGO

- ✓ Los almacenes de útiles de escritorio y depósitos
- ✓ Un computador con impresora
- ✓ Una silla
- ✓ Un escritorio.

7.6 Manual de procedimientos

Kellog explica que "el manual de procedimientos presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento preciso a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Es un procedimiento por escrito."¹⁶

7.6.1 Identificación

Este documento incorpora la siguiente información:

- ✓ Logotipo de la organización.
- ✓ Nombre oficial de la organización.¹⁷
- ✓ Denominación y extensión {general o específico). De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- ✓ Lugar y fecha de la elaboración.
- ✓ Numero de revisión (en su caso).
- ✓ Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.
- ✓ Clave de la forma: el primer término las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y por último el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión en diagonal.

¹⁶ Graham, Kellog; "Preparación del Manual de Oficina"; México; 1963

¹⁷ Idem

7.6.2 Contenido

Relación de los capítulos que forman parte del documento.¹⁸

7.6.3 Introducción

Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

7.6.4 Objetivos de los procedimientos

Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.

7.6.5 Alcance de los procedimientos

Esfera de acción que cubren los procedimientos, se refiere a las instancias internas y externas de la institución que intervienen en un proceso.

7.6.6 Responsables

Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

7.6.7 Políticas o normas de operación

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidades de las distintas instancias que participan los procedimientos.

7.6.8 Descripción de las operaciones

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuando, cómo, dónde, con qué y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo.¹⁹

Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.

7.6.9 Diagramas de flujo

Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso.²⁰

¹⁸ Gomez Seja of.cit. pag.385

¹⁹ Gómez Ceja, Franklin Benjamín Guillermo; "Organización y Métodos un Enfoque Competitivo"; Editorial Mc Graw- Hill/ Interamericana Editores; 1998; Pág. 385

²⁰ Gómez Ceja, Franklin Benjamín Guillermo; "Organización y Métodos un Enfoque Competitivo"; Editorial Mc Graw- Hill/ Interamericana Editores; 1998; Pág. 385

Los diagramas presentados en forma sencilla y accesible en el manual, brindan una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

PROCESO DE COMPRAS

ACTIVIDAD: COMPRAS MAYORES A Bs. 2000.00

OBJETIVO

Establecer los procedimientos que se deben seguir para la adquisición de bienes, cuyo costo excede a Bs. 2000.00.

DEFINICION DE CONCEPTOS

Compras.- Obtención de algo a cambio de dinero.

Admisión: En el contexto bursátil, previo cumplimiento de los requisitos legales, aceptación de la negociación de títulos de renta fija o variable en la Bolsa de valores.

Director:

Ciclo: De esta forma se conoce la variación que experimenta la situación económica de un país a largo plazo, medida a través de sus índices macroeconómicos. El ciclo económico se llama expansión si es alcista y recesión si es bajista

FORMULARIOS A UTILIZAR

Formulario No: 1 solicitud de materiales; ordenes de compra; formulario de bienes de ingreso a almacenes

PROCEDIMIENTO DE COMPRAS

Los órganos responsables de la contratación, por medio de la Gerencia Administrativa, en coordinación con las Unidades Administrativas requirentes, deben programar con anticipación suficiente la adquisición de los bienes necesarios para satisfacer las necesidades del servicio.

PROCEDIMIENTO DE COMPRAS

Este procedimiento es la modalidad de Compras, aplicable cuando se solicitan materiales por medio de cotizaciones, de manera directa, a proveedores y contratistas que se encuentren en condiciones de proporcionar los materiales y/o servicios, en virtud de los montos autorizados y definidos por el Directorio y/o Administrador.

1. Solicitud de Bienes y Servicios (Funcionario de la Unidad Ejecutora); Las Unidades Ejecutoras solicitan la compra de bienes o servicios previstos en el presupuesto anual para el cumplimiento de las metas y objetivos de los programas a cargo. Previamente deberá verificarse existencia en almacén y, a la vez, consultar la programación de Cuota de Compromiso.
2. En caso de contar con existencias o no tener Cuota de Compromiso, no se proseguirá con el proceso de compras, regresa a la actividad 1.
3. Si no se cuenta con suficiente producto en Almacén o no hay en absoluto y se ha programado Cuota de Compromiso, se procederá a la elaboración de Solicitud de Materiales.

- 4 El empleado de la Unidad Ejecutora solicitará los suministros por medio del formulario de Solicitud de Materiales, donde deberá indicar número de solicitud, lugar, fecha, entidad, Gerencia Administrativa y Unidad Ejecutora, Fuente de Financiamiento, objeto o código y descripción de los ítems y anotar observaciones o una explicación que fundamente la solicitud.
- 5 Traslado de Solicitud de Compras (Funcionario de la Unidad Ejecutora).
El Funcionario de la Unidad Ejecutora (Administrador) trasladará la Solicitud a la unidad de servicios generales, debidamente firmada y sellada por el Administrador de la Unidad Ejecutora y el Director de la Dirección correspondiente.
- 6 Si es aprobada la solicitud: se procede a realizar las cotizaciones correspondientes
- 7 Si no, se devuelve a la Unidad Ejecutora.
- 8 Publicación de Solicitud de Compra de Materiales (Encargado de Publicaciones); El encargado de publicar analizará el mecanismo de

compra de las solicitudes (directa o publicación), se realizarán las cotizaciones de las compras directas y se preparará la publicación de las solicitudes que ameriten la misma. La publicación se realizará en medio de comunicación escrito y a nivel nacional. Los cotizadores de las compras directas entregarán a proveedores interesados las cotizaciones en el lugar, fecha y hora indicada.

9 Apertura y Adjudicación de Cotizaciones (Comisión Evaluadora).

La Comisión Evaluadora (Pre-Intervención y Auditoría) para la apertura de cotizaciones presentadas y posterior adjudicación, firmando y sellando la cotización seleccionada, Luego, las cotizaciones serán revisadas y aprobadas, mediante Visto Bueno del encargado de la unidad administrativo financiero.

10 Si fueron aprobadas se procederá a la elaboración del Acta de Adjudicación, la cual debe ir firmada por todos los integrantes de la Comisión Evaluadora.

11 En caso de no ser aprobadas, volverá a hacerse la publicación o, según disposición del Director Administrativo Financiero

12 Traslado de Expediente (Presupuesto); El responsable de Servicios Generales traslada el expediente adjudicado a la unidad Administrativo Financiero, y se asignará Estructura Presupuestaria al expediente si hay disponibilidad presupuestaria.

13 La Unidad Administrativo Financiero se reserva el derecho de rechazar y devolver a las Unidades Ejecutoras las solicitudes por cuota de compromiso y/o saldos presupuestarios insuficientes.

14 Elaboración de Documentos Formales Orden de Compra y F-01

El encargado de servicios generales elaborara las Órdenes de Compras, la Orden de Compra llevará el Visto Bueno de la Unidad Administrativo Financiero.

15 Firma de Orden de Compra (Gerente Administrativo). El Gerente

Administrativo revisará, firmará y sellará las órdenes de Compra, los expedientes que fueron revisados por la comisión.

16 Verificación del F-01 - La Cotización Aprobada se la envía a la Unidad de contabilidad.

17 Aprobación de F-01. (Contador). El Contador General aprobará la cotización.

18 El encargado de servicios Generales llamará al Proveedor para que realice la entrega de los materiales y documentos requeridos de acuerdo a lo establecido.

La factura debe tener la firma de recibido el producto por el Encargado Servicios Generales, así como el Formulario de Ingreso de Bienes del Almacén correspondiente.

19 Revisión de Pago (Unidad Administrativo Financiero)

Serán remitidos los documentos de cotización y entrega del bien a la Unidad administrativo financiero para su revisión y realizarán el Devengado es estado de Elaborado, así como la Verificación del Devengado.

20 Unidad Administrativo Financiero.- remitirá la documentación al Departamento de Contabilidad para la aprobación del Devengado y realización del cheque pago y elaboración del Comprobante de compras.

PROCESO DE CONTRATACION DE PERSONAL

ACTIVIDAD: Contrato de personal

OBJETIVO

Establecer los mecanismos y pasos que se deben seguir para la contratación de personal Administrativo.

DEFINICION DE CONCEPTOS

Contrato: Se trata del acuerdo entre dos o más partes, mediante el cual se obligan los contratantes a dar, hacer o no hacer alguna cosa, que vienen especificadas claramente en el mismo.

Financiero: Es la persona que aporta dinero a una empresa o a un determinado proyecto. En un sentido más genérico, también se les da este nombre a las personas relevantes en el mundo de la banca y las finanzas.

Operativo: Son las acciones intencionado para negociar algo según unas reglas preestablecidas.

FORMULARIOS A UTILIZAR

Formulario No 2 Formulario de Admisión

- Las propuestas de Contratación de Personal (Operativo) presentados por las diferentes Unidades Administrativas, deberán cumplir con los requisitos de las Condiciones Generales de Trabajo vigentes en la ley General del trabajo.
- Para la formalización de la Contratación de Personal (Operativo) el candidato deberá aprobar los exámenes correspondientes; y entregar los documentos que le sean requeridos y sea firmado de autorización el formato RH-1 de Movimientos de Personal.
- Para la Contratación de Personal (Operativo) deberá de estar la plaza vacante, misma que se acreditará con la renuncia del personal que causó baja; en caso de que se cubra una plaza de nueva creación, se deberá de anexar el dictamen de aprobación de la instancia correspondiente.

- Para la Contratación de Personal deberá presentarse el Formato RH-1 correspondiente y los documentos personales siguientes:
 - Solicitud de empleo.
 - Constancia de grado máximo de estudios.
 - Cartilla liberada del Servicio Militar Nacional, en caso de ser mujer no será requisito.
 - Una fotografía 3 x 3
 - Cédula de identidad.
- Las Firmas de autorización que deberá contener el Formato RH-1 para el personal operativo son las siguientes:
 - Director General de la Unidad Administrativa de adscripción del trabajador.
 - Director de Personal.
- Las altas y bajas recibidas deberán ser registradas en las tarjetas Kardex de las plazas respectivas, a efecto de mantener un registro actualizado de las mismas para su control.
- Las altas de personal operativo sólo serán a partir de los días primero y dieciséis de cada mes.
 1. **Unidad Administrativo Financiera** .- Remite a la Dirección de Personal por medio de oficio original y copia para acuse de recibo, el formato RH-1 Contratación de Personal Administrativo original y 3 copias y documentación comprobatoria.
 2. **Recursos Humanos.**- Recibe y revisa que la documentación venga completa.
 3. Si no cumple con los requisitos: Comunica a la Unidad Administrativo Financiera de la anomalía. Regresa a la Actividad 1.
 4. Si cumple con los requisitos: Entrega al Comisión Evaluadora formato RH-1 (en original y 3 copias) y documentación comprobatoria.

5. **Comisión Evaluadora** .- Recibe de la Dirección de Personal formato RH-1 (en original y 3 copias) y documentación comprobatoria correspondiente, revisa su procedencia y que la plaza a ocupar esta vacante contra registro de personal (kardex).
6. **Comisión Evaluadora**.- Asigna número de folio a formato RH-1 (en original y 3 copias).
Registra movimientos en kardex y elabora relación de los mismos, registrando el (los) nombre (s) del (los) candidato (s) y número de folio para control y trámite de firma para su archivo.
7. Envía para firma Unidad Administrativa Financiera el formato RH-1 (en original y 3 copias) foliados con documentación comprobatoria. Verifica que la información este correcta y completa para firma de autorización.
8. **SI NO CUMPLE CON LOS REQUISITOS**.- RESPONSABLE UNIDAD ADMINISTRATIVA FINANCIERA, Comunica al Departamento de Recursos Humanos incongruencias en su caso y Regresa a la Actividad 6.
9. Si viene correcta: Firma formatos RH-1 (en original y 3 copias) y devuelve con documentos comprobatorios Recursos Humanos.
10. Departamento de Recursos Humanos.- Recibe de la Dirección Administrativa financiera formato RH-1 en original y 3 copias y documentación verifica que los formatos RH-1 se encuentren firmados por el Dirección Administrativa financiera.

Elabora oficio de envío del formato RH-1 en original y 3 copias a las siguientes Áreas

- Administrativas: Formato original RH-1 y documentación comprobatoria.- Para el Departamento de Archivo.
- 1ª.Copia.-Formato RH-1.-Para el Departamento de Nóminas .- Para su captura.
- 2ª.Copia.-Para la Carpeta de Control y Consulta.
- 3ª.Copia.- Para la Integración del Expediente Personal (Recursos Humanos) con acuse de recibo y archiva para su control.

11. Fin de proceso.

INSTRUCTIVO DE LLENADO PERSONAL OPERATIVO

1. El nombre de la Unidad Administrativa a la que está adscrito el trabajador.
2. La clave que corresponde al tipo de movimiento de que se trate (alta, baja, licencia, reanudación de labores, permuta etc.).
3. Número de control asignado por la Unidad Administrativa correspondiente.
4. Día, mes y año de elaboración del formato.
5. Espacio destinado para el uso exclusivo del Departamento de Movimientos de Personal y Tesorería para registro de número de folio de control de los movimientos efectuados dentro de la Secretaría.
6. El Registro Federal de Contribuyentes del trabajador.
7. El nombre completo del trabajador en el orden señalado.
8. La fecha en que inicia la vigencia del movimiento, siguiendo el orden establecido en el encabezado.
9. La fecha de término de la vigencia del movimiento, siguiendo el orden previamente establecido; en caso de tener una vigencia abierta en este espacio se deberán anotar seis ceros separados a manera de fecha (00-00-00).
10. Domicilio completo del trabajador en el orden indicado en el formato.
11. Una cruz el recuadro correspondiente al sexo del trabajador.
12. La denominación del puesto que ocupaba el trabajador dentro de la Unidad Educativa, consultando dicha denominación en el tabulador de sueldos vigente.
13. El Código de puesto asignado al trabajador de acuerdo a la plaza asignada.
14. El nivel que corresponde al puesto de origen.

15. El número que corresponde a la ubicación física del trabajador dentro de la Unidad Educativa, para lo cual deberá ser consultado el "**LISTADO DE UBICACIONES FISICAS**".
16. La denominación del puesto de la plaza vacante a ocupar.
17. La clave de identificación que corresponda a la denominación del puesto a ocupar de acuerdo al catalogo de puestos.
18. El nivel salarial que corresponda a la plaza vacante a ocupar.
19. El sueldo correspondiente al nivel asignado de acuerdo al tabulador de sueldos vigente.
20. El Rango del Tabulador de Sueldos, que siempre será 3 (tres).
21. Los datos indicados de la persona que deja la plaza, agregando la fecha en que lo hace.
22. Nombre y firma del Director de Personal.
23. Nombre y firma del Director General de la Unidad Administrativa a la que pertenece el trabajador.
24. Nombre y firma del trabajador.

PROCESO DE ADMISION

ACTIVIDAD: ADMISION DE ALUMNOS NUEVOS

OBJETIVO

Establecer los mecanismos y pasos que se deben seguir para efectuar la admisión de alumnos nuevos en el colegio

DEFINICION DE CONCEPTOS

Admisión: Trámite previo en que se decide, atendiendo a aspectos de forma, si una demanda o recurso deben pasar o no a ser resueltos en cuanto al fondo.

Director: Autoridad Superior que dirigen los diferentes ramos en que se divide la entidad Educativa.

Ciclo: Conjunto de una serie de fenómenos u operaciones que se repiten ordenadamente.

FORMULARIOS A UTILIZAR

Formulario No 3 Formulario de Admisión

PROCEDIMIENTO

1. Reunión de junta directiva, Director y/o Administrador, para establecer, aspectos relacionados a la admisión para alumnos nuevos desde primer curso. Directorio
2. Publicación: El departamento de Secretaria deberá efectuar la publicación tanto por medios de publicación escrita como en las vitrinas de la Unidad Educativa. Secretaria y Mensajería
3. Entrega de formularios de postulación en Secretaria
4. Recepción de solicitudes y documentación en el departamento de secretaria.
5. Revisión de la documentación recibida a cargo del departamento de secretaria, no considerando postulaciones en la que falte alguna documentación.

6. Publicación del rol de exámenes de admisión por fechas. Secretaria general
7. Recepción de pruebas escritas a cargo del plantel docente en tres sesiones (Actitudinal, Psicomotricidad y conocimientos)
8. Revisión de las pruebas a cargo del plantel docente designado para tal efecto por la dirección de ciclo.
9. Publicación de listas para las entrevistas con la familia de los postulantes por Secretaria.
10. Entrevistas a familias, responsables Directores de ciclo.
11. Reunión de Directores para evaluar los eventos suscitados en las reuniones con los padres de familia.
12. Lista de los participantes admitidos para el colegio.
13. Fin del proceso.

7.7 ESTRUCTURA ORGÁNICA

Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía.

Esta descripción de la estructura orgánica debe corresponder con la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas, como a su nivel jerárquico de adscripción. Además, es conveniente codificarla en forma tal que sea posible visualizar claramente los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia.

7.7.1 Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura orgánica que muestra la composición de las unidades administrativas que la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

7.7.2 Tipos de Organigramas

Cada persona que ocupa un puesto en la organización debe recibir ordenes de una única fuente.²¹

Toda decisión que se adopte respecto a un integrante de la organización debe ser efectuada con conocimiento y consentimiento del supervisor inmediato del afectado por la decisión.²²

Debe existir y aplicarse un mecanismo que permita controlar y evaluar el cumplimiento de las responsabilidades asignadas a los niveles jerárquicos. Por su amplitud y debido a la complejidad de las empresas, en la actualidad se ha subdividido en dos tipos:

- Organigramas Maestros
- Organigramas Suplementarios

7.7.3 Organigramas Maestros

Éstos muestran la estructura completa, dando a simple vista un panorama de todas las relaciones entre los departamentos o componentes principales.

²¹ Gómez Ceja, Op. Cit, Pág. 385

²² Gómez Ceja, Op. Cit, Pág. 385

7.7.4 Organigramas Suplementarios

Éstos muestran un solo departamento o uno de los componentes principales.

Es conveniente tener en cada departamento un organigrama maestro y uno suplementario del propio departamento. Esto permite aclarar y poner en relieve el trabajo en cada departamento y difundir el conocimiento sobre la estructura orgánica y su utilidad en la empresa.

7.7.5 Clasificación de los Organigramas

Por la forma de presentación los organigramas se clasifican de la siguiente manera:

- ✓ Organigramas Verticales
- ✓ Organigramas Horizontales
- ✓ Organigramas Circulares

7.7.5.1 Organigramas Verticales

En éstos las jerarquías supremas se presentan en la parte superior, ligadas por líneas que representan la comunicación de autoridad y responsabilidad, además jerarquías que se colocan hacia abajo a medida que decrece su importancia.

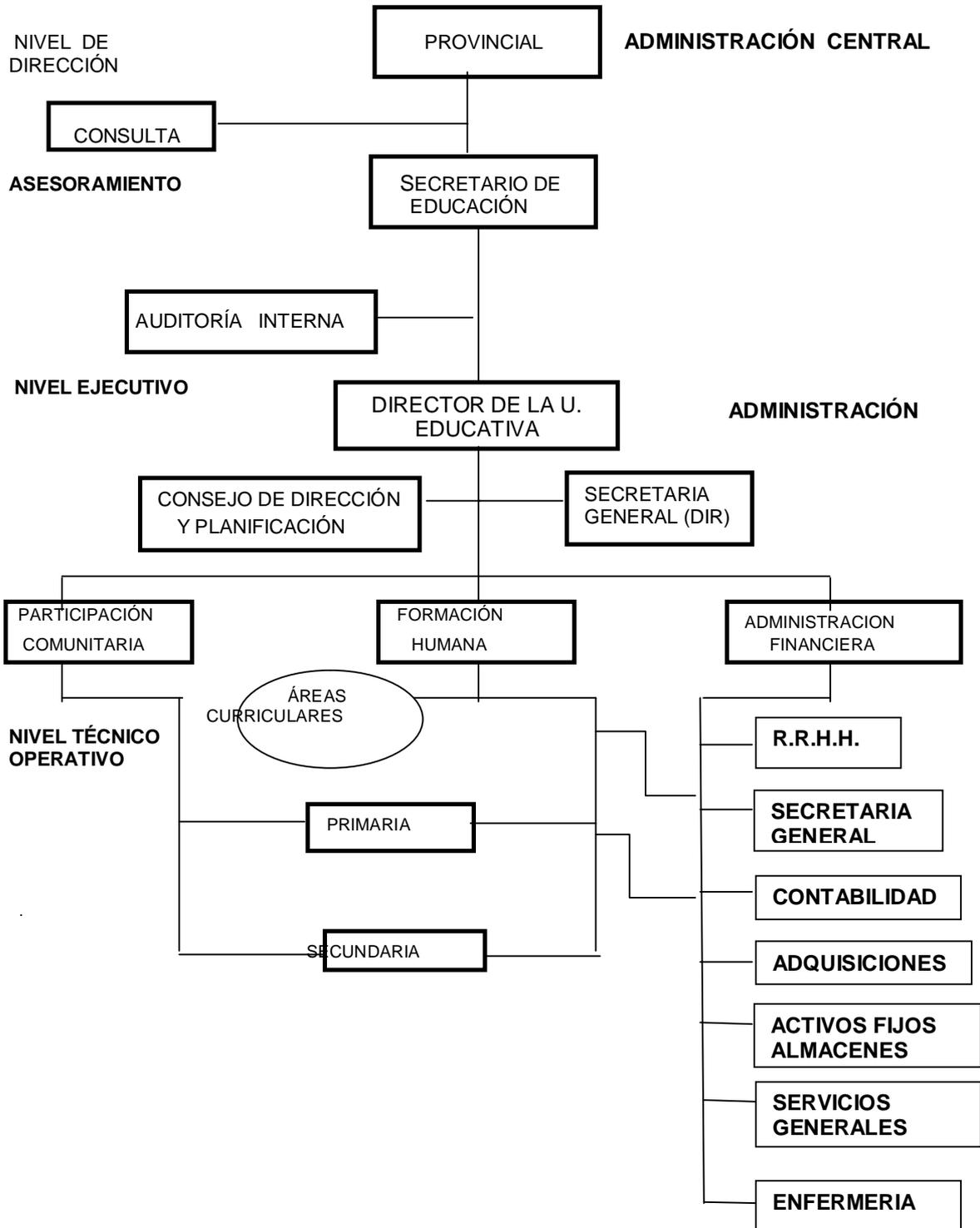
7.7.5.2 Organigramas Horizontales

Coloca las jerarquías supremas en la izquierda y los demás niveles hacia la derecha, de acuerdo con su importancia.

7.7.5.3 Organigramas Circulares

Como su nombre lo indica se encuentran formados por círculos concéntricos, correspondiendo el central a las autoridades máximas, y en su alrededor se encuentran otros que se hallarán mas o menos alejados en razón de su jerarquía.

ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD EDUCATIVA "ALFA Y OMEGA"



AREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA
ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD EDUCATIVA "ALFA Y OMEGA"



PROPUESTA DE DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS PARA MEJORAR EL CONTROL INTERNO Y LA EFICIENCIA DE LA UNIDAD EDUCATIVA TIPO

Una vez examinado el manejo administrativo de la Unidad Educativa “**ALFA Y OMEGA**”, se pudo evidenciar que no es el esperado, toda vez que el mismo no cuenta con estatutos ni con Manuales Administrativos que coadyuven a llevar a cabo sus actividades con los mecanismos de ejecución y control adecuados.

Es así que, se ha considerado necesario elaborar los documentos inexistentes, los mismos que serán los siguientes:

- **Organigrama**
- **Manual de funciones**
- **Manual de Procedimientos**

2.2 Organigrama

El Organigrama, es un documento informativo que muestra la estructura de una empresa, por lo que el organigrama de la Unidad Educativa “**ALFA Y OMEGA**” se diseñó de la siguiente manera:

2.3 Manual de Funciones

El Manual de funciones es un documento administrativo, de gran utilidad ya que informa de las funciones que deben desempeñar cada uno de los funcionarios de la organización.

A continuación se propone un manual de funciones para la Unidad Educativa “**ALFA Y OMEGA**”, que permite controlar el cumplimiento de actividades del personal; ya que este documento además de ser complementario al organigrama, contiene las funciones que deben desempeñar cada uno de los ocupantes de puestos de una organización de este tipo.

La estructura y formato del manual se presenta a continuación:

2.4 Manual de Procedimientos

El Manual de Procedimientos, es un documento informativo; por lo que a continuación se plantea un manual de procedimientos, en el que se indican de manera clara los pasos a seguir de las principales actividades de la Unidad Educativa **“ALFA Y OMEGA”**.

Contar con dicho manual es muy importante ya que el mismo es una herramienta de control de las actividades, mediante el cual se puede hacer un seguimiento para evidenciar si la institución cumple o no con lo establecido.

Este control interno detalla las actividades que se realizan, para que cualquier persona que ingrese a la institución no tenga dificultad para realizar sus tareas. Para una mejor comprensión de los pasos señalados en éste manual, se diseñaron diagramas de flujo como representación gráfica de las actividades.

El manual de procedimientos detalla las siguientes actividades

- **COMPRAS.**
- **CONTRATAACION DE PERSONAL.**
- **ADMISION ALUMNOS NUEVOS.**

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPITULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El resultado del trabajo de investigación, ha encontrado que el principal problema de la Unidad Educativa. Es la ausencia de normas y procedimientos administrativos; los mismos que son necesarios para el logro de un adecuado control interno en estas organizaciones; habiéndose arribado a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

1. Conclusiones

- No existen manuales ni estatutos, que regule las actividades de las Unidades Educativas **“ALFA Y OMEGA”**, lo que puede ocasionar un mal ambiente de relaciones entre los socios e inclusive con el personal de la organización, alumnos y padres de familia y el estado.
 - Se ha podido evidenciar la ausencia de un organigrama, en la Unidad Educativa; lo que ocasiona la falta de información para el personal de la Unidad Educativa **“ALFA Y OMEGA”**; ya que ignora como está constituida la organización y las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia.
 - No cuenta con un manual de funciones, que permita al personal de la Unidad Educativa conocer sus limitaciones y funciones en la Unidad Educativa **“ALFA Y OMEGA”**; aspecto que puede afectar el desarrollo normal de actividades e inclusive generar la superposición de funciones.
 - Así mismo se puede afirmar, que la ausencia de un manual de procedimientos, ha ocasionado que no se cumplan con todos los procedimientos que se deben seguir para efectuar las actividades, lo que genera un inadecuado control de las operaciones en la Unidad Educativa.
 - Finalmente se ha podido evidenciar que en general las empresas dedicadas al proceso de enseñanza, no cuentan con herramientas adecuadas para un eficiente control Interno.

2. Recomendaciones

- Es importante que las empresas cuenten con un Estatuto, que señale las atribuciones, obligaciones y derechos que tienen los socios de una Unidad Educativa, por lo que se sugiere en el presente trabajo organigrama y manuales para el mejor funcionamiento de la Unidad Educativa **“ALFA Y OMEGA”**.
- Al ser el organigrama un instrumento informativo, se ha elaborado un organigrama para la organización de acuerdo a la realidad administrativa, por lo que se sugiere a la reunión de socios estudiarlo, aprobarlo y utilizarlo en el cotidiano vivir de la organización.
- El Manual de funciones, es uno de los documentos administrativos, que toda organización, empresa debería tener; ya que el mismo informa de los cargos, de los requisitos de los mismos y de las funciones que debe desempeñar cada uno de los funcionarios; por lo que se hace una necesidad que la Unidad Educativa **“ALFA Y OMEGA”** cuente con este documento informativo, que por supuesto coadyuvará a informar al personal de sus actividades y así evitar superposición de funciones o desconocimientos de sus funciones.
- Todas los funcionarios de la Unidad Educativa, deben conocer los procedimientos que se deben seguir para efectuar un determinada actividad, esta situación lleva a tener resultados deseados en el logro de objetivos; por lo que se recomienda la utilización del manual que se propone y en el futuro la complementación del mismo.
- Lamentablemente en Bolivia no se ha desarro llado este tipo de trabajos para el mejor control y desenvolvimiento de las unidades educativas; por lo que se recomienda en general a las personas dedicadas a esta actividad implantar medidas de control interno a las empresas que manejan en forma empírica.

ANEXOS

INSTRUCTIVO DE LLENADO PERSONAL OPERATIVO

1. El nombre de la Unidad Administrativa a la que está adscrito el trabajador.
2. La clave que corresponde al tipo de movimiento de que se trate (alta, baja, licencia, reanudación de labores, permuta etc.).
3. Número de control asignado por la Unidad Administrativa correspondiente.
4. Día, mes y año de elaboración del formato.
5. Espacio destinado para el uso exclusivo del Departamento de Movimientos de Personal y Tesorería para registro de número de folio de control de los movimientos efectuados dentro de la Secretaría.
6. El Registro de Contribuyente.
7. El nombre completo del trabajador en el orden señalado.
8. La fecha en que inicia la vigencia del movimiento, siguiendo el orden establecido en el encabezado.
9. La fecha de término de la vigencia del movimiento, siguiendo el orden previamente establecido; en caso de tener una vigencia abierta en este espacio se deberán anotar seis ceros separados a manera de fecha (00-00-00).
10. Domicilio completo del trabajador en el orden indicado en el formato.
11. Una cruz el recuadro correspondiente al sexo del trabajador.
12. La denominación del puesto que ocupaba el trabajador dentro de la Unidad Educativa, consultando dicha denominación en el tabulador de sueldos vigente.
13. El Código de puesto asignado al trabajador de acuerdo a la plaza asignada.
14. El nivel que corresponde al puesto de origen.

15. El número que corresponde a la ubicación física del trabajador dentro de la Unidad Educativa, para lo cual deberá ser consultado el "**LISTADO DE UBICACIONES FISICAS**".
16. La denominación del puesto de la plaza vacante a ocupar.
17. La clave de identificación que corresponda a la denominación del puesto a ocupar de acuerdo al catalogo de puestos.
18. El nivel salarial que corresponda a la plaza vacante a ocupar.
19. El sueldo correspondiente al nivel asignado de acuerdo al tabulador de sueldos vigente.
20. El Rango del Tabulador de Sueldos, que siempre será 3 (tres).
21. Los datos indicados de la persona que deja la plaza, agregando la fecha en que lo hace.
22. Nombre y firma del Director de Personal.
23. Nombre y firma del Director General de la Unidad Administrativa a la que pertenece el trabajador.
24. Nombre y firma del trabajador.

UNIDAD EDUCATIVA "ALFA Y OMEGA"

Solicitud No. _____

Fotografía actual

SOLICITUD DE INGRESO GESTION ESCOLAR 2012

DATOS DEL POSTULANTE:

ALVAREZ <i>Apellido Paterno</i>	GARCIA <i>Apellido Materno</i>	IGNACIO ALFREDO <i>Nombres</i>
---	--	--

Nacimiento

LA PAZ <i>Lugar</i>	22 <i>Día</i>	SEPT. <i>Mes</i>	1999 <i>Año</i>	M <i>Sexo</i>
-------------------------------	-------------------------	----------------------------	---------------------------	-------------------------

Domicilio del Postulante

CORONEL VALDEZ <i>Calle o Avenida</i>	1263 <i>Número</i>	V. PABON <i>Zona</i>	2251424-72075113 <i>Teléfono</i>
---	------------------------------	--------------------------------	--

HISTORIAL ACADEMICO:

CURSO	AÑO	COLEGIO	CIUDAD
Jardin Inf.			
Pre-kinder	2004	KINDER "MARISCAL SUCRE"	LA PAZ
Kinder	2005	KINDER "MARISCAL SUCRE"	LA PAZ

El postulante es: Hermano (), Hijo de antiguo alumno (), Nuevo ().

HERMANOS:

NOMBRES	EDAD	Institución donde estudia	CURSO

PADRE:

Apellidos y nombres del Padre: ALVAREZ BALBOA ALDO PEDRO

Estado Civil: CASADO

Edad: 33 AÑOS

Lugar y fecha de de Nacimiento: LA PAZ, 16 DE JULIO DE 1971

Colegio donde obtuvo el bachillerato: ANTONIO DIAZ VILLAMIL

Si egresó del colegio "San Calixto", indicar de qué promoción: _____

Grado(s) o título(s) académicos obtenido(s): TECNICO SUP. EN COMPUTACION, ESTUDIANTE

UNIVERSITARIO

Trabajo, ocupación o cargo que ejerce actualmente: AUDITOR EN LINEA

Institución de Trabajo: IMPUESTOS INTERNOS Teléfono 2406900

sigue al reverso....

MADRE:

Apellidos y nombres de la Madre: GARCIA FLORES EVELIN XIMENA

Estado Civil: CASADA

Edad: 25 AÑOS

Lugar y fecha de de Nacimiento: LA PAZ, 27 E NOVIEMBRE DE 1979

Colegio donde obtuvo el bachillerato LICEO LA PAZ

Si egresó del colegio "San Calixto", indicar de qué promoción: _____

Grado(s) o título(s) académicos obtenido(s): ESTUDIANTE UNIVERSITARIO

Trabajo, ocupación o cargo que ejerce actualmente: INDEPENDIENTE

Institución de Trabajo: INDEPENDIENTE

Teléfono: 77215276

ASPECTOS GENERALES DE LA FAMILIA:

Los padres viven juntos? Si No (encierre en círculo lo que corresponde)

Con quién vive el (la) postulante?

Con ambos padres - Sólo con el papá - Solo con la mamá

Con otros parientes? (indicar) _____

Juzgan que su ambiente familiar es Bueno (), Muy Bueno (), Malo ().

Participan los domingos en la misa dominical? SI

En que iglesia? IGLESIA SAN PEDRO DE NOLASCO ZONA (EL MIRADOR)

Colabora en alguna actividad de su parroquia? Si (), No (), O en otra iglesia? _____

En cual? SI, PERO NO EN FORMA CONTINUA

Consideran que su situación económica es estable? Si (), No (), Por que? _____

POR QUE TEGO UN INGRESO SEGURO,POSEEMOS UN INGRESO INDEPENDIENTE ADICIONAL

Cuál es la razón central para postular al Colegio San Calixto? LA CALIDAD EN VALORES,

EL CARISMA DE LA EDUCACION JESUITA, EL MAGIS IGNACIANO, PLAN CURRICULAR

QUE SE ADECUA AL CAMBIO Y EXIGENCIAS DE NUESTRA SOCIEDAD.

La Paz, 25 de MAYO 2012

Firma de la Madre

Firma del Padre

UNIDAD EDUCATIVA "ALFA Y OMEGA"

La Paz - Bolivia

No. _____
Curso _____
Hermano _____
Hijo de ex-alumnc _____

SOLICITUD DE INGRESO GESTION ESCOLAR 2012

DATOS DEL POSTULANTE

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombres

Lugar	Fecha de Nacimiento		

Domicilio del Postulante

Calle o Avenida	Número	Zona	Teléfono

Parroquia católica que frecuenta: _____

Participa en alguna acción pastoral Si No Cual? _____

HISTORIAL ACADEMICO

CURSO	AÑO	COLEGIO	CIUDAD	PROMEDIO PROMOCION
Kinder				
1o. Primaria				
2o. Primaria				
3o. Primaria				
4o. Primaria				
5o. Primaria				
6o. Primaria				
7o. Primaria				
8o. Primaria				
1o. Secund.				

DATOS DE LA FAMILIA

PADRE

Apellidos del Padre: _____

Nombre(s) del Padre: _____

Lugar de Nacimiento: _____ Edad: _____

Establecimiento(s) donde curso sus estudios:

Primarios: _____

Secundarios: _____

Si egreso del colegio "San Calixto", indicar de que promoción: _____

Superiores: _____

Grado(s) o título(s) obtenido(s): _____

Trabajo, ocupación o cargo que ejerce actualmente: _____

Lugar de Trabajo: _____ Teléfono _____

MADRE

Apellidos de la Madre: _____

Nombre(s) de la Madre: _____

Lugar de Nacimiento: _____ Edad: _____

Establecimiento(s) donde curso sus estudios:

Primarios: _____

Secundarios: _____

Superiores: _____

Grado(s) o título(s) obtenido(s): _____

Trabajo, ocupación o cargo que ejerce actualmente: _____

Lugar de Trabajo: _____ Teléfono _____

HERMANOS

NOMBRE	EDAD	COLEGIO	CURSO

Los padres viven juntos? Si No

Con quién vive el (la) postulante?

Con ambos padres - Sólo con el papá - Solo con la mamá

Con otros parientes? (indicar) _____

La Paz, ____ de _____ 2012

Firma de la Madre

Firma del Padre

BIBLIOGRAFÍA

XI BIBLIOGRAFIA

Ballesteros, Nicolás; "Fundamentos de Contabilidad"; Colombia; Editorial Mc Graw Hill; 1990; Pág. 139

Catacora Carpio, Fernando; "Sistemas y Procedimientos Contables"; Venezuela; Editorial Mc Graw Hill; 1996; Pág. 246

Centellas España, Rubén; "Auditoría Operacional"; 2da. Edición; 2002; Pág. 245

Federación Internacional de Contadores (IFAC); "Normas Internacionales de Auditoría", 3ra Edición; Perú; 2000; Norma N° 400; Pág. 550

ARTHUR Anderson Co. 1999. El enfoque de Auditoría Anderson, Manual de Práctica y Entrenamiento, México: A. Anderson.

BACON, Charles A., 1998. Manual de Auditoría Interna; México Limusa. BRINK, Víctor y Hernán Witt, 1999 (4ª. Ed). Auditoría Interna Moderna.

México ECAFSA. CAMACHO, Villavicencio César A. 1991. Estudio de la Auditoría

Gómez Ceja, Franklin Benjamín Guillermo; "Organización y Métodos un Enfoque Competitivo"; Editorial Mc Graw – Hill/ Interamericana Editores; 1998; Pág. 385

Administrativa, vista por diferentes autores, México. FERNANDEZ, Arena José A., 1974. La Auditoría Administrativa, Ediciones

DIANA. INSTITUTO Mexicano de Contadores Públicos, 1999. Auditoria Operacional, México.

Centellas España, Rubén; «Auditoria Operacional»; Segunda Edición; Pág 245.

Gómez Ceja, Franklin Benjamín Guillermo; «Organización y Métodos un Enfoque Competitivo»; Editorial Me Graw Hill / Interamenricana Editores; 1998; Pág. 385.

Graham, Kellog; «Preparación del Manual de Oficina»; México; 1963.

Meigs, Walter B.; «Principios de Auditoria».

O. Ray, Whittington y Kurt, Pany; «Auditoria un Enfoque Integral»; Editorial Me Graw Hill; Pág. 172.

Gabriel vela Quiroga- Control Interno y la Gestión de Riesgo pag. 71-87

Pérez Toraño, Luís Felipe; «Auditoria de Estados Financieros»; Editorial Me Graw Hill; 1999; Pág 267.

II. OTROS

1. <http://www.bibliotecavirtual.com.do/Contabilidad/Contabilidad.htm>