



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

RELEVAMIENTO DE CIRCUITO ADMINISTRATIVO DE TESORERÍA EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DEL MEDIO E IMPLEMENTACIÓN DE NORMAS DE CONTROL INTERNO

Autor: Díaz Michel, Fernanda Natalia

Director: Raya, Cecilia

2016

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional

RESUMEN

El presente trabajo de seminario estudia el relevamiento de circuito administrativo de Tesorería en una institución educativa con rediseño del mismo e implementación de normas de control interno.

En el primer capítulo analizamos conceptos básicos sobre el control interno, desarrollando un marco teórico.

En el segundo capítulo describimos a la empresa y el contexto en el cual se desenvuelve.

En el siguiente capítulo exponemos el relevamiento inicial para conocer su funcionamiento actual estudiando su situación interna y externa.

En el cuarto y último capítulo, desarrollamos nuestra propuesta para mejorar la organización a través de la implementación del control interno.

PROLOGO

El creciente y pujante desarrollo de tipo económico, proveniente de los grandes avances tecnológicos, dentro del ámbito industrial y comercial, ha permitido y favorecido, al mismo tiempo, el crecimiento y auge de las grandes organizaciones o Empresas.

Este avance de tipo tecnológico, da como resultado que en los campos de la organización y administración de esas grandes corporaciones o instituciones económicas, se deban reordenar comercial y administrativamente, para adaptarse al nuevo medio en que tienen que subsistir.

El primitivo o antiguo comerciante, como atendía su propio negocio en forma personal, no tenía necesidad imperiosa de practicar un control sobre las operaciones, ya que él mismo las efectuaba, y si detectaba un error, estaba en perfectas condiciones de localizar cual era su causa u origen.

Debido a un desarrollo industrial y económico, los comerciantes o industriales propietarios no pudieron continuar atendiendo en forma personal los problemas productivos, comerciales y administrativos y se vieron obligados por la propia necesidad a subdividir o delegar funciones dentro de la organización y la respectiva responsabilidad de los hechos operativos o de gestión.

Pero dicha delegación de funciones y responsabilidades no estuvo solo en el proceso, ya que, en forma paralela, se debieron establecer sistemas o procedimientos que previeran o aminoraran fraudes o errores, que protegieran el patrimonio, que dieran información coherente y que permitieran una gestión adecuada, correcta y eficiente.

Como consecuencia de ello, las Empresas reconocieron la necesidad de generar e implantar un sistema de control.

Así nace el control como una función gerencial, para asegurar y constatar que los planes y políticas preestablecidos se cumplan tal como fueron fijados. Lo que se quiere realizar o efectuar es: la medición, evaluación, verificación y corrección de las funciones operativas de los individuos dependientes o subordinados, tendientes a

determinar, en forma fehaciente, que las actividades que ejecutan, contribuyen en carácter efectivo y verdadero, al logro de los objetivos prefijados por la alta gerencia.

Es sumamente importante que las organizaciones privadas y públicas tengan establecidos sistemas de control interno, consistentes, idóneos y sólidos, que contribuyan o tiendan a lograr una amplia eficiencia operativa.

A continuación, desarrollaremos nuestro trabajo para implementar todos los conceptos antes mencionados en una institución educativa que presta servicios de educación primaria y secundaria en la ciudad de San Miguel de Tucumán que actualmente presenta deficiencias en su organización y administración, concentrando dicha tarea de relevamiento y rediseño en la operatoria llevada a cabo por el sector administrativo de tesorería.

CAPITULO I

NORMAS DE CONTROL INTERNO

Sumario: 1.- Origen del Control Interno. 2.- Informe COSO. 3.- Tipos de Control. 4.- Definiciones de Control Interno. 5.- Elementos del Sistema de Control Interno. 6.- Limitaciones y Factores Limitantes. 7.- Responsables y Participantes del Sistema de Control Interno. 8.- Normas de Control Interno. 9.- Implementación de un Adecuado Sistema de Control Interno.-

1.- Origen del Control Interno:

El objetivo de diseñar los procedimientos de las tareas a realizar en las organizaciones es que en el diseño estén presentes mecanismos naturales de control.

En Empresas pequeñas es fácil controlar que las cosas se hagan y se hagan bien, en donde el dueño puede llegar a los distintos sectores. En cambio de Empresas de mediano o gran tamaño es necesario implementar mecanismos de control más formales.

“No todas las empresas tienen implementado un sistema de control interno, por razones de política de la dirección o por razones de tamaño, porque en las

pequeñas empresas la estructura operativa no permite la implementación de un proceso de control integrado.”⁽¹⁾

2.- Informe COSO:

“El Informe COSO sobre control interno, ha sido creado para que sirva de referencia a todos los problemas conceptuales de control tanto a nivel práctico de las empresas, como a nivel de auditoría interna y externa, y en los niveles académicos y legislativos. Se pretende que el control interno sea un proceso integrado que forme parte de los procesos del negocio y no pesados mecanismos burocráticos añadidos al mismo y que esté diseñado para proporcionar a la Dirección un grado de seguridad razonable en cuanto a la fiabilidad de los estados financieros de uso públicos.

Con el fin de controlar mejor a las empresas, se implementa el control interno para detectar, en los plazos deseados, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos por la empresa y de limitar sorpresas.

El informe COSO busca establecer una definición común de control interno, que sirva para todo tipo de empresas (grandes y chicas) y entes (públicos y privados), para que puedan evaluar el control interno y mejorarlo.”⁽²⁾

3.- Tipos de Control:

En una organización los controles pueden ser:

- Preventivos / Detectivos
- Manuales / Automáticos
- Gerenciales

Preventivos: son los que permiten prevenir un error, como ser recuento a ciegas o detectar si hubo error en la recepción al llegar el producto. Tienen que ser efectivos y es tarea de los auditores evaluar que funcionen correctamente.

⁽¹⁾ FACPCE-CECYT, El Sistema de Control Interno y su Importancia en Auditoria, trabajo de investigación, pág. 4.

⁽²⁾ Ibídem, pág. 6.

Detectivos: son aquellos procesos de control en las inconsistencias cuando se hace el control de las facturas versus informe de recepción versus orden de compra.

Manuales: son aquellos donde no intervienen los sistemas, por ejemplo el recuento que hace el empleado del almacén cuando recibe los productos y genera el alta de almacenes, que es de carácter manual.

Automatizados: son los controles donde hay un claro uso de sistemas.

Gerenciales: son los controles que están a cargo de niveles de conducción.

4.- Definiciones de Control Interno:

Dijimos que cuando la Empresa aumenta en tamaño o complejidad, es necesario generar mecanismos de control más formales. Estos mecanismos que se prevén dentro de los procedimientos para que las operaciones se puedan controlar se denominan **Control Interno**.

Podemos enunciar una **definición estricta** diciendo que: *Control Interno es el conjunto de reglas y de normas de procedimientos que regulan el funcionamiento administrativo de una Empresa para preservar el patrimonio de la organización de errores, de equivocaciones y de maniobras fraudulentas que pudiesen afectar ese patrimonio.*

Por otra parte, también tenemos una **definición actualizada y compartida con toda la comunidad internacional** la cual expresa que: *“El Sistema de Control Interno en una Empresa es un proceso realizado por la dirección, la gerencia y el personal de la misma para brindar una seguridad razonable respecto al cumplimiento de los objetivos bajo 3 aspectos:*

1. *Eficiencia y efectividad de las operaciones.*
2. *Información confiable.*
3. *Cumplimiento de leyes y reglamentos en vigencia.”*⁽³⁾

⁽³⁾ Informe COSO.

Analizando esta segunda definición (la definición amplia) encontramos las siguientes características:

1. **El control interno es un proceso:** NO es ni un objetivo ni una finalidad. Por lo tanto, es un medio para conseguir un fin, que de acuerdo a la definición estricta este fin sería “preservar el patrimonio” y de acuerdo con la definición amplia el fin sería “cumplir con los 3 aspectos propuestos”.
2. **No solamente es llevado a cabo por los niveles directivos:** participa la dirección, la gerencia, los mandos medios y todos los niveles de empleados, cada uno con su correspondiente tarea.
3. **Brinda una seguridad razonable:** no existe una seguridad absoluta, ya que en él participan seres humanos y éstos se pueden equivocar y cometer errores. Cuanto más razonable sea la seguridad, más estricto será el sistema de control interno.
4. **Busca el cumplimiento de 3 objetivos principales:**
 - a. **Objetivos Operacionales:** que todas las operaciones sean eficientes (que se apliquen los menores recursos posibles) y efectivas (que se alcance el objetivo que se le dio a esa operación).
 - b. **Objetivos de Confiabilidad:** que la información que se produzca sea confiable, que no tenga errores, equivocaciones, que sea válida, etc.
 - c. **Objetivos de Cumplimiento:** que el sistema de control interno asegure razonablemente el cumplimiento de leyes y normas que regulan a la Empresa.

5.- Elementos del Sistema de Control Interno:

En cualquier Sistema de Control Interno están presentes los siguientes cinco elementos:

1. **Ambiente de Control:** es la base de todo sistema de control interno. Es el entorno donde las personas desarrollan sus actividades dentro de la Empresa. Son valores éticos, integridad de las personas, profesionalidad de las personas, pautas de comportamiento, estilo de conducción de la dirección, etc... Quien define el ambiente a través de la conducta es la dirección.
2. **Evaluación del Riesgo:** cada operación que se realiza dentro de la Empresa siempre tiene un riesgo inherente, hay actividades con mayor o menor riesgo, pero todas los tienen. Aquellas actividades de mayor riesgo son las que deben ser mayormente controladas y aquellas de menor riesgo admiten un mecanismo de control menos estricto. Se debe tener en cuenta que el riesgo es minimizado pero nunca anulado.
3. **Actividad de Control:** es decir cómo se hace el mecanismo de control, se define la acción para llevarla adelante. Es muy fácil de localizarla, ya que están asociadas a verbos como ser: clasificar, analizar, custodiar, separar funciones, etc. Ejemplo: controlar la mercadería ingresada al almacén sin tener conocimiento del remito.
4. **Información y Comunicación:** cuando se diseña el sistema de control interno, también se debe diseñar como se traslada o produce la información y como se hacen las comunicaciones para que la información sea confiable. Se debe asegurar la información a validar y definir sistemas de comunicación para que la misma información que se emita sea la recibida.

5. **Monitoreo o Seguimiento:** es esencial que el sistema de control interno sea constantemente revisado para adaptarse a los cambios que se producen en la Empresa. La tarea está a cargo de la dirección, la gerencia y participa la auditoría interna de la Empresa.

6.- Limitaciones y Factores Limitantes:

El Sistema de Control Interno demuestra su limitación al dar una seguridad razonable y no absoluta, esta limitación es difícil de salvar porque participan personas. No asegura la totalidad de los objetivos, o sea, no el 100% de las operaciones eficientes ni el 100% de la información confiable.

Como factores limitantes tenemos:

1. **Criterio:** en toda actividad de control siempre hay alguien que debe tomar una decisión, entonces aplica un criterio, ya que las decisiones no pueden ser pactadas de manera racional y matemática, por lo tanto ese criterio puede ser equivocado.
2. **Fracaso:** es realizar las operaciones en forma ineficiente, a pesar de prever el mecanismo de control.
3. **Trasgresión:** cuando hay intencionalidad de no respetar una norma, por distintos motivos, generalmente intencionales.
4. **Confabulación:** cuando se logra el acuerdo de dos o más personas para la trasgresión de la norma.
5. **Relación costo-beneficio:** hay actividades de control que por razones de costo no se pueden llevar a cabo y a pesar que el control deje un beneficio, al no tener recursos necesarios, se convierte en limitante.

7.- Responsables y Participantes del Sistema de Control Interno:

1. Los dueños del control es la Dirección de la Empresa, son los responsables únicos del sistema de control, de instalarlo y de que se lleve a cabo.
2. Las Gerencias son responsables, pero solamente de su sector.
3. Los empleados son los participantes del proceso, con menor grado de responsabilidad.
4. La Auditoría Interna dentro de la Empresa evalúa la efectividad del control interno y no es responsable del sistema de control interno, solamente evalúa y revisa. Al igual que la Auditoria Externa. Tienen su rol en el proceso de Supervisión
5. Los terceros (por ejemplo, Asesores, Clientes, Proveedores, etc.) no son responsables ni participantes, solamente brindan información que puede ser útil para el sistema de control interno.

8.- Normas de Control Interno:

1. **Referidas al Personal:**
 - a. Normas de selección de personal
 - b. Normas de promoción o ascenso del personal dentro de la Empresa.
 - c. Normas que se instauran para hacer rotación de personal.
2. **Referidas a los Bienes:**
 - a. Normas de Recepción de Bienes. Ejemplo: al recibir el producto se debe contar la cantidad de bultos, cantidad de productos, medir, pesar, etc.
 - b. Normas de Identificación de Bienes. Ejemplo: color, características, etc.
 - c. Normas de Registro de Bienes.

- d. Normas de Requerimientos de Seguridad para mover bienes y su custodia dentro de la Empresa. Ejemplo: almacenes.
3. **Referidas a la Documentación:**
- a. Numeración de Comprobantes.
 - b. Controles de correlatividad numérica o cronológica.
 - c. Respecto a la Anulación de comprobantes.
 - d. Custodia de comprobantes (archivo).
 - e. Transferencia de documentación entre sectores (traslado).
4. **Referidas a la Estructura:** son fáciles de leer en Manuales de Funciones y Organigramas.
- a. Asignación de Responsabilidades
 - b. Asignación de Funciones
 - c. Separar Funciones
 - d. Definir Niveles de Autorización
5. **Referidas a la Administración del Trabajo:** son las normas de control por oposición de intereses.
- a. Normas de registro de comprobantes por área de responsabilidad
 - b. Controles del sistema de control computarizado (software) y controles automáticos dentro del sistema de gestión.

9.- Implementación de un Adecuado Sistema de Control Interno:

Un adecuado Sistema de Control Interno debe determinar:

- 1) **Formación de un “ambiente de control”:** este ambiente consiste en la certeza de que ninguna operación importante quede sin controlar, y esta formación del ambiente de control

es un incentivo para que el personal cuide los aspectos que le competen

- 2) **Evitar “zonas grises” o “tierra de nadie”:** estas zonas grises traen efectos desagradables como la generación de conflictos y la caída de la moral del personal afectado. Cuando estructuro y defino procedimientos entonces asigno un responsable a cada función y cada actividad tiene definida quien la ejecuta. Así, **logramos o evitamos:**
 - a. tener un responsable ante una emisión, omisión, errores e irregularidades
 - b. que la actividad sea siempre ejecutada con el mismo criterio
 - c. los conflictos entre las distintas personas o áreas de una Empresa
- 3) **Formalizar las operaciones por escrito:** a través de distintos tipos de documentos o formularios que la contengan y describan adecuadamente. Se debe contar en cada caso con la correspondiente documentación respaldatoria, como ser la factura del proveedor en caso de una compra. Así, **evitamos:**
 - a. que las operaciones se realicen de distintos modos
 - b. quien, donde y como se autorizan los procesos desde el punto de vista de control
- 4) **Establecer niveles de autorización:** para que quede claramente establecido quien puede autorizar cada operación y los rangos de importes para los cuales la autorización es válida, es decir, con que alcance llega la automatización.
- 5) **Separación de funciones / control cruzado por oposición de intereses:** permite el procesamiento completo de una operación que sea tarea de varios sectores de forma que se

pueda establecer un control cruzado genuino por oposición de intereses. Así, **evitamos:**

- a. Que una sola persona o sector tenga a su cargo la totalidad de las actividades o acciones de este ciclo operativo
- b. Que la totalidad de decisiones pasen por una nueva persona o sector.
- c. Incompatibilidades más usadas para poner en práctica esta norma:
 - i. Quien registra no maneja dinero.
 - ii. Quien maneja dinero no maneja bienes.
 - iii. No puede registrar quien ordena el pago.
 - iv. No puede registrar quien maneja fondos.
 - v. No puede registrar quien recauda.

6) **Utilizar formularios pre numerados (de imprenta) o comprobantes:** de todos los formularios que utilice la Empresa, aun aquellos de carácter y exclusivo uso interno, esta recomendación alcanza órdenes de pago, partes de ingresos y egresos de fondos, planillas de cobranzas y valores recibidos por correspondencia, como así los de uso externo como ser Facturas, Remitos, Notas de Débito, etc. Así, **evitamos:**

- a. Salteos de números o asignar un formulario a más de un juego de ejemplares.

7) **Control numérico de formularios en las distintas áreas receptoras (control de integridad):** es importante que los sectores receptores se aseguren de haber recibido la totalidad de los comprobantes que fueron emitidos para su uso. La persona que registra y archiva realiza este control numérico de los comprobantes. Cuando contaduría hace las

declaraciones juradas de IVA, controla la correlatividad numérica de los comprobantes en el IVA ventas. Así, **evitamos o logramos:**

- a. Asegurarnos que ningún ejemplar se ha perdido y que todo comprobante ha llegado a su legítimo receptor.
- 8) **Control o correlatividad numérico-cronológico:** consiste en verificar ante la emisión de un nuevo número de un determinado formulario que su fecha es similar o posterior a la del número precedente. Errores en este tipo de correlatividad da lugar a serios cuestionamientos por parte de organismos de control estatales como la AFIP.
 - 9) **Respetar condiciones básicas de la función:** no desvirtuar la naturaleza de cada área, por motivos de mejorar el aprovechamiento de su capacidad.
 - 10) **Análisis de riesgos / cobertura de seguros.**
 - 11) **Revalorización de la función de archivo:** es importante porque la información bien archivada es adecuadamente recuperada en el momento oportuno. Así, logramos:
 - a. Una fácil y rápida recuperación de la información y documentación necesaria.
 - b. Evitar riesgos de perder la documentación.
 - c. Evitar que se deteriore la documentación por haber sido mal archivadas.
 - 12) **Custodia de formularios sin utilizar:** los talonarios de distintos formularios (cheques y recibos) sin usar deben ser guardados en un lugar cerrado y bajo la responsabilidad de un funcionario de jerarquía ajeno al manejo de fondos. La entrega de talonarios en blanco solo debe efectuarse ante la rendición de talonarios ya utilizados. Así, **logramos:**

- a. Un adecuado control sobre la utilización de talonarios de recibo, cheques, etc, guardando una lógica correlación numérico-cronológica en la medida de lo posible.
- b. Evitamos la comisión de fraudes.

13) **Rotación interna del personal afectada a áreas sensibles:**

intenta prevenir la permanencia de personas en áreas sensibles durante prolongados períodos lo que podría dar lugar a desviaciones en el ejercicio de sus funciones. Es muy conveniente en las funciones de compras, pagos, liquidación de sueldos.

14) **Evitar rotación interna acelerada del personal:**

la alta rotación del personal no es signo de que algo bueno y positivo está pasando, podría estar mostrando una situación anómala que hace que el personal afectado se desvincule al poco tiempo de tomar servicios.

15) **Registraciones llevadas en forma clara y al día:**

las registraciones deben encontrarse actualizadas con el objeto de permitir el ejercicio del control, particularmente en el análisis de cuentas y seguimiento de operaciones a través del sistema contable.

16) **Mecanismos o canales para reclamos de los clientes:**

se recomienda evaluar la necesidad de colocar anuncios en los lugares visibles de la Empresa invitando a los clientes a manifestar su disconformidad con el servicio recibido o una sugerencia para mejorar el mismo a través de un libro de quejas. Así, **logramos:**

- a. Que la gerencia pueda conocer mejor los inconvenientes operativos de las distintas áreas de la Empresa.

b. Disponer los mecanismos de corrección que se estimen necesarios.

- 17) **Independencia del sector que controla respecto del sector que es controlado:** el que controla no puede depender del que está siendo controlado. Las premisas son: independencia, imparcialidad y libertad de acción.
- 18) **Relativas a las medidas concretas para evitar cometer errores o fraudes:** que atentan contra el patrimonio de la Empresa como ser el recuento de mercaderías recibida de los proveedores y su control de calidad.
- 19) **Crear el ambiente necesario para poder aplicar las normas de control interno:** mejorando los procedimientos y rutinas administrativas.
- 20) **Cumplir con las normas legales:** decretos, resoluciones (nacionales, provinciales y municipales, organismos de control)

Es de destacar, que la aplicación de todas estas pautas de control interno requiere de un equipo de auditoría interna que permanentemente este llevando a cabo programas de trabajo que permitan revisar la utilización de las normas descriptas.

Para ello, al estar definidos los circuitos y sus procedimientos con la delimitación de obligaciones y responsabilidades, la auditoría interna puede presentar informes para corregir las desviaciones y asegurar la eficiencia de la organización.

Un sistema interno eficiente, sólo podrá establecerse en una Empresa que se encuentre correctamente organizada, entendiéndose que organización es la estructura interna del ente, y además el ordenamiento lógico de los elementos o componentes que la integran, de forma tal que cumpla con los objetivos, políticas y fines o metas para los cuales dicha Empresa fue creada.

La expresión “control interno” es generalmente interpretada o utilizada para enunciar las directrices emanadas de los dueños, propietarios o ejecutivos para

dirigir, coordinar y controlar a sus subordinados dentro de la pirámide de la organización, ya sea ésta de tipo lineal, mixta o funcional.

El nivel superior de un ente, debe vivir y nutrirse de lo generado en los niveles intermedios e inferiores y debe confiar en el flujo de la información y hechos que en ellos se generan y que tienen fundamental importancia dentro de la vida de la organización y que es base informativa para la toma de decisiones. Para ello tiene suma relevancia la distribución o asignación de funciones, ya que ésta tiene por objetivo lograr la mayor eficiencia operativa, en cuanto a las tareas que deben realizar los individuos que componen la organización.

CAPITULO II

LA INSTITUCION

Sumario: 1.- Historia de la Institución. 2.- Misión, Visión y Valores.
3.- Tipificación de la Institución. 4.- Mercado. 5.- Clientes. 6.-
Competidores.-

1.- Historia de la Institución:

La institución comenzó sus actividades prestando el servicio de educación primaria. Comenzó a funcionar en el periodo electivo 1972. El mismo surge como respuesta a las necesidades educativas en toda la provincia. A lo largo de todo este tiempo transcurrido se presentaron nuevos desafíos. El número de alumnos y de familias se multiplicó por lo que fue necesaria también la ampliación del espacio físico así como la incorporación de maestros, profesores y directivos, personas que día a día hacen que la institución sea lo que es. El colegio secundario inició sus operaciones en el año 1975. En la actualidad, ex alumnos expresan su gratificación, manteniendo un estrecho vínculo con el colegio, regresando para desempeñarse como maestros, profesores y directivos o eligiéndolo para educar a sus hijos. Desde sus comienzos hasta hoy, los ideales iniciales continúan: el valor del estudio como base de crecimiento intelectual, el incentivo en el aprendizaje del idioma inglés, el impulso dado a los deportes y sobre todo, la convicción de que una formación

integral solo puede alcanzarse dentro de un ambiente en el que el aporte de cada uno resultan imprescindible.

El secundario acelerado para jóvenes adultos comienza a funcionar en el periodo electivo 2000. Creado con el objetivo de brindar la posibilidad de continuar los estudios y de esta forma asistir a una franja importante de adolescentes de 16 años en adelante quienes por, múltiples razones, enfrentan el quiebre de su escolaridad, por múltiples motivos entre ellos dificultad para cumplir en tiempo y forma con sus compromisos, escasa supervisión de parte de los adultos responsables, dificultad para reconocer y aceptar límites, desconocer sus propias limitaciones entre otros. Siendo el rol de la Institución el de acompañar al alumno a desarrollar competencias para enfrentar una nueva etapa logrando poco a poco mejorar sus habilidades.

2.- Misión, Visión y Valores:

Misión

Ser una institución educativa, de carácter privado que abarca desde la etapa infantil hasta la entrada a la universidad, cuyo objetivo es formar personas, críticas, respetuosas, responsables y capaces de diseñar su propio destino, brindando para ello preparación intelectual y académica que les otorgue las herramientas necesarias para desenvolverse en sociedad.

Visión

Desarrollar un proyecto educativo que garantice la formación académica, la madurez emocional y la educación en valores. Esto debe lograrse manteniendo las estrechas relaciones entre docentes, alumnos, padres y demás miembros de la comunidad educativa.

Valores

Institución educativa caracterizada por:

- Trabajo en equipo

- Trato Familiar y Cordial
- Compromiso
- Responsabilidad
- Respeto
- Confianza
- Solidaridad
- Espíritu Crítico
- Innovación
- Comunicación permanente con las familias

3.- Tipificación de la Institución:

EDUCAR S.R.L es una organización constituida por cuatro socios que brinda servicios educativos en tres niveles:

1. Primario
2. Secundario
3. Secundario acelerado

Se encuentra ubicada en la ciudad capital de la provincia de Tucumán, y cuenta con un plantel de 125 personas que se desempeñan como profesores, directivos, personal de apoyo y administrativos.

Función	Cantidad de Personas			
	Primaria	Secundaria	Secundario acelerado para adultos	Total de cargos docentes
Director/Rector	1	1	1	3
Vicedirector/Vicerrector		1	1	2
Secretario		1	1	2
Bibliotecario		1		1
Preceptor		7	1	8
Conserje	2	2	1	5

Maestros Profesores	26	57	15	98
Totales	29	70	20	119

Administración	
Función	Cantidad de Personas
Contador General	1
Auxiliar Contable	1
Tesorero	1
Cajero	2
Secretaria	1
Total	6

4.- Mercado:

A continuación describimos los servicios educativos comercializados.

Nivel Inicial de 4 y 5 Años

Ofrece a los niños la oportunidad de desarrollar su creatividad, la confianza en sus capacidades, estimular su curiosidad y realizar trabajos en grupo.

Nivel Primario

Tiene como propósito organizar la enseñanza y el aprendizaje de contenidos básicos, para que los niños:

- Desarrollen habilidades intelectuales
- Adquieran conocimientos fundamentales básicos, dominio de lectura, escritura, formación en matemática elemental.
- Se formen éticamente mediante el conocimiento de sus derechos y deberes.

- Desarrollen actitudes relacionadas con el ejercicio físico.

Nivel secundario

Tiene como propósito contribuir a elevar la calidad de la formación de los estudiantes que han terminado la educación primaria, mediante el fortalecimiento de los contenidos que respondan a las necesidades básicas de aprendizaje.

- Amplia conocimientos y habilidades matemáticas.
- Fortalece la formación científica de los estudiantes.
- Profundiza la formación en historia, geografía.
- Amplia el aprendizaje de lenguas extranjeras.

Título en:

Humanidades y Ciencias sociales

Economía y Gestión de las Organizaciones.

Secundario acelerado para adultos

Secundario con orientación en Economía y Gestión de las Organizaciones.

Está destinado a adolescentes de 16 años en adelante. El plan de estudios tiene una duración de tres años. Inscripción durante todo el año.

5.- Clientes:

El Colegio y los padres tienen una estrecha relación ya que ambos tienen el mismo objetivo: que el hijo/alumno alcance un desarrollo integral.

La Institución impulsa la divulgación del servicio mediante la publicidad y fomenta el servicio postventa a través de la escucha de quejas de los padres de los alumnos y proponiendo soluciones a dichos planteos.

6.- Competidores:

Esta institución educacional compete en el mercado con otros establecimientos del rubro, que satisfacen las mismas necesidades para los estudiantes, ellos son:

Primaria

- Colegio Nuestra Señora de la Merced del Divino Maestro
- Instituto 9 de Julio
- Instituto Peter Pan
- Instituto San Miguel
- Escuela Fasta Reina de la Paz

Estos colegios son particulares y que se encuentran en la misma zona geográfica.

Secundaria

- Colegio Fasta Reina de la Paz
- Colegio Nuestra Señora de la Merced del Divino Maestro
- Colegio Nuestra Señora del Valle
- Colegio Cooperativo Jesús Sembrador
- Instituto 9 de Julio
- Instituto Cervantes
- Instituto Mariano Moreno
- Instituto Mixto de Enseñanza Privada (IMEP)
- Instituto Nicolás Avellaneda
- Instituto Nuestra Señora del Rocío
- Instituto Peter Pan
- Instituto Privado Carlos Guido Spano
- Instituto Decroly
- Instituto Privado Tucumán.

Secundario Acelerado

- Colegio Nuestra Señora del Valle
- Instituto Cervantes

- Instituto de enseñanza privada María Montessori
- Instituto Mariano Moreno
- Instituto Mark Twain
- Instituto Nicolás Avellaneda
- Instituto Privado Carlos Guido Spano.

CAPITULO III

RELEVAMIENTO INICIAL

Sumario: 1.- Análisis FODA. 2.- Organigrama Actual. 3.- Operatoria en sector Tesorería.-

1.- Análisis FODA:

Al iniciar las tareas de diagnóstico de la Empresa se identificaron los siguientes factores, tanto internos como externos:

Factores internos

Fortalezas

- La institución cuenta con una infraestructura adecuada.
- Continua capacitación del cuerpo docente.
- Implementación de tecnología: computación y medios audio visuales.
- Control disciplinario de los alumnos.

Debilidades

- Significativo nivel de deserción escolar.
- Falta de implementación de solución al problema antes señalado.
- Falta de interés del alumno por mejorar su rendimiento.
- Poca predisposición para asistir a cursos de capacitación docente.

- Inasistencia de los padres a las reuniones.

Factores externos

Oportunidades

- Reconocimiento de la comunidad a la trayectoria educativa del establecimiento.
- Ofrecimiento de cursos de perfeccionamiento docente.
- Institución ubicada zona la céntrica de la ciudad.

Amenazas

- Competencia que representan los nuevos establecimientos educacionales.
- Conflictos familiares perjudican el rendimiento y la permanencia de los alumnos.
- Inseguridad en los alrededores de la Institución.

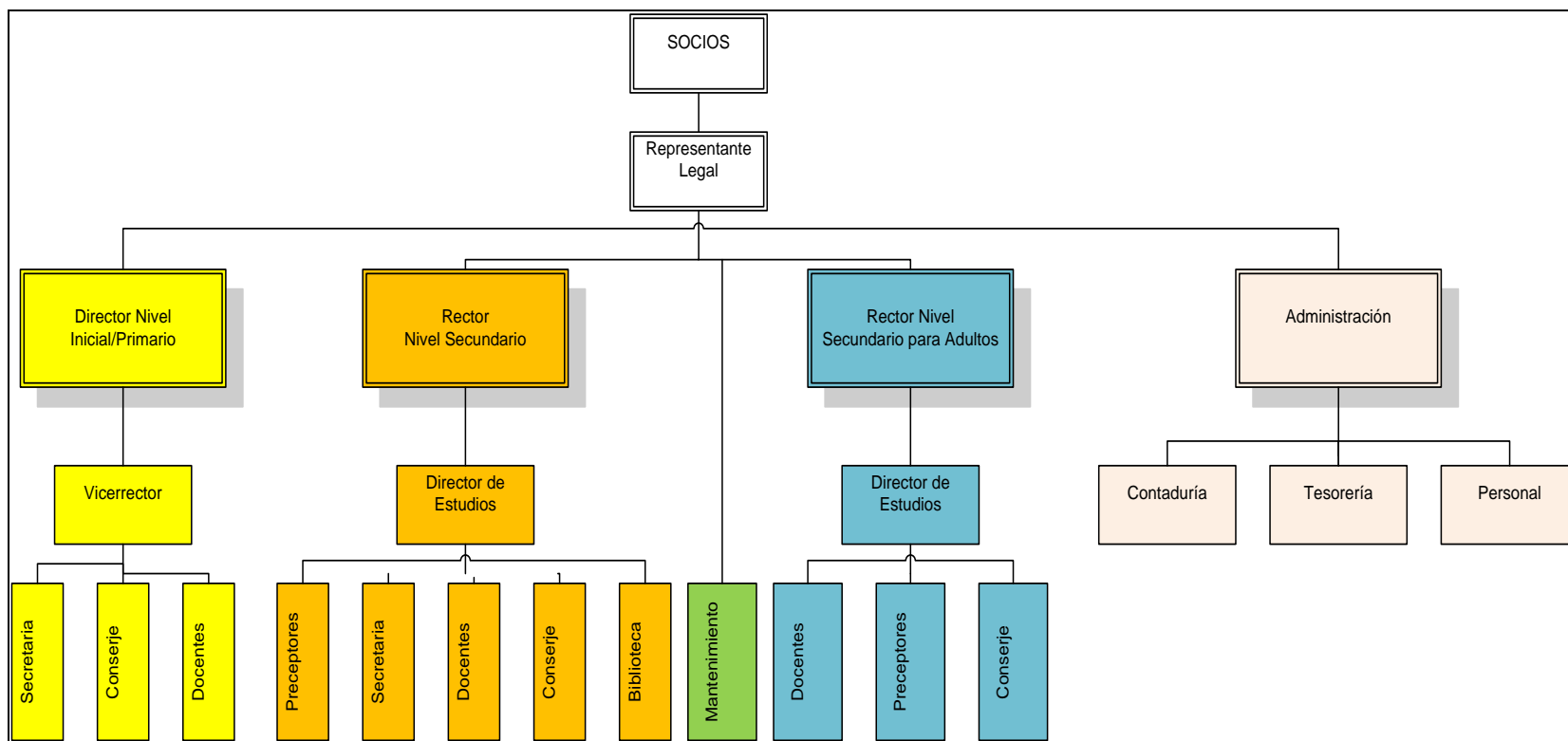
2.- Organigrama Actual:

El organigrama actual de EDUCAR S.R.L es el que se muestra a continuación:

TIPO DE EMPRESA: SERVICIOS

TIPO SOCIETARIO: Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL)

ACTIVIDAD: Educativa



3.- Operatoria en sector Tesorería:

Las operaciones que se llevan a cabo en el sector Tesorería son:

- **Operatoria de Cobro de Servicios**
- **Operatoria de Pago a Proveedores**

Las cobranzas de la institución se realizan sólo en efectivo. Se propone que el cobro se realice además con tarjetas de crédito/débito y cheques para brindar al cliente una mayor variedad de medios de pago.

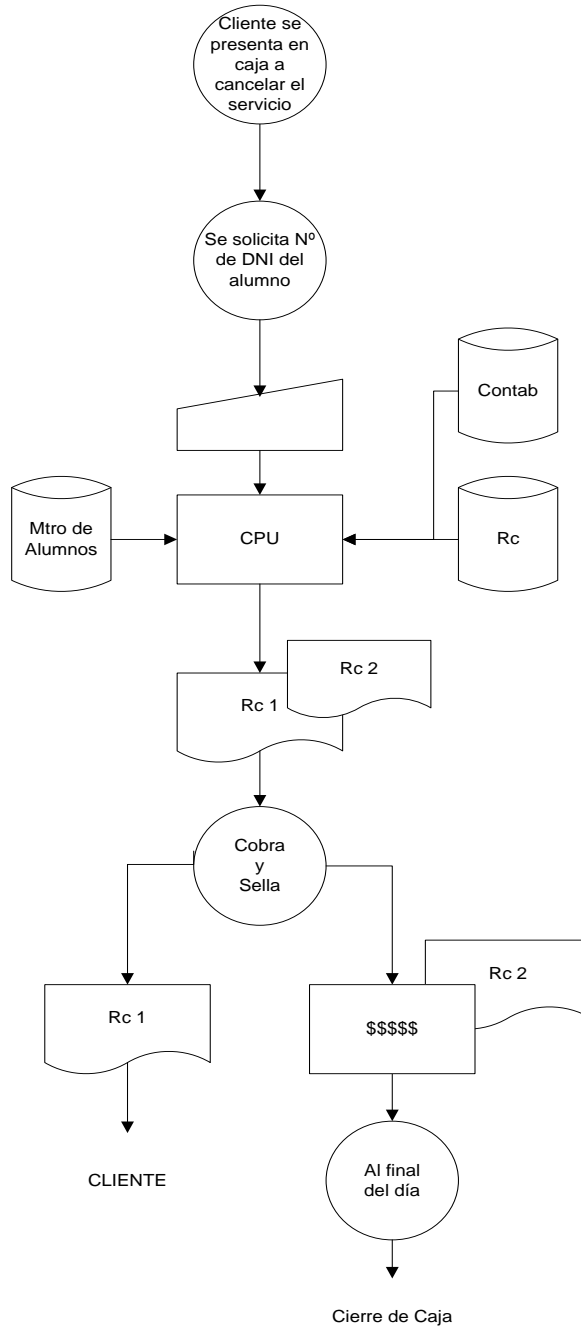
La adquisición de bienes se realiza de manera informal, como consecuencia de ello se carece de la comprobantes tales como Planilla comparativa de precios (PCP), Orden de compra (OC) e Informe de recepción (IR). Lo mismo sucede con la operatoria de pagos, la misma no cuenta con el uso de Orden de pago (OP).

Operatoria de Cobro de Servicios

OPERATORIA: Cobranzas

Circuito de cobranzas en la empresa

Caja Cobranzas



CAPITULO IV

MODIFICACIONES PROPUESTAS

Sumario: 1.- Organigrama Propuesto. 2.- Nueva Operatoria de Tesorería. 3.- Matriz de riesgo.-

1.- Organigrama Propuesto:

La propuesta de modificación al organigrama consiste en reestructurar sector Tesorería.

De acuerdo con el relevamiento inicial, las distintas operaciones del sector Tesorería son realizadas por una sola persona, quien ejecuta las tareas de:

- Recaudación
- Pagos
- Cobranzas y
- Custodia de registros.

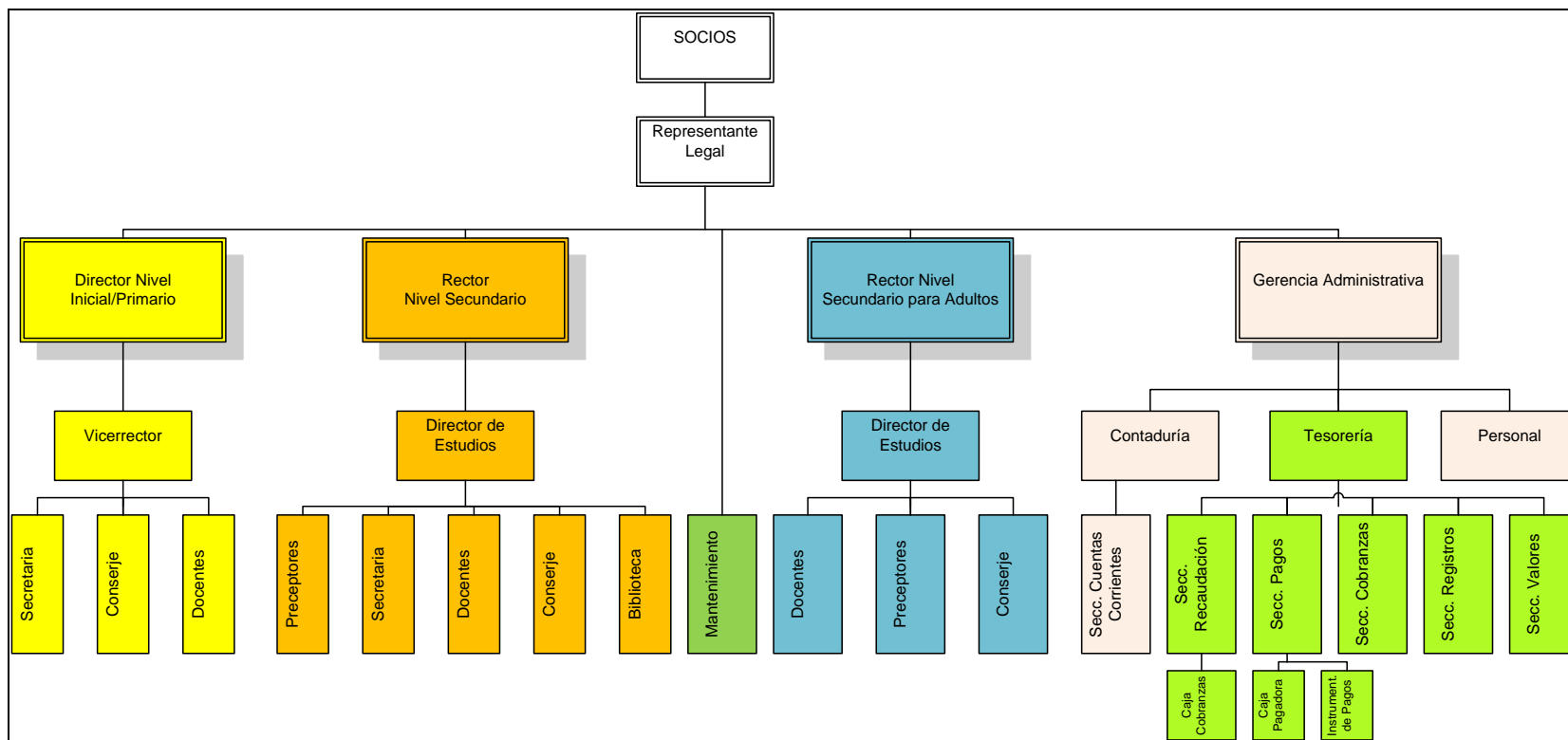
La reestructuración requiere incorporar a más personal al sector para poder realizar una división de las tareas y poder implementar controles de acuerdo con las

normas de control interno a fin de poder brindar seguridad en las operaciones de un área tan sensible como lo es el sector de Tesorería.

TIPO DE EMPRESA: SERVICIOS

TIPO SOCIETARIO: Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL)

ACTIVIDAD: Educativa



2.- Nueva operatoria de Tesorería:

A continuación se proponen los cursogramas de las operatorias de cobranzas de servicios, adquisición y pago a proveedores de bienes de uso y materiales. De esta forma se logra una mejor interpretación del sistema ya que los mismos muestran los sectores, los soportes de información y brindan un detalle de cada proceso.

De esta forma resulta más sencillo indicar:

- Cuantos formularios se emiten.
- Como se ordenan los archivos y de qué tipo son.
- Como se distribuyen los formularios y hacia donde se dirigen.
- Que operaciones se llevan a cabo.
- Que controles se realizan en los procedimientos.
- Que decisiones se toman como consecuencia de los controles, etc.

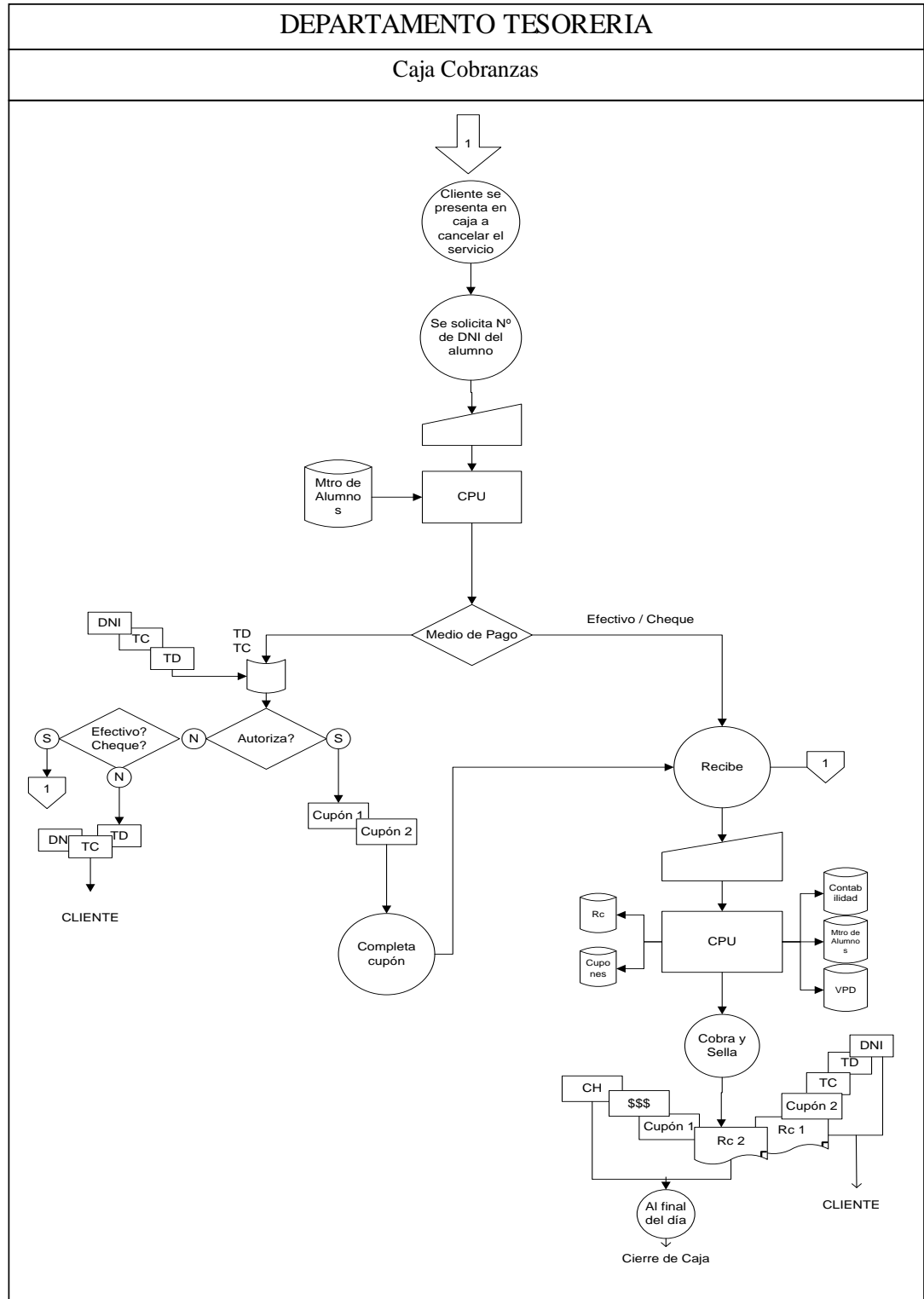
La implementación de cursogramas nos facilita la tarea de evaluaciones futuras y detección de problemas que afectan al control interno de la organización.

Normas de control interno para el proceso de Cobranzas de Servicios

- Realizar la correcta carga de datos del cliente en el sistema.
- Detección de la situación de cobro, cuando operó el vencimiento para el pago a término del servicio.
- Otorgamiento de descuentos previamente autorizados.
- Liquidación inmediata de la cobranza.
- Determinación del medio de pago.
- Control de las formalidades del cheque.
- Utilización de recibos prenumerados.
- Aprobación de la emisión del recibo de cobranzas (que el servicio se haya prestado, que este adecuadamente valorizado, etc)
- Niveles de autorización para la anulación del recibo.

OPERATORIA DE COBRANZAS

CURSOGRAMA N° 1: Circuito de cobranzas en la empresa

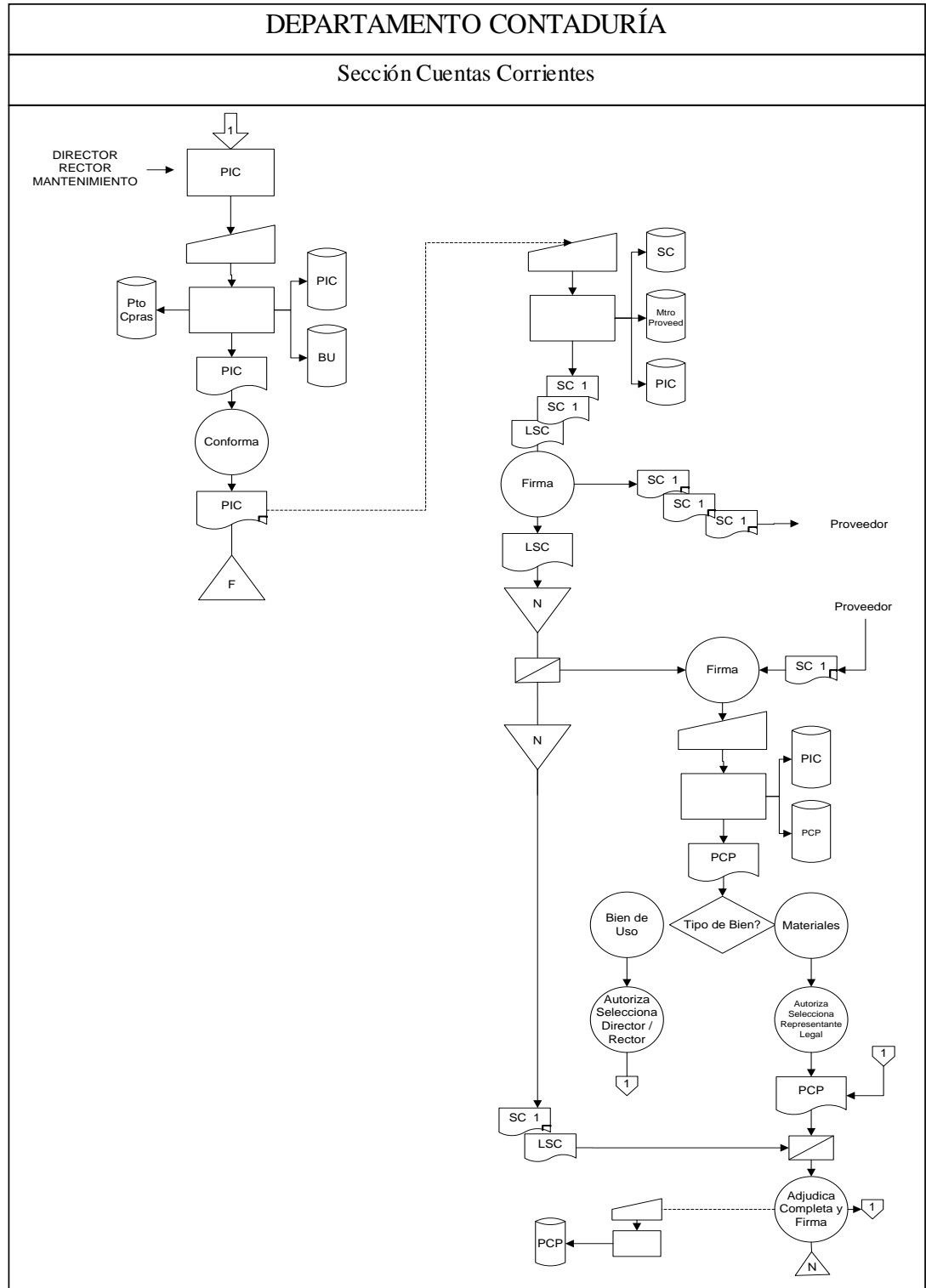


Normas de control interno para el proceso de adquisición de Bienes de Uso y materiales.

- Aprobación de la compra por un funcionario responsable (la compra se encuentra incluida o no en el presupuesto de compras)
- Obtención de más de una cotización.
- Definición de distintos procedimientos de autorización de compras en función de criterios como ser: tipo de bien, esta o no contemplado en el presupuesto de la institución, monto, etc.
- Emisión de OC que establece la relación contractual que existe con el proveedor.
- Control de la recepción en tiempo y forma del insumo adquirido.
- Cruce de documentación (IR bu, OC, Rp) a los efectos de observar en caso de ser necesario el remito y determinar devoluciones.
- Controlar y realizar la registración de Fp. Determinar si existen o no inconsistencias mediante el cruce de: IR bu; OC; Fp. Luego se agrega la Fp en el legajo de compras.

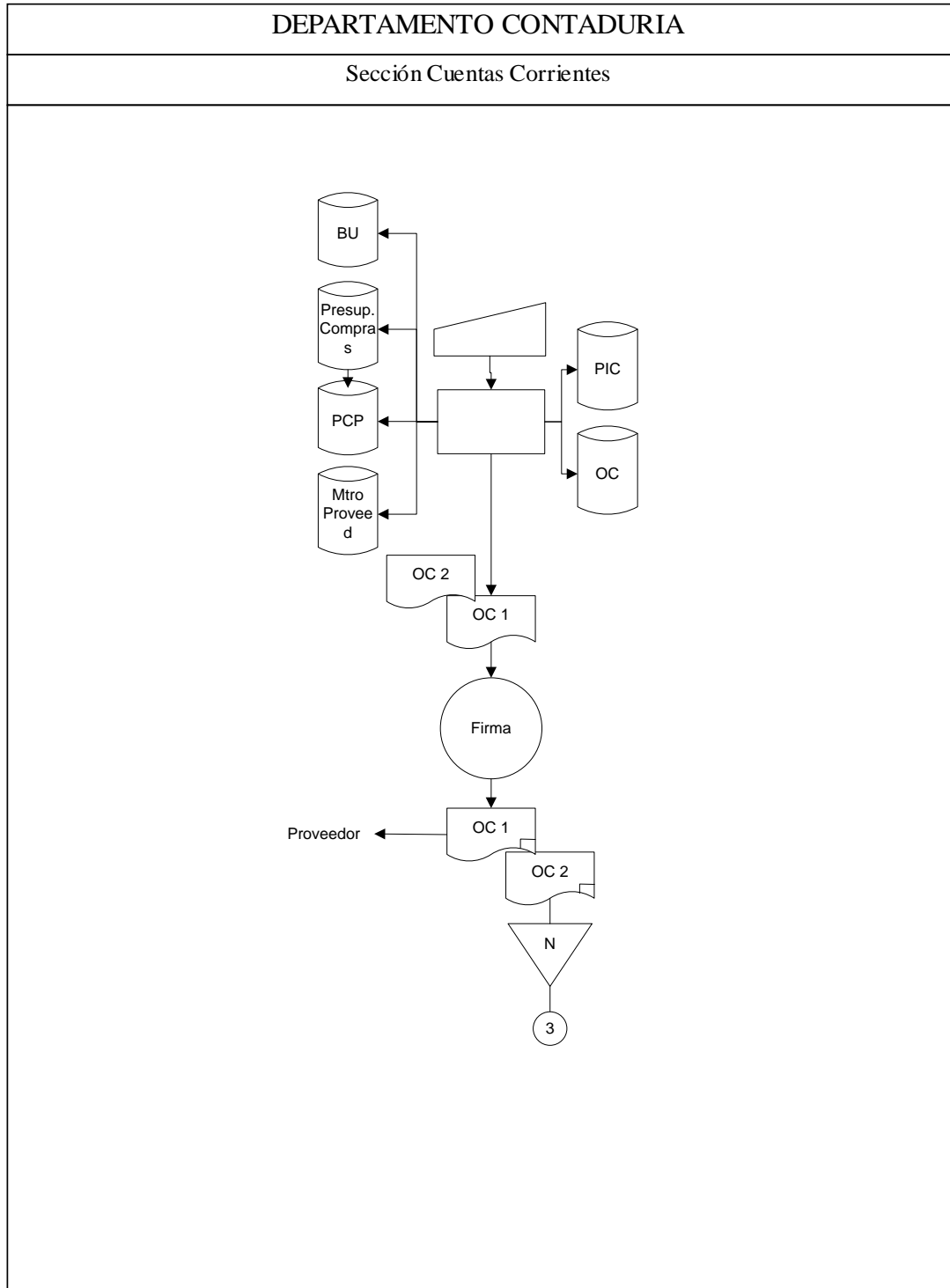
OPERATORIA: ADQUISICIÓN DE BIENES DE USO Y MATERIALES

CURSOGRAMA N° 2: Circuito de emisión de la Orden de Compra



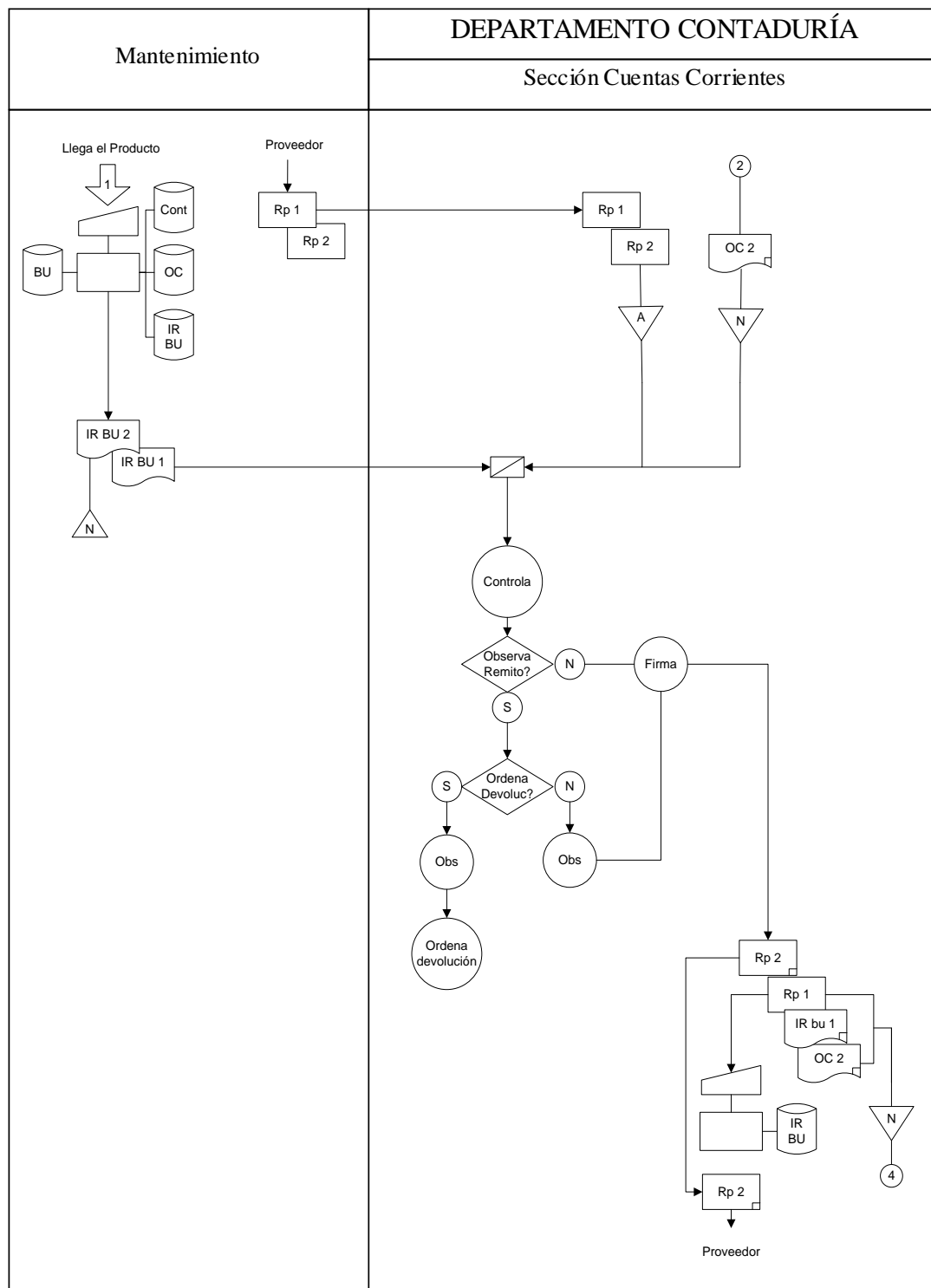
OPERATORIA: ADQUISICIÓN DE BIENES DE USO Y MATERIALES

CURSOGRAMA N° 2: Circuito de emisión de la Orden de Compra (continuación)



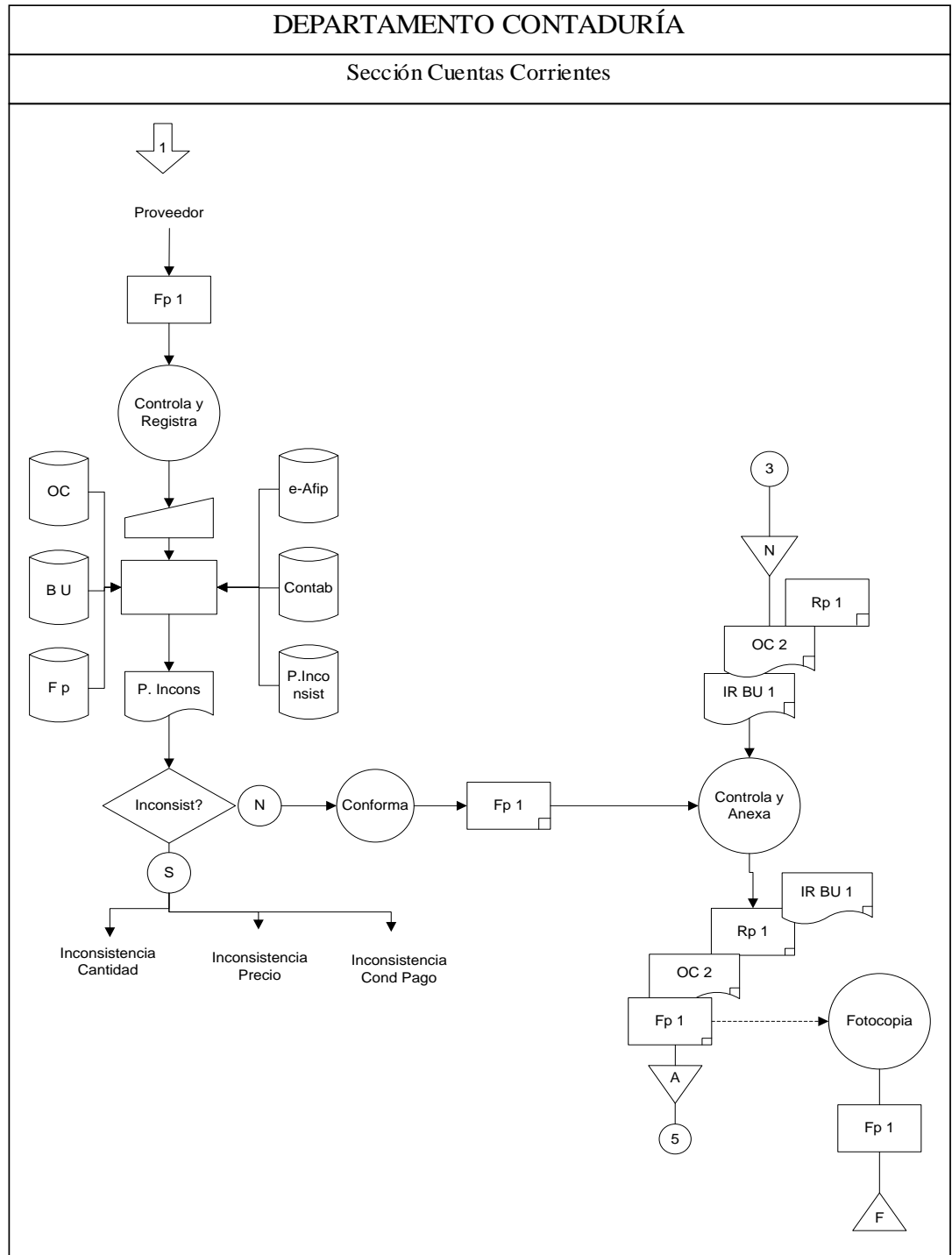
OPERATORIA: ADQUISICIÓN DE BIENES DE USO Y MATERIALES

CURSOGRAMA N° 3: Circuito de emisión del Informe de Recepción



OPERATORIA: ADQUISICIÓN DE BIENES DE USO Y MATERIALES

CURSOGRAMA N° 4: Conformidad de la Factura de Proveedor

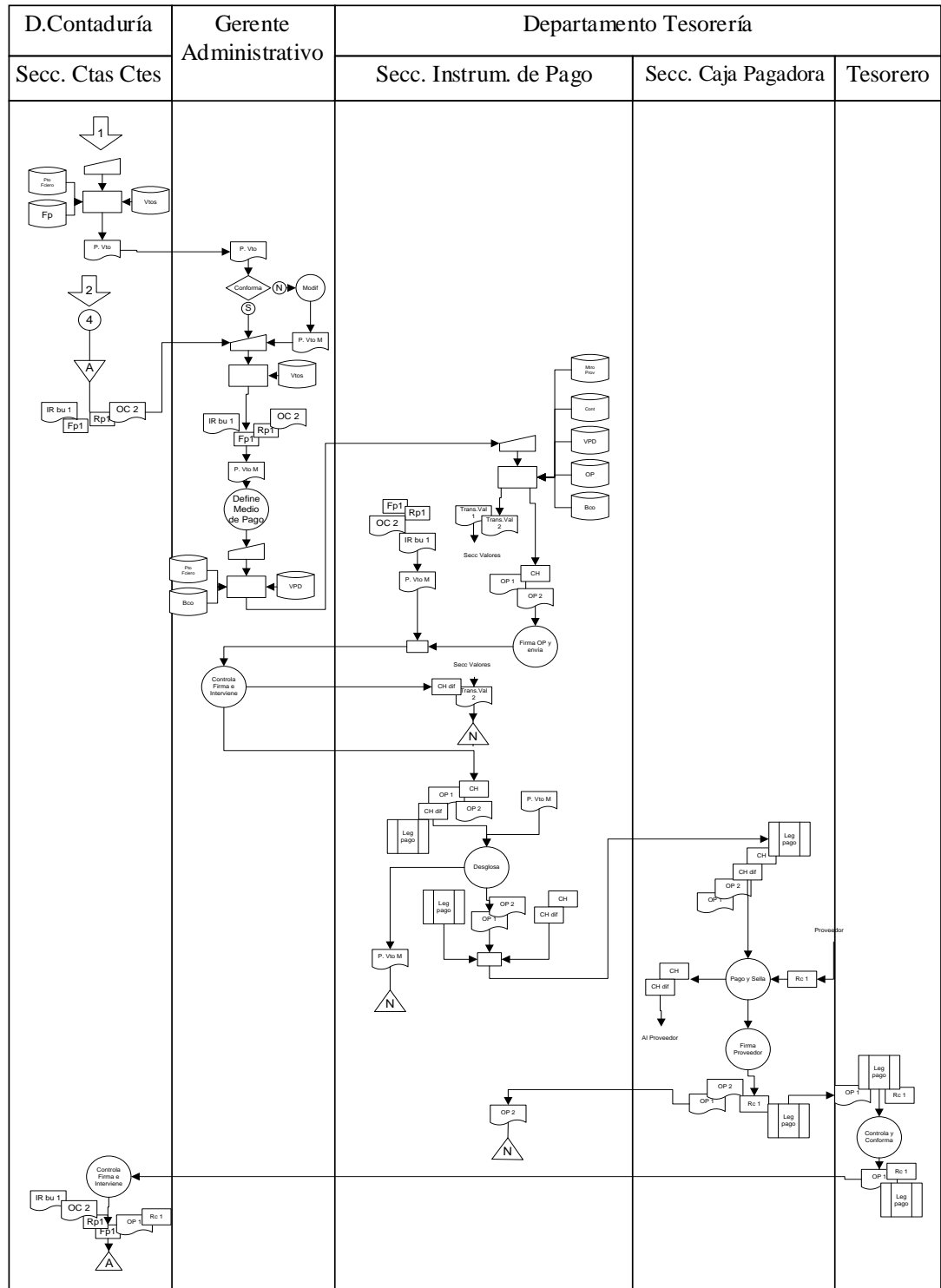


Normas de control interno para el proceso de Tesorería/Pagos

- Utilización de OP prenumeradas.
- Realización de pagos mediante cheques.
- Control de la Factura del proveedor contra la OC.
- Especificación de distintos niveles de autorización para efectuar el pago.
- Recepción de un Recibo contra la entrega del pago.

OPERATORIA DE PAGOS

CURSOGRAMA N° 5: Circuito de pago a Proveedores



3.- Matriz de riesgo:

CICLO	OPERACIÓN	OBJETIVOS	RIESGO	ACTIVIDAD DE CONTROL
Cobranzas a clientes	Análisis de las cobranzas	Que se registre correctamente el cobro al cliente	Que la cobranza sea registrada a otro cliente por error	Cargar correctamente los datos del alumno por parte de la sección secretaría
				Ingresar adecuadamente el código (DNI) del alumno
		Que se restrinja el acceso al sistema de cobranzas	Que no se limite el acceso al sistema (puede ocasionar modificaciones indebidas)	Establecer una contraseña para los usuarios

CICLO	OPERACIÓN	OBJETIVOS	RIESGO	ACTIVIDAD DE CONTROL
Pago Prestación Recibida	Análisis de los pagos	Que las obligaciones sean pagadas de manera exacta	Pagar bienes y servicios no pedidos	Existencia de la OC asociada a la factura
				Lo que se pague debe estar previamente autorizado
			Duplicación de pagos	Que la factura lleve el sello PAGADO
			Factura del proveedor contiene datos erróneos	Verificar la integridad de los datos de la factura

CICLO	OPERACIÓN	OBJETIVOS	RIESGO	ACTIVIDAD DE CONTROL
Pago de Sueldos	Análisis liquidación de haberes	Que la información del personal se encuentre completa	Falta de documentación del personal en el legajo	Completar legajo del personal y mantenerlo actualizado
		Que la liquidación se realice correctamente	Legislación desactualizada	Mantener actualizado convenios y legislación laboral
			Que existan errores en el listado para el banco (fecha, importe, cantidad de empleados, nro de cuenta)	Control previo por el Tesorero

CONCLUSION

El control interno tiene como objetivo proteger los activos de la empresa, verificar la confiabilidad de sus datos contables, fomentar la eficiencia de sus operaciones. La inexistencia o la deficiencia en la aplicación de controles internos puede ocasionar problemas como pérdida de dinero y de activos, falta de exactitud y la no confiabilidad de los datos suministrados en los informes contables, prestación de servicios con calidad cuestionable, entre otros.

Mediante la observación simple de los procesos se detecta que la empresa cuenta con ciertas fallas:

1. No se tiene un organigrama formal de la organización actual.
2. No posee cursogramas para operaciones que son habituales.
3. No existen manuales de funciones / procedimientos.
4. No se realizan auditorias anuales.
5. No hay rotación del personal.
6. Falta de utilización de formularios.

Recomendaciones

1. Elaborar un organigrama general de la organización actual
2. Elaborar cursogramas
3. Elaborar los manuales de funciones y procedimientos de la organización actualizando los mismos cada vez que las circunstancias lo requieran. Estos manuales y sus modificaciones deben ser conocidos por los trabajadores.
4. Contratar auditores externos para la realización de la auditoría.
5. Rotar de manera periódica al personal con el fin de evitar manejos no acordes con una sana administración de los recursos.
6. Instrumentar un programa de capacitación personal con el fin de que cumplan con sus responsabilidades e incrementar su eficiencia.
7. Empleo de formularios

8. Empleo de archivos adecuados y seguros que permitan una rápida y ágil tarea de verificación y control.

La aplicación de control permite:

- a) Mejorar el rendimiento
- b) Obtener una gestión óptima, toda vez que genera beneficios a la entidad en todos los niveles así como en todos los procesos, subprocesos y actividades en donde se implemente.
- c) El control interno es una herramienta que contribuye a combatir la corrupción.
- d) Permite alcanzar las metas de desempeño y rentabilidad y prevenir la pérdida de recursos.
- e) Asegura la obtención de información financiera confiable, que la entidad cumpla con las leyes y regulaciones evitando pérdida de reputación y otras consecuencias.
- f) Garantiza que los procesos sean eficientes.

La implementación y fortalecimiento de un adecuado control interno promueve entonces:

- a) La adopción de decisiones frente a desviaciones.
- b) La mejora de la ética institucional al disuadir comportamientos ilegales e incompatibles.
- c) La aplicación eficiente de los planes estratégicos, directivos y operativos de la entidad, así como la documentación de sus procesos.
- d) La reducción de pérdidas por el mal uso de activos.
- e) La efectividad de operaciones y actividades.

INDICE BIBLIOGRAFICO

Informe COSO

FACPCE-CECYT, El Sistema de Control Interno y su Importancia en Auditoria, trabajo de investigación.

PUNGITORE, José Luis, Sistemas Administrativos y Control Interno, Ed. Club de estudio, (Bs As, 1994).

ÍNDICE

	<u>Págs.</u>
PRÓLOGO	1.-

CAPITULO I

NORMAS DE CONTROL INTERNO

1.- Origen del Control Interno.....	3.-
2.- Informe COSO.....	4.-
3.- Tipos de Control.....	4.-
4.- Definiciones de Control Interno.....	5.-
5.- Elementos del Sistema de Control Interno.....	7.-
6.- Limitaciones y Factores Limitantes.....	8.-
7.- Responsables y Participantes del Sistema de Control Interno.....	9.-
8.- Normas de Control Interno.....	9.-
8.- Implementación de un Adecuado Sistema de Control Interno.....	10.-

CAPITULO II

LA INSTITUCION

1.- Historia de la Institución.....	17.-
-------------------------------------	------

2.- Misión, Visión y Valores.....	18.-
3.- Tipificación de la Institución.....	19.-
4.- Mercado.....	20.-
5.- Clientes.....	21.-
6.- Competidores.....	21.-

CAPITULO III

RELEVAMIENTO INICIAL

1.- Análisis FODA.....	24.-
2.- Organigrama Actual.....	25.-
3.- Operatoria en sector Tesorería.....	27.-

CAPITULO IV

MODIFICACIONES PROPUESTAS

1.- Organigrama Propuesto.....	29.-
2.- Nueva operatoria de Tesorería.....	32.-
3.- Matriz de riesgo.....	41.-

CONCLUSIÓN.....	43.-
ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO.....	45.-
ÍNDICE.....	46.-