

REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Alumna: Amado, María Victoria
Tutor: Assaf, Diego Ezequiel

9.1 RESUMEN

El presente trabajo tiene como objeto de estudio una institución educativa de gestión privada, con una población escolar de 550 alumnos entre niveles inicial, primario y secundario. La misma está ubicada en la ciudad de Tafí Viejo, Tucumán.

La investigación se enfoca en las informalidades del sistema administrativo y de gestión, teniendo como objetivo la reorganización del mismo.

Para la consecución de objetivos se realizarán entrevistas abiertas a ciertos miembros del colegio y observaciones en el ambiente de trabajo con el fin de recabar detalles e impresiones para comprender el funcionamiento de la organización, cuales son los documentos intervinientes, que función tiene cada empleado, si hacen uso de un sistema de gestión, entre otras.

El desarrollo del trabajo está dividido en tres etapas y la información fue organizada en los distintos subsistemas administrativos: organizativo, de procesos y procedimientos, de decisiones, y de información.

La primera etapa fue de relevamiento, donde se pudo conocer las situación actual y actividades realizadas en la institución. Luego se procedió a una etapa diagnóstica, con el fin de exponer las debilidades y falencias encontradas en los distintos subsistemas administrativos. Aquí se efectuaron cursogramas para detallar los procesos de compras, pagos y cobranzas de cuotas.

Por último, se llevó a cabo la etapa de propuestas de mejora. Para el sistema organizativo, se confeccionó un organigrama que hasta el momento la organización no poseía. Para el sistema de decisiones, se armaron manuales de funciones. En el sistema de procesos y procedimientos, se seleccionó como circuitos más relevantes, el de cobranzas de cuotas y pagos al personal. Se realizó una fragmentación y matrices de control de interno para los mismos. En el sistema de información, se propuso la utilización de un software de gestión educativa y se elaboró un resumen de cómo serían los procesos si se utiliza dicho software.

Si bien las herramientas elaboradas en este trabajo son necesarias para el funcionamiento de la institución, son solo el primer paso de un proceso de transformación, el cual dependerá principalmente de las personas que integren la organización.

Palabras clave: institución educativa - sistema administrativo - procesos.

9.2 INTRODUCCIÓN

Para que una empresa logre una gestión administrativa eficiente y eficaz es necesario que cuente con cierta formalidad en su estructura, procesos y actividades que realiza. De esta manera podrá cumplir con sus objetivos propuestos, servir a sus clientes, volverse más competitiva y perdurar en el tiempo.

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

La organización bajo análisis es una institución educativa, de gestión privada, fundada en el año 1991 y situada en la ciudad de Tafí Viejo, Tucumán. Posee una población escolar entre los niveles inicial, primario y secundario de 550 alumnos. A su vez, trabajan en ella 48 docentes. En el año 2011, por problemas financieros, la propiedad del colegio pasó a manos de su actual dueña. Ella siempre estuvo enfocada en lo urgente en vez de lo importante, ya que asumió un gran desafío al tener que sacar a flote una organización prácticamente en quiebra.

9.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las actividades administrativas que se desarrollan en esta institución, se realizan de manera espontánea, reactivas y no planificadas. En consecuencia, no se dispone de información indispensable para la toma de decisiones y el control. Existe sobrecarga de tareas, pérdida de documentación, relentización en los procedimientos administrativos y reproceso de información. Además, dado a que las funciones y decisiones están centralizadas en la dueña del colegio, la administración expresó que su mayor preocupación es, el hecho de que, si se produce el retiro de la dueña, nadie podría hacerse cargo de manera correcta de la gestión, debido a que los procesos no están formalizados y esto, pondría en duda la continuidad de la institución. Toda esta incertidumbre repercute en la eficiencia y economicidad de la organización. Por lo expuesto anteriormente, el problema del trabajo se centra en la falta de formalización de la estructura, procesos y funciones de manera que estos no dependan de una única persona.

Para llevar a cabo este trabajo se plantean las siguientes **preguntas de investigación**:

- ¿Quiénes forman parte de la administración del colegio?
- ¿Cuáles son los procesos que se llevan a cabo en esta área?
- ¿Qué herramientas administrativas se pueden aplicar para mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos?

9.4 OBJETIVOS

9.4.1 Objetivo general

Se plantea como objetivo general de este trabajo proponer la reorganización administrativa con el fin de lograr en esta institución una gestión eficiente y eficaz.

9.4.2 Objetivos específicos

- Evaluar la gestión actual de la institución educativa.
- Identificar los procesos administrativos críticos que se realizan.
- Promover el cambio organizacional a través de la elaboración de herramientas administrativas que sean convenientes como organigramas, manual de funciones, manuales de procedimientos, cursogramas, utilización de sistema de gestión, entre otras.

9.5 MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de trabajo se tomará como base de referencia lo siguiente:

Organizaciones

Las organizaciones son un conjunto de personas que actúan juntas, a partir de la división del trabajo en forma adecuada, para alcanzar un propósito común. Existe una gran variedad de organizaciones: empresas industriales, empresas prestadoras de servicios, empresas financieras, bancos, universidades, escuelas, ejércitos, instituciones gubernamentales, hospitales, iglesias, etcétera.

Subsistema integrados en las organizaciones

(Kaist y Rosenweig, 1996, p. 119) La organización interna puede ser considerada como integrada por varios subsistemas importantes.

- Subsistema de objetivos y valores: La organización toma muchos de estos valores de un medio ambiente sociocultural más amplio. Una premisa básica es que la organización como subsistema de la sociedad debe lograr ciertos objetivos determinados por el sistema que la envuelve.
- Subsistema técnico: se refiere al conocimiento requerido para el desempeño de las tareas, incluyendo las técnicas utilizadas en la transformación de entradas en productos.
- Subsistema psicosocial: Integrado por individuos y grupos en interacción.
Consiste en el comportamiento individual y la motivación, relaciones de función y posición, dinámica de grupos y sistemas de influencia
- Subsistema estructural: se refiere a las formas en que las tareas de la organización son divididas (diferenciación) y son coordinadas (integración)
- Subsistema administrativo: abarca toda la organización al relacionarla con su medio ambiente, fijar los objetivos, desarrollar planes

estratégicos y operativos, diseñar la estructura y establecer procesos de control.

Subsistema Administrativo desde el enfoque de sistemas

El sistema administrativo es un conjunto organizado que se interrelaciona entre sí, constituido por todos aquellos procedimientos, controles, registros, interpretaciones y actividades que se realizan en pro de lograr un sano flujo empresarial dentro de la organización. En otras palabras, es un conjunto de procesos que deben llevar adelante los integrantes de una organización para alcanzar las metas preestablecidas.

Por lo mencionado anteriormente, el sistema administrativo está formado por los siguientes subsistemas: sistema organización, sistema de decisiones, sistema de información y sistema de procesos y procedimientos administrativos.

Estos subsistemas que conforman el sistema administrativo utilizan para su funcionamiento: personas, tecnología e infraestructura.

- Sistema de organización: Este sistema se encarga de definir la *estructura*, es decir, la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización.
Brown (1960) define cuatro tipos de estructuras organizacionales:
 - Estructura formal: es la que aparece en el organigrama y manual de funciones.
 - Estructura presunta: es la que los miembros de la organización perciben como real.
 - Estructura existente: es la que efectivamente se encuentra luego del análisis sistémico.
 - Estructura requerida: es la que los individuos necesitan.

El proceso de construir y adaptar continuamente la estructura para que la organización alcance sus objetivos y estrategias se denomina **diseño organizacional**. El principal propósito de este es poner la estructura al servicio del entorno, la estrategia, la tecnología y las personas de la organización.

- Sistema de decisiones: decide y establece la autoridad, poder, delegación, centralización y descentralización de funcionamiento de la organización. Determina la forma, la persona y el lugar en que se toman las decisiones.
- Sistema de información: sistema orientado a conectar las áreas y procedimientos administrativos.
- Sistema de procesos y procedimientos administrativos: sistema que explica el modo de hacer las cosas.

Para desarrollar las actividades cotidianas de la organización de una manera eficaz, es necesario contar con **procedimientos**. Según Melinkoff, (1990), "Los procedimientos consisten en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores". Al disminuir los errores, la organización podría hacer un trabajo coordinado de cada uno de sus componentes.

Control interno

(Coopers & Lybrand, 1997) Proceso efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto al logro de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

Dentro del marco integrado se identifican cinco elementos de control interno que se relacionan entre sí y son inherentes al estilo de gestión de la empresa. Los mismos son:

- Ambiente de Control.
- Evaluación de Riesgos.
- Actividades de Control.
- Información y Comunicación.
- Supervisión o Monitoreo.

Asimismo, el sistema de control interno se aplicará sobre todos y cada uno de los subsistemas que conforman el sistema administrativo.

9.6 MARCO METODOLÓGICO

La metodología a utilizar será un enfoque de carácter cualitativo y diseño Investigación-Acción ya que se busca dar una solución a la problemática antes planteada.

La población bajo estudio será el personal docente y no docente de la institución educativa. El muestreo a implementar es de tipo no probabilístico, por conveniencia y de participantes voluntarios.

Las técnicas a utilizar para la recolección de datos serán:

- **Observación directa** no participante con la finalidad de profundizar en las situaciones laborales y procedimientos que se realizan actualmente.
- **Entrevistas en profundidad** a la dueña, secretarías, personal docente y no docentes con el fin de recabar las distintas perspectivas de los problemas y conocer que funciones realizan.

- **Revisión documental** para comprender algunos documentos empleados por la institución.

9.7 DESARROLLO

El desarrollo del trabajo se lleva a cabo en tres etapas: etapa de relevamiento, etapa de diagnóstico y etapa de propuestas de mejora.

9.7.1 Etapa de Relevamiento

Esta etapa se inició con visitas a la organización bajo estudio, donde se realizó observación directa, revisión documental y entrevistas abiertas a 5 miembros del colegio, con el objetivo de recabar información acerca de las tareas realizadas. Se efectuaron entrevistas a:

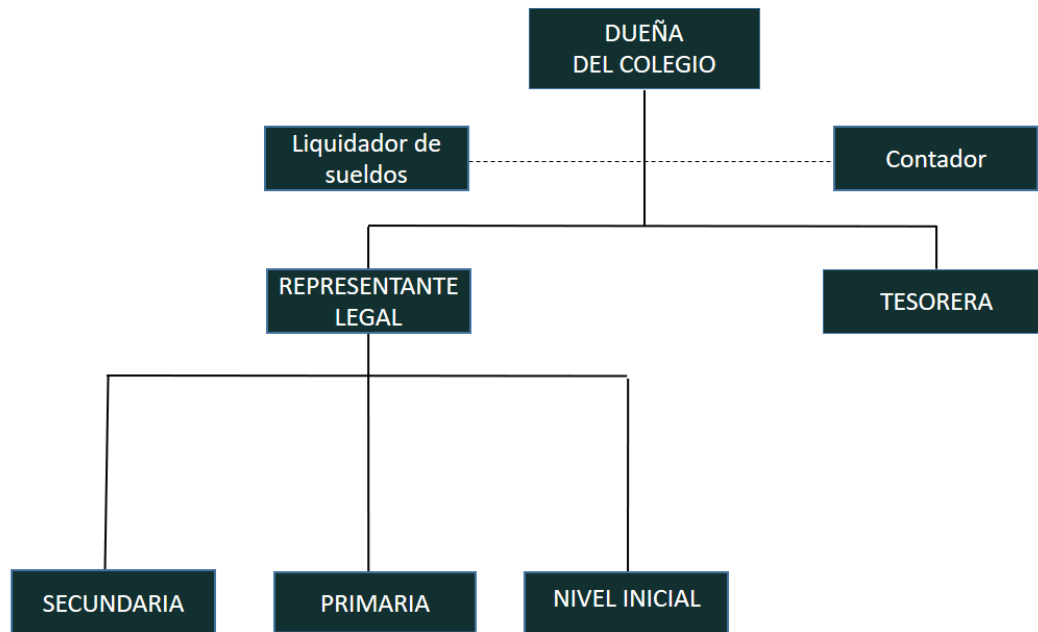
- Dueña del colegio
- Tesorera
- Secretaria
- Representante Legal
- Directora de Estudios

Seguidamente se observan las respuestas obtenidas en las distintas técnicas de recolección de datos, organizadas en los distintos sub-sistemas administrativos:

Sistema organizativo

El colegio no cuenta con un organigrama formalizado, sin embargo, se graficó el siguiente con el fin de representar la estructura observada:

Organigrama colegio



Fuente: elaboración propia

La institución está dividida en dos ramas: la administrativa y la pedagógica. El sector administrativo donde se realizan compras, pagos y cobranzas está conformado por la dueña del colegio y la tesorera. Estas reciben apoyo de dos personas externas encargadas de la contabilidad y liquidación de sueldos. El área pedagógica, relacionada a los alumnos, tiene como autoridad al representante legal. Allí se encuentra el nivel inicial y primaria, a cargo de la directora y el nivel secundario, dependiente del rector.

Sistema de Decisiones

Las decisiones se encuentran absolutamente concentradas en la dueña y no existen procesos de delegación ni autonomía en mandos medios. A continuación, se extraen dos frases escuchadas durante las visitas al colegio: “Eso lo ve la contadora”, “No sé, pregúntale a la contadora”. (Cabe aclarar que la contadora es la dueña del colegio)

Sistema de Información

No existen sistemas de información que permitan gestionar las cobranzas, compras o pagos y de esa manera compartir información entre los distintos integrantes de la organización. Generalmente se utiliza Excel para la elaboración de planillas de alumnos, de profesores y de horarios, que luego son impresas y sirven para consulta. Algunos empleados tienen acceso a los aplicativos del Ministerio de Educación para cargar datos de alumnos o profesores.

Sistema de Procesos y Procedimientos

El ciclo operativo de esta institución educativa inicia con las **compras** de los materiales, insumos y servicios requeridos. Continúa con la **venta del servicio**, seguida de la **prestación del servicio**, donde los profesores dan clases a los alumnos y, demás personal colabora para que sea posible el dictado de esas clases.

Luego se da la **cobranza**, que implica que los padres de alumnos abonen una matrícula a comienzo de año y luego cuotas mensuales, esta se devenga al mismo tiempo que la venta y es efectuada por la tesorera. Por último, se llevan a cabo los **pagos** ya sea al personal o a proveedores

Título: Ciclo operativo del colegio



Fuente: elaboración propia

Observación generales

Con respecto a la revisión documental, se pudo observar que los únicos documentos con los que cuenta el colegio son los que envía el Ministerio de Educación, como ser resoluciones o manuales de procedimientos para la carga de información en sus distintos aplicativos.

9.7.2 Etapa de Diagnóstico

En la segunda etapa del trabajo se procede a exponer las debilidades o falencias encontradas durante la etapa del relevamiento en los distintos subsistemas administrativos:

Sistema organizativo

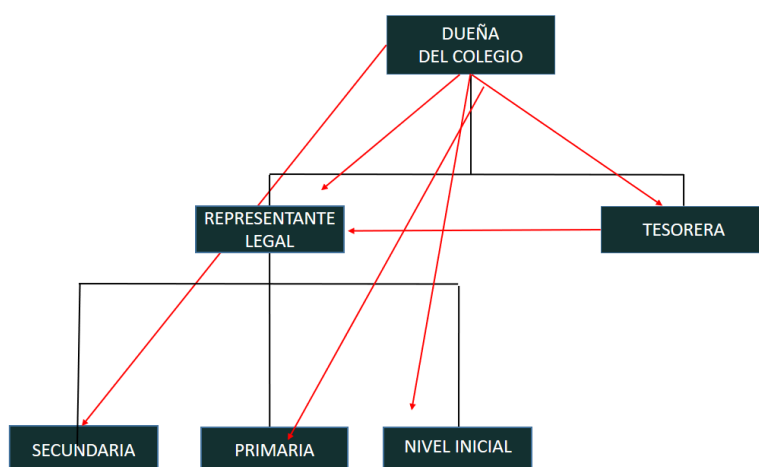
INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

- Las actividades administrativas como ser compras, gestión del personal, pagos, cobranzas, etc. se encuentran repartidas entre la dueña del colegio y la tesorera. Estas actividades no están explícitamente definidas ni delimitadas, lo que provoca sobrecarga de tareas y la imposibilidad de que alguien que no sea dueña o tesorera pueda realizar esas actividades.
- Además, la dueña se ocupa de lo operativo como ser el armado de las carpetas para el Ministerio de Educación, pagos al personal, compras de insumos, etc. en vez de enfocarse en procesos más estratégicos.
- Ausencia de un encargado de compras de manera que se permita hacer una gestión adecuada de la compra de insumos y relación con proveedores. Esta actividad la realizan actualmente la dueña y tesorera.
- Ausencia de un encargado de maestranza, por ejemplo, si hay que pintar una pared, la dueña o tesorera se encargan de buscar un pintor

Sistema de Decisiones

Los empleados del área pedagógica ante cualquier problema o duda que poseen recurren a la dueña del colegio o al representante legal. En consecuencia, se ocasiona dualidad de mando, ya que un empleado puede recibir y debe cumplir órdenes de dos superiores.

Título: Toma de decisiones en el colegio



Fuente: elaboración propia

Sistema de Información

Al no contar con un sistema de gestión para ninguno de los procesos, los datos se transcriben de manera manual en cuaderno, ocasionando mucha demora al momento de hacer una consulta sobre los datos.

Sistema de Procesos y Procedimientos

Para iniciar con el diagnóstico de este sistema, se elaboraron cursogramas de los procesos de compras, cobranzas de cuotas y pagos (Anexo 1:

Cursogramas) con el fin de tener una mayor claridad para detectar sus deficiencias.

Compras de insumos o servicios:

- No hay una planificación o presupuesto en las compras de insumos.
- No se controla el consumo de los bienes en stock
- No hay registro de las compras efectuadas

Cobranzas de cuotas:

- Si se efectúa un pago por transferencia, la tesorera no tiene acceso al home banking del colegio para verificar el depósito. Solo se guía de los comprobantes de transferencia que le envían, los cuales pueden ser falsificados.
- La dueña no hace un control de la rendición de dinero que recibe por parte de la tesorera, dado a que confía en ella por ser familiar.
- Los registros de las cobranzas se hacen de manera manual.

Pagos al personal

- La asistencia se controla mediante la firma en una planilla. No funciona reloj para marcar la huella por lo que no hay un doble control.
- Maestro personal no digitalizado. Para consultas se recurre a un cuaderno.
- No hay una planificación para realizar los pagos.

Pagos a proveedores

- No existe una afectación preventiva del dinero
- No se utiliza un listado de proveedores

9.7.3 Etapa de propuesta de mejoras

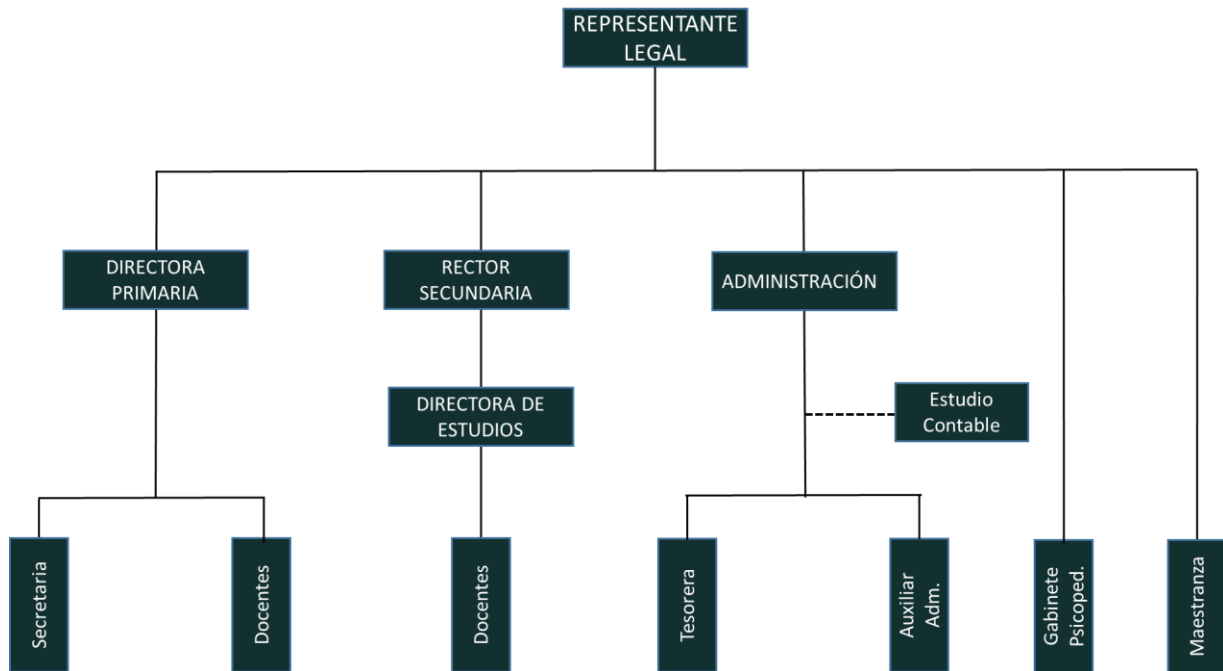
En la última etapa del trabajo se propondrán alternativas para el sistema organizativo, de decisiones, procesos y procedimientos y sistema de información.

9.7.3.1 Sistema Organizativo

Se determina el siguiente organigrama para la organización, dejando como cabeza de la misma al representante legal. La dueña del colegio hasta que sea su retiro, ocuparía el cargo de jefe de administrativo. La tesorera continuaría en su mismo puesto y se agregaría el cargo de auxiliar administrativo.

Propuesta de organigrama

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN



Fuente: elaboración propia

9.7.3.2 Sistema de Decisiones

Con el fin de remediar las falencias de este sistema, determinadas en la etapa de diagnóstico se realizó cuatro manuales de funciones correspondientes a los siguientes puestos organizacionales (Anexo 2: Manuales de Funciones):

- Jefe administrativo
- Tesorero
- Auxiliar administrativo
- Representante legal

A continuación, se expone un resumen de las propuestas de cambio del sistema de decisiones

ACTIVIDAD	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN IDEAL
Pagos al personal	Dueña del colegio	Tesorera
Reclutamiento y selección de personal	Dueña del colegio	Representante legal
Control de ingresos y gastos	Dueña del colegio	Tesorera

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

Armado de carpetas para Min. De Educ.	Dueña el colegio	Auxiliar administrativo
Adquisición de bienes y servicios	Dueña del colegio y tesorera	Jefe administrativo / auxiliar administrativo
Liquidación de sueldos	Externo a organización	Con software y supervisado por Jefe Administrativo
Organizar reuniones con empleados	No se realizan	Representante legal
Emisión de reportes	No se realizan	<ul style="list-style-type: none"> • Representante legal - Análisis económico-financiero de niveles de actividad en diferentes periodos. • Jefe Administrativo - Informe mensual de movimientos contables (cuentas patrimoniales y de resultados). - Reporte de liquidación de sueldos y pagos semanales. • Tesorero - Reporte de pagos semanales y mensuales. - Reporte semestral de clientes. Indicando, rentabilidad, fidelidad, satisfacción, etc. - - Informes semanales de gestión de cobranza. - - Resumen mensual de movimientos bancarios. - Informe estado de antigüedad de saldos. • Auxiliar Administrativo - Colaborar con el armado de los reportes

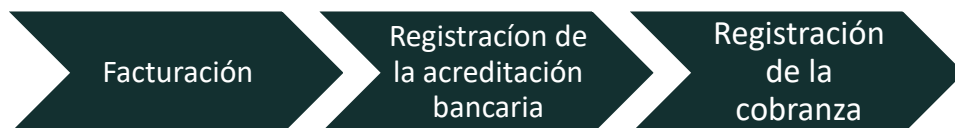
9.7.3.3 Sistema de procesos y procedimientos

Las propuestas de mejora para este sistema, se harán a través de la fragmentación y matrices de control interno aplicadas a los procesos de cobranzas de cuotas y pagos al personal.

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

Debido a que las compras del colegio no son en gran volumen, este proceso no será considerado y, en consecuencia, tampoco el de pago a proveedores, ya que está estrechamente relacionado.

Fragmentación de cobranzas de cuotas por transferencia



Fuente: elaboración propia

Fragmentación de cobranzas de cuotas por efectivo



Fuente: elaboración propia

Fragmentación de pagos al personal



Fuente: elaboración propia

Además de la fragmentación, se realizaron matrices de control interno con el fin de contribuir a la disminución de riesgos existentes en los procesos (Anexo 3: Matrices de control interno).

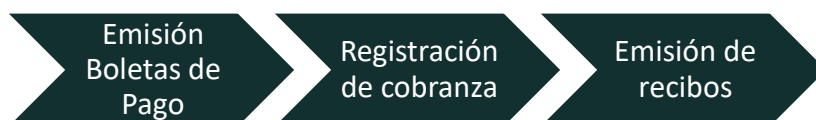
9.7.3.4 Sistema de Información

Para este sistema se propone como mejora, el uso de GENUBE, una plataforma de gestión educativa integral, que abarca la administración y cobranza, gestión académica, liquidación de sueldos y comunicación a padres.

a. Cobranzas de cuotas

A través de GENUBE, las cobranzas quedarían simplificadas de la siguiente manera:

Fragmentación de cobranzas de cuotas



Fuente: elaboración propia

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

En la siguiente tabla, se muestra los cambios que habría en las cobranzas de cuotas al utilizar GENUBE:

SUBPROCESOS	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN CON SOFTWARE
Emisión de boletas de pago	No se emiten. Los alumnos solo pueden abonar de manera presencial o por transferencia.	Se emiten boletas de pago, las cuales son enviadas por email a cada padre, permitiendo abonar por banco, rapipago, pagofacil, redlink o pagomiscuentas.
Registración de cobranza	Se realiza de manera manual pudiendo cometerse errores.	Registro automático de las cobranzas. Con emisión de informes contables, de deuda, de ingresos, egresos, entre otros.
Emisión de recibo	Se realiza de manera manual	Una vez abonado el concepto que corresponde, se emite un recibo electrónico que es enviado por email.

b. Pagos al personal

El proceso seguiría siendo como es actualmente, solo que se agregaría la liquidación de sueldos:

Fragmentación de pagos al personal



Fuente: elaboración propia

En la siguiente tabla, se muestra los cambios que habría en los pagos al usar GENUBE:

SUBPROCESOS	SITUACIÓN ACTUAL	CON GENUBE
Actualización de novedades del personal	No existe un archivo digital con datos de los empleados	Información de empleados digitalizada, organizada y disponible para consultar en cualquier momento.
Liquidación de sueldos	Efectuada por un tercero ajeno a la institución.	Programación del cálculo de cada salario considerando sueldo base, premios, descuentos, horas extras, presentismo, retenciones,

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

		entre mucha más información.
Registración del pago	Se realizan de manera manual	Registro automático de todas las liquidaciones. Generación de informes y acceso a los usuarios a través de sus cuentas ver sus liquidaciones.
Pago de haberes	Pagos de manera presencial y por transferencia realizados por la dueña del colegio.	Transferencia automática de los valores a cada cuenta bancaria.
Emisión de recibos	Se lleva a cabo de manera manual.	Emisión automática de recibos, que pueden ser enviados por email o WhatsApp.

9.8 RECOMENDACIONES

Para poner en marcha las propuestas elaboradas a lo largo del trabajo, se recomienda:

- Realizar un análisis completo de la estructura de costos, ya que la implementación de un sistema de gestión y contratación de personal implicarían un desembolso de dinero.
- La cultura de la institución es débil por lo que se debería fortalecer la misma llevándola a una cultura participativa, realizando reuniones periódicas, ya sean cada dos semanas y una mensual. De esta manera se podrá tomar conocimiento de las actividades realizadas, definir objetivos y evaluar posibles soluciones a problemas detectados.

9.9 CONCLUSIONES

Gracias al relevamiento y diagnóstico efectuado, se pudo conocer la situación actual del colegio, el cual presenta muchas informalidades en su estructura y procesos administrativos.

Para iniciar con las propuestas de mejora, se confeccionó un organigrama y manuales de funciones, que hasta el momento el colegio no poseía.

En relación a los procesos administrativos, fueron seleccionados los circuitos de cobranzas de cuotas y pagos al personal como lo más relevantes, y se realizó una fragmentación de los mismos, matrices de control de interno y se propuso la utilización de un software de gestión educativa.

Es importante reflexionar sobre la necesidad de invertir en nuevas tecnologías, ya que estas permiten ahorrar tiempo y obtener información oportuna para la toma de decisiones, además de que ayuda a la permanencia y competitividad de la organización ante un mundo que hoy desarrolla los negocios en un ecosistema completamente digital.

Si bien las herramientas elaboradas en este trabajo son necesarias para el funcionamiento de la institución, son solo el primer paso de un proceso de transformación, donde la cultura juega un papel importante. La misma deberá ser transformada en una cultura fuerte y participativa, ya que la predisposición de las personas puede llegar a ser el principal motor u obstáculo del cambio requerido.

9.10 BIBLIOGRAFIA

Chiavenato Idalberto. (2009). Comportamiento organizacional. Segunda Edición. México: Editorial McGraw Hill.

Coopers & Lybrand (1997). Los nuevos conceptos de control interno. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos, S.A,

Gilli Juan José. (2007). Diseño Organizativo. Primera Edición. Argentina: Editorial Granica.

Hernández Sampieri, R. (2018). Metodología de la investigación. México: McGraw Hill Educación

Kaist y Rosenweig (1996). El Enfoque de Sistemas y de Contingencias. España: Editorial McGraw Hill.

Robbins y Coulter. (2014). Administración. Duodécima edición. México: Editorial Pearson.

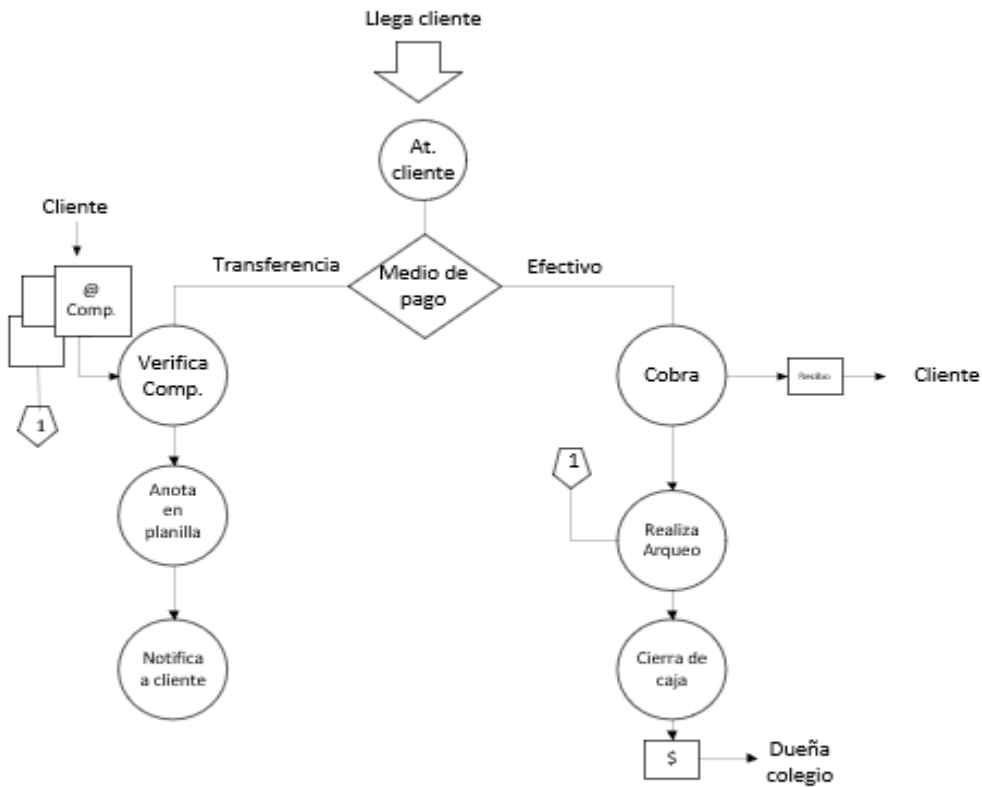
9.11 APÉNDICE

Anexo 1: Cursogramas

A) OPERATORIA: COBRANZAS DE CUOTAS

Cursograma N°1: Circuito de cobranzas con transferencia bancaria y efectivo

TESORERA



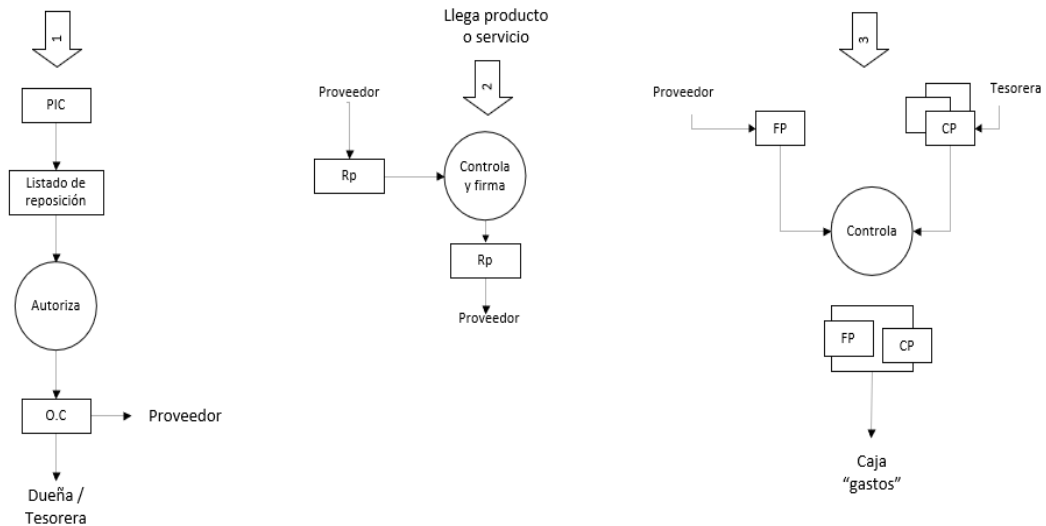
Glosario
 @comp: comprobante
 enviado via whatsapp

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

B) OPERATORIA: ADQUISICION DE INSUMOS Y SERVICIOS

Cursograma N°2: Circuito de emisión de la orden de compra, recepción de productos y conformidad de factura proveedor

DUEÑA DEL COLEGIO



Debilidades

- Carecen de un sistema de gestión
- No hay un presupuesto asignado a las compras
- No se lleva un registro de las compras efectuadas
- No se realiza un control del consumo de stock

Glosario

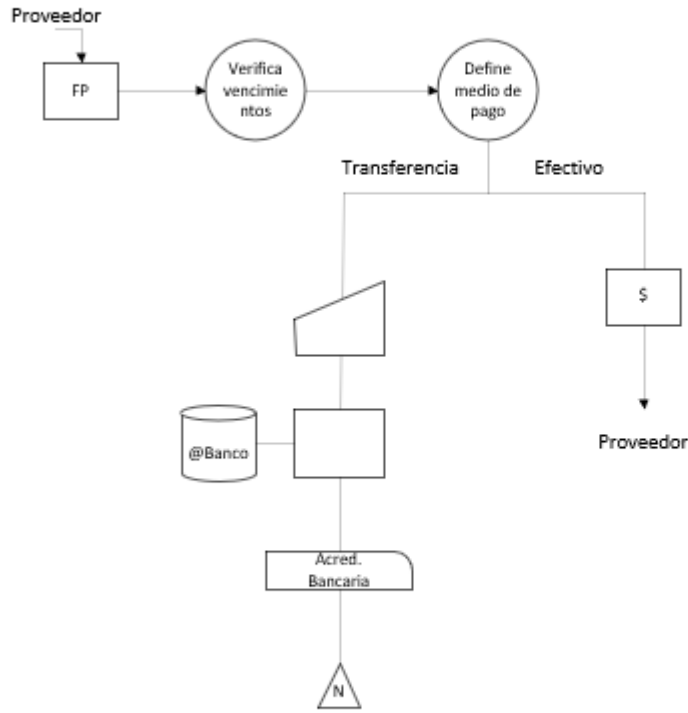
- PIC: pedido interno de compra
 OC: orden de compra
 Rp: remito proveedor
 Fp: factura de proveedor
 CP: otros comprobantes de pago

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

C) OPERATORIA: PAGOS

Cursograma N°3: Circuito de pago a proveedores por transferencia bancaria o efectivo

DUEÑA DEL COLEGIO



Glosario

Fp: factura proveedor

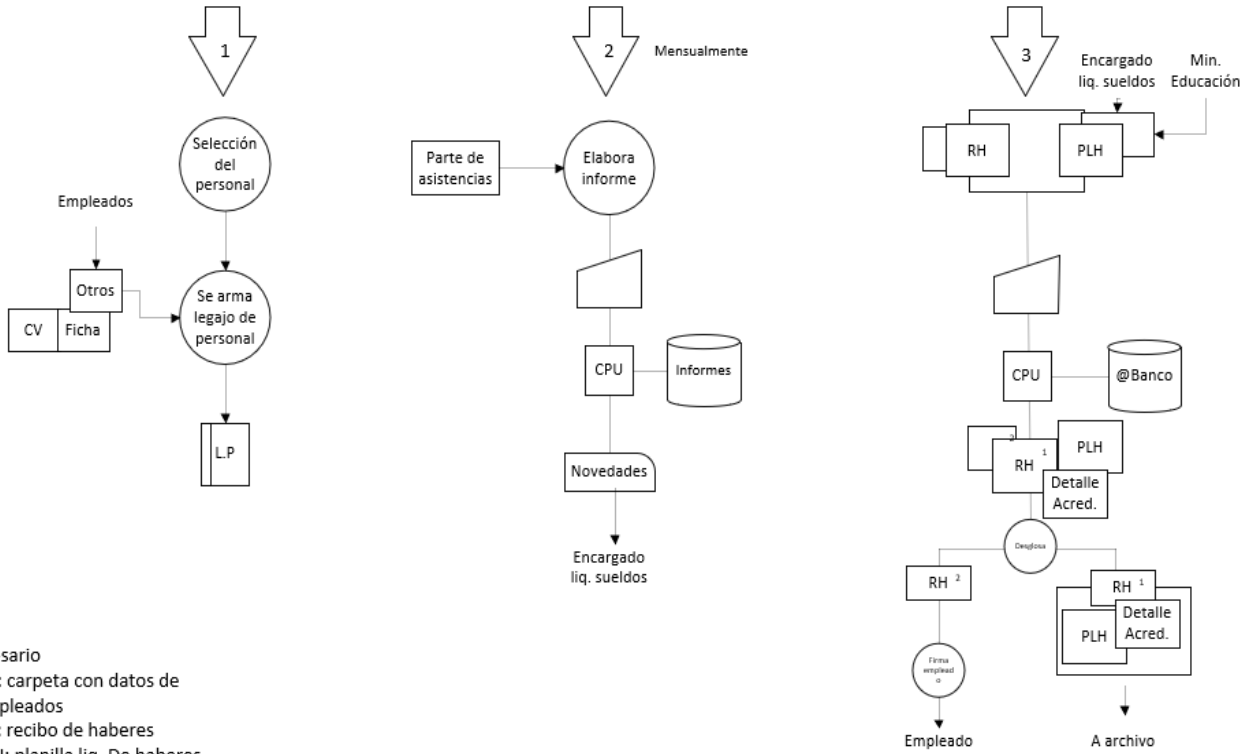
@Banco: acceso a
cuenta bancaria

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

D) OPERATORIA: PAGO DE HABERES

Cursograma N°4: Circuito de pagos de sueldos con transferencia bancaria y efectivo

DUEÑA DEL COLEGIO



Glosario

- L.P: carpeta con datos de empleados
- RH: recibo de haberes
- PLH: planilla liq. De haberes

Debilidades:

- No utilizan el reloj para marcar entrada y salida de empleados por estar desconfigurado
- Legajo de personal no digitalizado
- Comprobantes de pago no digitalizados

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

Anexo 2: Manuales de Funciones

Puesto: Representante Legal
<p>1. Misión: ejercer la representación del establecimiento ante el organismo de control estatal del sistema educativo en el que aquél se encuentra adscripto, familias y demás personal escolar.</p>
<p>2. Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formular los principios, objetivos y normas del Instituto. • Representar a la institución ante las autoridades educativas jurisdiccionales y nacionales y mejorar dentro de los límites del mandato conferido la relación con las demás autoridades pedagógicas. • Indicar las condiciones de admisión y las causas de expulsión del alumno. • Contratar y formar personal, así como asignar responsabilidades y espacio en las oficinas. • Decidir sobre la justificación de las inasistencias y/o faltas de puntualidad de todo el personal del Establecimiento. • Aplicar sanciones, reconocer el cumplimiento y otorgar estímulos. • Participar en aquellos cambios de planes institucionales o los que sean específicamente pedagógicos, los que tienen incidencia en los aspectos laborales, económicos y sociales, que afectarán a la comunidad educativa. • Velar por la situación patrimonial, económica y financiera de la entidad. • Establecer, de acuerdo con lo normado por las autoridades jurisdiccionales, la política de aranceles. • Controlar el pago y evaluar la morosidad. • Promover una cultura participativa en la institución, a través de reuniones y jornadas con el personal. • Contratar, renovar y evaluar todo lo atinente a seguros, a las condiciones de otorgamiento, pólizas, etc. Como así misma la A.R.T., responsabilidad civil, seguro médico, etc.
<p>3. Alcance y Autoridad de Control</p> <ul style="list-style-type: none"> • Depende del propietario de la institución • Es responsable directo del jefe administrativo, rector de la secundaria y directora primaria.
<p>4. Requisitos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de Dos (2) años en labores relacionadas a la administración escolar. • Poseer título de grado. • Contar con liderazgo, trabajo en equipo y creatividad

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

Puesto: Jefe Administrativo
<p>Misión Liderar al equipo del área administrativa, garantizando que los procesos administrativos se lleven a cabo de manera eficiente y efectiva, para permitir que las operaciones académicas funcionen debidamente.</p>
<p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controlar el cumplimiento de los procedimientos administrativos de la empresa. • Supervisar la liquidación de haberes y aprobar el pago de compensaciones, remuneraciones y otros pagos al personal de la Institución. • Controlar costes y gastos para la preparación de presupuestos • Contratar y supervisar los servicios en las instalaciones, las actividades de mantenimiento y contratistas (p. ej. Electricistas, pintores, etc.) • Supervisar y coordinar los registros contables de tal forma que se permita reflejar la realidad económica del colegio, así como también asegurar la elaboración de los estados. • Controlar el cumplimiento del marco legal de todos los procesos asociados a RRHH, adquisiciones y contabilidad. • Asegurar un flujo de información fluido y adecuado dentro de la empresa para facilitar otras operaciones empresariales.
<p>Alcance y Autoridad de Control</p> <ul style="list-style-type: none"> • Depende del representante legal • Posee bajo su responsabilidad a la tesorera y auxiliar administrativo
<p>Requisitos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poseer Título de Licenciatura en Contabilidad, Finanzas, Administración u otras carreras de las Ciencias Económicas. • Dominio de paquete Office. • Experiencia demostrable en tareas similares de por lo menos 2 años
Puesto: Tesorero
<p>1. Misión Bajo supervisión general, dirige, coordina y supervisa las actividades de recaudación y pago de dinero y otros valores de la institución.</p>
<p>2. Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar las recaudaciones y pago de valores. • Administrar los fondos de caja chica y preparar la autorización de desembolsos. • Preparar reportes de ingresos y disponibilidades diarias. • Controlar las cuentas para identificar pagos vencidos • Localizar a los deudores y ponerse en contacto con ellos para acordar la amortización de la deuda. • Tomar medidas para propiciar el pago oportuno de deudas. • Informar de la actividad de cobro y del estado de cuentas por cobrar • Cumplir las metas individuales que le sean asignadas y los compromisos que ellas conlleven, conforme la naturaleza del cargo.
<p>3. Alcance y Autoridad de Control</p> <ul style="list-style-type: none"> • Depende del jefe administrativo

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

- No posee ningún cargo bajo su responsabilidad

4. Requisitos

- Poseer Título de Licenciatura en Contabilidad, Finanzas, Administración u otras carreras de las Ciencias Económicas.
- Experiencia Dos (2) años en labores relacionadas con el cargo.
- Dominio de paquete Office
- Manejo de caja y tesorería
- Contar con: atención al detalle, análisis numérico, comunicación oral y escrita, proactividad, capacidad de análisis y solución de problemas, actitud crítica y de perfeccionamiento.

Puesto: Auxiliar Administrativo

1. Misión

Bajo supervisión directa realizar labores sencillas y rutinarias de apoyo administrativo en la institución.

2. Funciones

- Colaborar con el armado de carpetas para presentar en Ministerio de Educación.
- Cooperar con la registración y control del abastecimiento de insumos en el área de trabajo y otras áreas del colegio.
- Organizar, localizar, desglosar y archivar documentos de oficina y expedientes diversos.
- Gestionar todas las llamadas, correos electrónicos y correspondencia tanto entrantes como salientes.
- Atender al público y darle informaciones sencillas, conforme a pautas establecidas.
- Realizar otras tareas afines y complementarias, conforme a lo asignado por su superior inmediato

3. Alcance y Autoridad de Control

- Depende del jefe administrativo
- No posee ningún cargo bajo su responsabilidad

4. Requisitos

- Poseer grado de administración de empresas o un campo relacionado
- Dominio de paquete Office
- Contar con capacidad de análisis, buena comunicación y habilidad para resolver conflictos

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

Ciclo	Operación	Objetivos	Tipo	Riesgos	Actividades de Control	Tipo
Pagos al personal	Actualización de las novedades del personal	Que se registren correctamente las novedades del personal	Operacional e informativo	Que se imputen horas no trabajadas	Establecer un doble control de la asistencia a través de una planilla y el reloj con huella digital	Procesos
	Registración del pago	Que el pago al personal quede correctamente registrado	Operacional	Que existan errores en la planilla de liquidación de haberes	Utilizar un software de gestión que permita liquidar los sueldos desde una base de datos existente el sistema en el colegio	Sistema
	Pago de haberes	Que todo pago esta debitamente autorizado y respaldado	Operacional e informativo	Que se efectue un pago no autorizado	La dueña del colegio deberá indicar en una planilla a quien se pagará, cuanto y como se pagara a partir de la revision de los medios disponibles en el colegio.	Procesos
	Firma de recibos	Que todos los recibos esten firmados por la persona a quien se le efectuó un pago	Operacional e informativo	Que el empleado no firme el recibo	Implementar el sistema de fima digital , conforme a la ley 25506, el cual permita la emision de recibos con la firma del empleador, que deberá estar debidamente registrada en el organismo correspondiente.	Sistema

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

Ciclo	Operación	Objetivos	Tipo	Riesgos	Actividades de Control	Tipo
COBRANZAS DE CUOTAS EN EFECTIVO	Facturación	Que toda venta de servicio este debidamente registrada y respaldada	Operacional e Informativo	Que se realicen ventas sin facturar	Establecer que el sistema automáticamente genere la factura según el concepto a cobrar.	Sistemas
					Corroborar que toda factura sea emitida mediante controlador fiscal	Procesos
				Que se facture dos veces el mismo concepto	Verificar que el sistema coloque correctamente los datos del alumnos y el concepto a cobrar	Sistemas
	Cobranza al cliente	Que se efectue la cobranzas en tiempo y forma	Operacional e Informativo	Desconocimiento de los montos a cobrar u otros datos del cliente	Trabajar con listado en Excel, con saldos y datos necesarios para cobranza (monto a cobrar, curso, alumno, etc)	Procesos
				Inexistencia del respaldo documental	Entregar al cliente al efectuar la cobranza el correspondiente recibo original y conservar el duplicado hasta el momento de la rendición.	Procesos
	Registración de la cobranzas	Que el crédito con los clientes quede correctamente e valuado	Operacional e Informativo	Registrar la cobranza con medios distintos a los recibidos	Identificar el medio utilizado para el cobro y asentar en la planilla detalladamente los valores que se han recibido.	Procesos
				Registrar la cobranza a clientes distintos de los que pagaron	Corroborar en los recibos a que cliente corresponde la operación, identificando el monto recaudado. Asentar en la planilla la cancelación de las cuotas.	Procesos
				Pérdida de valores	Conservar y resguardar adecuadamente el dinero hasta el momento de cerrar caja.	Procesos
	Rendición a la dueña del colegio	Que se efectue la rendición en tiempo y forma	Operacional e Informativo	Que la tesorera obtenga beneficios con el dinero del colegio	Establecer día y horarios para que la tesorera realice rendición a dueña del colegio	Procesos
				Inexistencia del respaldo documental	Cruzar la rendición confeccionada por el cobrador con el fisico rendido. Si coincide, conformar la rendición. Caso contrario, observar la rendición indicando el faltante o sobrante	Procesos

Ciclo	Operación	Objetivos	Tipo	Riesgos	Actividades de Control	Tipo
COBRANZAS DE CUOTAS POR TRANSFERENCIA BANCARIA	Facturación				Ídem proceso anterior	
	Registración de la acreditación bancaria	Que toda acreditación sea detectada y registrada oportunada e íntegramente	Operacional e Informativo	Que no se detecten acreditaciones bancarias	Verificar diariamente el Home Banking del colegio para detectar posibles acreditaciones	Procesos
				Que se manipule la información del Home Banking o se efectuen transacciones	Establecer claves de acceso al Home Banking de manera que solo puedan acceder al mismo la tesorera o la dueña del colegio	Sistemas
				Que no se registre adecuadamente la acreditación bancaria o no exista un respaldo	La tesorera debera registrar la acreditación bancaria a partir de los movimientos del Home Banking y del comprobante que envian alumnos.	Procesos
	Registración de la cobranzas	Que se registren adecuadamente las cobranzas efectuadas a los clientes	Operacional	Que no se identifique al alumno que efectuó la transferencia	Solicitar al alumnos que al efectuar una transferencia de aviso al colegio para poder verificar el mismo.	Procesos
				Que se procesen pagos a partir de comprobantes de transferencias alterados	Consultar en el Home Banking que la transferencia haya sido acreditada correctamente en la cuenta del colegio	Procesos
				Que no se registren las cobranza o se registren montos erroneos	Corroborar que el monto a registrar coincida con la transferencia efectuada por el cliente en base a lo que diga el Home Banking y el comprobante de transferencia.	Procesos

Anexo 4: Relevamiento básico usado en las entrevistas

Datos Generales

1. Apellido y Nombre
2. Edad
3. Puesto que ocupa
4. Antigüedad en el Puesto o Cargo años meses

Estructura de Organización

5. Sector donde se desempeña
6. Misión y funciones del Sector donde se desempeña
7. Supervisor o jefe inmediato superior
8. Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona. Indique de quién
9. Cantidad de personas que trabajan en su Sector
10. Indique si tiene empleados a cargo
11. Cantidad de empleados a cargo
12. Conoce el organigrama de su sector

Funciones y/o Tareas

13. Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad.
14. Describa todas las tareas rutinarias que realiza
 - i. Administrativas – Comerciales – Logística - Otras
15. Cuenta con Normas o Instrucciones por escrito que indiquen cómo realizar su tarea.
16. Si no fuera así, quién le indica cómo realizar su tarea.
17. Enuncie toda la Documentación o Registros que Usted procesa, emite, recibe y/o archiva mientras efectúa sus tareas
18. Enuncie todos los Informes que Ud. emite y a quién los dirige.
19. Describa todas las tareas que realiza que no tienen la característica de rutinarias. O sea, las que efectúa con cierta periodicidad, por excepción o por otra causa:
 - i. Administrativas – Comerciales – Logística - Otras
20. Trabaja Usted con algún Sistema de Gestión Computarizado:
 - ◆ Indicar quienes trabajan en el Sector con el Sistema de Gestión
 - ◆ Indicar como es el acceso de los usuarios (uso de claves de acceso – niveles de autorización)
 - ◆ Indicar Cantidad de Equipos disponibles en el Sector
 - ◆ Indicar las Aplicaciones que se utilizan
 - ◆ Enunciar todos los reportes que emite a partir de este Sistema.
21. En sus tareas, Usted efectúa controles. Enuncie todos los controles que efectúa.
22. El tiempo asignado para sus tareas es el adecuado

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

Sugerencias

Mencione todas las sugerencias/dificultades que tenga respecto a:

- Sector al que pertenece
- Tareas que efectúa
- Documentación que maneja
- Elementos de trabajo
- Sistema que utiliza
- Otros