

**PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA  
DEL COLEGIO GRANCOLOMBIANO DE LA CIUDAD DE SAN JOSÉ DE  
CÚCUTA**

**MYRIAN YOGREF ORTEGA GELVEZ**

**FUNDACIÓN ESTUDIOS COMFANORTE FESC  
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA  
SAN JOSÉ DE CÚCUTA  
2012**

**PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA  
DEL COLEGIO GRANCOLOMBIANO DE LA CIUDAD DE SAN JOSÉ DE  
CÚCUTA**

**MYRIAN YOGREF ORTEGA GELVEZ**  
Código 27605808

**Práctica empresarial profesional aplicada como requisito de terminación de  
formación profesional en Administración Financiera**

**MARY ISABEL CASTILLEJO MORENO**  
Asesor Metodológico

**FUNDACIÓN ESTUDIOS COMFANORTE FESC  
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA  
SAN JOSÉ DE CÚCUTA  
2012**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

**FIRMA JURADO**

---

**FIRMA JURADO**

San José de Cúcuta, 2012

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	10
1. EL PROBLEMA	12
1.1 TÍTULO	12
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.3 JUSTIFICACIÓN	12
1.3.1 Pregunta de Investigación.	13
1.4 OBJETIVOS	13
1.4.1 Objetivo general.	13
1.4.2 Objetivos específicos.	13
1.5 ALCANCES Y LIMITES	14
1.5.1 Alcances.	14
1.5.2 Limites.	14
1.6 MARCO TEÓRICO	14
1.6.1 Antecedentes bibliográficos.	14
1.6.2 Bases teóricas.	16
1.6.3 Fundamento legal.	17
1.6.4	19
2. METODOLOGÍA	21
2.1 TIPO DE ESTUDIO	21
2.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	21
2.3 INSTRUMENTOS	21

2.3.1 Entrevistas.	22
2.3.2 Cuestionario de control interno.	22
2.3.3 Estadísticas.	22
2.3.4 Diagramas de flujo.	22
2.4 PROCEDIMIENTOS	22
2.5 APORTE ESPERADO	23
2.5.1 Al Colegio GranColombiano.	24
2.5.2 A la Fundación Estudios Comfanorte FESC.	24
2.5.3 A Cúcuta.	24
2.5.4 A los estudiantes.	24
2.5.5 Al futuro profesional.	24
3. DIAGNÓSTICO Y RESULTADOS DE LA PRÁCTICA	25
3.1 DIAGNÓSTICO	25
3.1.1 Organización.	25
3.1.2 Misión.	27
3.1.3 Visión.	27
3.1.4 Los valores.	27
3.2 ANÁLISIS DOFA	27
3.2.1 Área Financiera y Contable.	27
3.3 RESULTADO Y ANÁLISIS DE LA PRÁCTICA	28
3.3.1 Resultado de la práctica.	29
3.3.2 Documentación del control interno.	30
3.3.3 Revisión, Observación y Verificación.	30
3.3.4 Eficacia del control interno.	31
3.3.5 Verificación de los descuentos, devoluciones, provisiones y abonos.	31

3.3.6 Cobrabilidad de las cuentas por cobrar.	31
3.3.7 Hallazgos área de Ingresos.	33
3.3.8 Hallazgos área de cuentas por cobrar.	34
3.3.9 Debilidades identificadas.	35
3.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	36
4.	8
4.1 INTRODUCCIÓN	42
4.2 MANUAL	42
4.2.1 Objetivos del manual.	43
4.2.2 Manual del área de ingresos.	44
4.2.3 Políticas.	49
4.2.4 Procedimientos.	49
4.3 PROPUESTA DE MEJORA DE INGRESOS	52
4.3.1 Propuestas de mejora en el área de cuentas por cobrar.	52
4.3.2 Sistema contable.	52
4.4 VIABILIDAD DE LA PROPUESTA	54
5. CONCLUSIONES	55
6. RECOMENDACIONES	56
BIBLIOGRAFIA	57
ANEXOS	58

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama Colegio Grancolombiano	26
Figura 2. Flujograma del proceso de ingresos	50
Figura 3. Flujograma del proceso de cuentas por cobrar	51

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Análisis DOFA	28
Cuadro 2. Estado de resultados	36
Cuadro 3. Porcentaje de ingresos por niveles	37
Cuadro 4. Balance General analítico del Colegio GranColombiano a 31 de diciembre del año 2011	38
Cuadro 5. Detalle de la morosidad de la cuenta por cobrar del año 2012	41



## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Cuestionario de evaluación de control interno del área de ingresos	59
Anexo B. Cuestionario de evaluación del control interno del área de cuentas por cobrar	60
Anexo C. Presentación del sistema contable y académico	61

## INTRODUCCION

La educación en Colombia se conforma por los niveles de educación preescolar, educación básica, educación media y de nivel superior. La entidad encargada de la coordinación de la misma es el Ministerio de Educación Nacional, que delega en las 78 secretarías de educación la gestión y organización según las regiones. La educación estatal es generalmente más económica que la educación privada. La educación está reglamentada por la ley 115 de 1994 o ley general de educación. La política pública en educación se define a través del plan decenal de educación y los planes sectoriales de educación en los niveles nacional, departamental, distrital y municipal.

La educación privada surge ante la falta de cobertura educativa pública, con la finalidad de atender a los estudiantes que por distintas razones buscan los servicios de las instituciones educativas; en San José de Cúcuta, esta tendencia se evidencia en la cantidad y diversidad de instituciones educativas que existen y que se crean de forma continua; las instituciones educativas privadas atienden a gran cantidad de la población que el sector público no atiende y a la vez brindan servicios que el sector público no ofrece.

La responsabilidad que, en términos de cobertura educativa a nivel nacional, tienen las instituciones educativas privadas, presenta una oportunidad de crecimiento continuo; sin embargo, este crecimiento puede lograrse en la medida que estas instituciones cuenten con recursos físicos, financieros y humanos, administrados de manera eficiente.

Dentro de la gestión integral de las instituciones privadas se hace fundamental para su viabilidad una efectiva gestión financiera. Uno de los principales subsistemas dentro del sistema financiero de una institución educativa o cualquier negocio es el relativo a la gestión de la cartera.

Por dificultades o ineficiencias en dicha gestión financiera de la cartera no pocas instituciones educativas privadas han llegado a afrontar serias crisis financieras.

Por eso se formula un plan estratégico financiero para la recuperación de la cartera, orientado al logro de los objetivos de supervivencia, rentabilidad y crecimiento del Colegio GranColombiano.

El crecimiento de la institución depende, entre otros, de los flujos de caja proyectados, estos deben garantizar la rentabilidad del colegio a largo plazo y la

financiación de los planes de inversión, por eso la importancia del buen manejo de la cartera, dado su impacto en dichos flujos de caja.

El Capítulo 1 da a conocer los antecedentes del Colegio GranColombiano, la Visión y Misión, su estructura organizacional, aspectos administrativos, financieros y económicos, el marco teórico y la ley que emana el Ministerio de Educación Nacional a las que se encuentra sujeto, el planteamiento del problema, la pregunta de investigación, la justificación, los objetivos, alcances y límites.

En el Capítulo 2 se presenta la metodología y el tipo de investigación que se aplicó como base para desarrollar el análisis realizado, los instrumentos, los procedimientos utilizados, parte de lo general a lo específico. Todo ello orientado para analizar la información obtenida tanto de forma cualitativa como cuantitativa.

En el Capítulo 3, se describen los resultados y análisis de la información obtenida, las áreas de ingresos y cuentas por cobrar que fueron sujetas a la evaluación con un enfoque de la recuperación de cartera, económico-financiero. El presente capítulo contiene los comentarios respectivos, orientados a los principales riesgos encontrados, estados financieros presentados de manera porcentual, al igual que sus indicadores financieros.

En el Capítulo 4, se presenta la propuesta de mejora a la problemática identificada, para orientar a la institución educativa a un mayor control de las áreas de ingresos y cuentas por cobrar, como la mejora continua en las áreas de gestión de riesgos de manera integral, conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

## **1. EL PROBLEMA**

### **1.1 TÍTULO**

PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA DEL COLEGIO GRANCOLOMBIANO DE LA CIUDAD DE SAN JOSÉ DE CÚCUTA.

### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El cambio de administración y propietario del Colegio GranColombiano, ha provocado resistencia al cambio y adaptabilidad por parte de los padres de familia o encargados legales de los alumnos a los procedimientos existentes.

La institución requería de la documentación, actualización de sus procesos y diseño de controles en las áreas de ingresos y cuentas por cobrar para reducir la morosidad de la cartera de créditos equivalente a (\$14.724.000.00) y maximizar la disponibilidad de fondos que le permitan cumplir con la programación de pagos, aunado a la restricción de disponer de inmediato los fondos acumulados en la cuenta bancaria donde se recolectan los pagos del colegio e inscripciones debido a que esta cuenta monetaria es administrada por el banco donde la institución educativa tiene contratado un préstamo hipotecario, que sirve como garantía de administración de fondos, identificándose una débil gestión administrativa, se considera que varios de los procedimientos vigentes no están documentados y algunos de ellos son basados en la confianza, lo cual incide de forma negativa en el desarrollo de las actividades administrativas de la institución y limita la oportunidad de crecimiento que la institución proyecta.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

No contar con la debida documentación de sus procesos y la identificación de las actividades de control para obtener mayor efectividad en la recuperación de las cuentas por cobrar, genera insuficiencia en los ingresos para el cumplimiento de pago de sus compromisos operativos y financieros adquiridos.

La falta de un procedimiento estandarizado de seguimiento de cobro de la cartera por cobrar y el distanciamiento en las diversas áreas, tanto administrativas,

contables y pedagógicas, provocaron la falta de apoyo y seguimiento en la labor de cobro de las cuentas por cobrar de la institución, debido a la falta de involucramiento de las áreas importantes en el desarrollo de las actividades administrativas.

**1.3.1 Pregunta de Investigación.** ¿Cuáles fueron las causas que generaron el incremento de la morosidad en la cartera, y la disminución de ingresos para el cumplimiento de las obligaciones de pago del Colegio GranColombiano, ubicado en el municipio de San José de Cúcuta, durante el año 2012?

## **1.4 OBJETIVOS**

**1.4.1 Objetivo general.** Formular un plan estratégico financiero para la recuperación de la cartera del Colegio GranColombiano, que permita manejar el proceso de cobro de forma clara, eficiente y rápida, dirigido a lograr la captación de los ingresos necesarios para dar cumplimiento a los compromisos operativos, financieros, y laborales adquiridos por la institución.

**1.4.2 Objetivos específicos.** Realizar un diagnóstico que permita conocer el estado actual del área administrativa y financiera del Colegio GranColombiano.

Diseñar y facilitar a la institución las herramientas que le permitan mantener la supervisión y monitoreo constante sobre los controles que han sido diseñados.

Desarrollar el trabajo con base a procedimientos claros, específicos y homogéneos.

Identificar las debilidades principales en la aplicación de los procedimientos para su inclusión en el programa de trabajo.

Identificar oportunidades de mejora en la aplicación de los procedimientos y hacer uso de las mejores prácticas obtenidas de los entrevistados.

## 1.5 ALCANCES Y LIMITES

**1.5.1 Alcances.** El estudio consideró la identificación, documentación y revisión de las actividades realizadas en el proceso desarrollado para la recuperación de la cartera de cobros, e ingresos, así mismo se evaluó la metodología existente para identificar las herramientas con las que cuenta la administración y el estado actual de los procedimientos aplicados en la prestación del servicio.

Se contó con el apoyo total de la administración, la cual, previo y durante la realización de este informe, mostró y ofreció su tiempo para la realización, así como el acceso a la información pertinente, lo cual permitió una evaluación objetiva y de mayor alcance a cada uno de las áreas importantes de la institución.

**1.5.2 Limites.** Por confidencialidad de la institución se estará sustituyendo parte de la información.

Debido a restricciones por parte de la administración no se presentan estados financieros comparativos de los años 2010 y 2011, por lo que se presenta la información del año 2012.

## 1.6 MARCO TEÓRICO

**1.6.1 Antecedentes bibliográficos.** A continuación se describen los trabajos de grados que más similitud tienen con la presente Propuesta de Práctica Empresarial Profesional.

A nivel internacional:

Modelo de Gestión Financiera y Reducción de Morosidad en el Departamento Financiero de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. Bertha Soledad Oto Topón. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Facultad de Administración de Empresas. Ecuador, 2011. Esta investigación se realiza porque la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. no cuenta con un Modelo de Gestión Financiera en el Departamento Financiero, en lo relacionado con la reducción de morosidad, por lo que se pretende sugerir las herramientas o pasos a seguir. Esta instancia propuesta está dotada de instrumentos y mecanismos técnicos y financieros que posibilitan implementar una gestión efectiva y culturalmente adecuada, para garantizar la recuperación, protección y manejo sustentable del sistema financiero.

Desarrollo de un plan de recuperación de cartera vencida por concepto de transmisión de energía en TRANSELECTRIC S.A. Zamora Mero, María Cristina y Veintimilla Aguilar, Johanna Piedad. Quito, 2007. El presente proyecto surge en respuesta a la imperante necesidad de la Compañía Nacional de Transmisión Eléctrica TRANSELECTRIC S. A.; cuya función es transportar energía eléctrica desde los generadores hasta las Empresas Eléctricas de Distribución del país y a alrededor de 80 Grandes Consumidores, de recuperar en forma eficiente los altos rubros que adeudan, específicamente, las empresas de distribución del país, mismos que de no recibir el tratamiento adecuado pueden alcanzar niveles que en determinado momento sean imposibles de manejar. El proyecto está estructurado por una fase de recopilación y tratamiento de información sobre facturación y recaudación de TRANSELECTRIC S.A., fideicomisos que manejan los recursos de cada Empresa Eléctrica de Distribución, estados Financieros de la Compañía y de las Empresas Eléctricas Distribuidoras así como también información sobre el tratamiento de la cartera en TRANSELECTRIC S.A. para con ello elaborar gráficos y tablas estadísticas de comparación así como la realización del respectivo análisis financiero que permita obtener información sobre capacidad de pago de las Empresas Distribuidoras y de factibilidad de cobranza. Con la información obtenida se plantearon las estrategias de recuperación de cartera más aplicables a la realidad de la Compañía para finalmente realizar un breve análisis del impacto que las mismas causarían en el total de cartera vencida que maneja TRANSELECTRIC S.A.

A nivel Nacional:

Modelo integral de gestión financiera de cartera para el sector real, elaborado por Nohelia Cardona Ramírez y Lina María Molina Rojas. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Medellín. Medellín, 2006. Este trabajo de grado es un modelo planteado para la gestión financiera de la cartera, es integral porque une todos los procesos, áreas y recursos para que se obtengan los resultados óptimos y lograr cumplir así con los objetivos empresariales de supervivencia, crecimiento y rentabilidad.

Diseño de la estructura de recuperación de cartera para empresas de venta directa, elaborado por Liliam Morales Roldan y Gloria Susana Sierra Velásquez. Facultad de Ingeniería, especialización en logística empresarial. Universidad de Medellín. Medellín, 2007. El sistema de información para la recuperación de la cartera aquí diseñado, es una herramienta fundamental en el logro de los objetivos de las empresas dedicadas a la venta directa (puerta-puerta), como es el de recuperar en forma ágil, ordenada y oportuna.

A nivel Local:

Diseño de un programa de recuperación de cartera morosa, mediante la actualización de la base de datos de los usuarios, para optimizar la facturación de las E.I.S. CUCUTA E.S.P. Omaira Meneses Roperó y Trinidad Judith Mendoza Duarte. Universidad Francisco de Paula Santander. Facultad de Ciencias Empresariales, Plan de Estudios de Tecnología en Administración Comercial y Financiera. San José Cúcuta, 2000. Mediante este trabajo se busca mejorar la recuperación de la cartera en la E.I.S. CUCUTA E.S.P., mediante la actualización de la base de datos de los usuarios con deuda mayor o igual a 12 meses y se adopta la aplicación del ordenamiento jurídico en materia de cobro persuasivo y cobro coactivo, de igual forma se presentan gráficamente los procedimientos necesarios para tal fin.

Diagnostico de la situación actual de Empatios E.S.P., en procura de mejorar los procesos de cotización – micro medición y recuperación de cartera. Wilfredo Leal Ureña. Universidad Francisco de Paula Santander. Facultad de Ciencias Empresariales, Plan de Estudios Tecnología en Administración Comercial y Financiera. San José de Cúcuta, 2002. Con el presente diagnóstico se pretenden detectar las posibles fallas en que esté incurriendo EMPATIOS E.S.P., analizando a su vez la posición actual para así poder determinar alternativas de solución para un mejor desempeño en procura de mejorar los procesos de cotización – micro medición y recuperación de cartera.

**1.6.2 Bases teóricas.** Como lo indica Arias (1999), constituyen: “Un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado”.

**Centros Educativos Privados.** “Centros Educativos Privados: son establecimientos a cargo de la iniciativa privada que ofrecen servicios educativos, de conformidad con los reglamentos y disposiciones aprobadas por el Ministerio de Educación Nacional, quien a la vez tiene la responsabilidad de velar por su correcta aplicación y cumplimiento.”<sup>1</sup>

Se entiende por servicios educativos, las prestaciones que propician la formación integral de los educandos, proporcionan con base en el currículo contenido en el prospecto aprobado por el Ministerio de Educación.

---

<sup>1</sup> Ley General de Educación 115 de 1994.



**Administración Financiera.** Para una correcta administración financiera, es importante que una empresa examine sus cuentas por cobrar en forma periódica para determinar si los procesos de pago de los clientes han cambiado, de tal forma que las operaciones de crédito se encuentren fuera de los límites de la política. Las empresas suelen controlar las cuentas por cobrar por medio de métodos que miden el tiempo que el crédito permanece pendiente de cobro. Sin embargo, desde la teoría de administración financiera se afirma que los días de ventas pendientes de cobro (DVPC) consisten en el plazo promedio requerido para solicitar el pago de las cuentas por cobrar - también se lo conoce como período promedio de cobranza. Mientras que el reporte de antigüedad de las cuentas por cobrar es un reporte que muestra el tiempo en que las cuentas por cobrar han estado pendientes de cobro; el reporte divide las cuentas por cobrar en periodos específicos, lo cual suministra información acerca de la proporción de cuentas por cobrar al corriente y atrasados, con base en plazos determinados<sup>2</sup>.

**Ventas a crédito.** Según los autores Horngren, Sundem y Elliot, ellos afirman que “las ventas a créditos en cuentas abiertas aumentan las cuentas por cobrar, cantidades que los clientes deben a la compañía por la entrega de bienes o por la prestación de servicios. Estas cuentas, a veces llamadas documentos comerciales por cobrar, se presentan cuando la compañía concede créditos permanentes a sus clientes. Esto significa que se compromete a aceptar que le paguen en el futuro los bienes o servicios entregados hoy”. Cuando hablan de que la concesión de créditos entraña costos y beneficios, ellos manifiestan que el principal beneficio es que aumenta considerablemente las ventas y las utilidades que se perderían en caso de no otorgar el crédito: muchos prospectos no comprarían sino hubiera créditos o acudirían a un competidor que se los ofrecerían.

No obstante, el manejo de créditos implica costos. Uno de los ellos es administrar y cobrar la deuda. Otro es el retraso en la recepción del pago. Además, el vendedor debe financiar sus actividades con otros medios mientras espera ese pago. Probablemente el costo más importante sea las cuentas incobrables o cuentas malas, es decir, las que algunos clientes no pueden o no están dispuestos a pagar. Gastos por cuentas incobrables es el nombre con el que los contadores a veces designan el costo de otorgar créditos que provienen de las cuentas malas<sup>3</sup>.

**1.6.3 Fundamento legal.** El principal fundamento legal de los centros educativos privados se encuentra en la Constitución Política de la República de Colombia, y

---

<sup>2</sup> SCOTT BESLEY Y EUGENE F. BRIGHAM Fundamentos de Administración Financiera. Editorial MC GRAW HILL XII Edición – Capítulo 14 – Pág. 650.

<sup>3</sup> HORNGREN, SUNDEM y ELLIOTT: Introducción a la Contabilidad Financiera, VII Edición. Capítulo 5. Pág. 180

las regulaciones específicas están dadas por medio de Decretos del Congreso de la República, y Acuerdos Gubernativos del Presidente de la República.

Los preceptos que regulan la autorización y el funcionamiento de las instituciones educativas públicas y privadas se resumen a continuación de la **Constitución Política de la República de Colombia**:

**Artículo 56°.- Instituciones Educativas Privadas.** Las Instituciones Educativas Privadas son personas jurídicas de derecho privado, autorizadas por la respectiva instancia descentralizada del Sector Educación. Orientan sus actividades al logro del bien común, dentro del marco de la libertad de enseñanza. La educación privada se rige por el Art. 72° de la Ley General de Educación y las normas nacionales complementarias dictadas por el Ministerio de Educación.

**Artículo 59°.- De la eficiencia y la priorización en el gasto.** La eficiencia en el gasto en Educación se mide, además del criterio de costo-beneficio, por el de atención a las necesidades del servicio educativo. La asignación, programación y ejecución de recursos financieros en todas las instancias del Sistema Educativo, independientemente de su fuente de financiamiento, se priorizan teniendo en cuenta estas necesidades. Los requerimientos de las instituciones educativas relacionados con la calidad del servicio educativo se atienden prioritariamente.

**Artículo 60°.- Costos Educativos.** Por norma específica se organiza un sistema que tenga por finalidad mejorar la eficiencia en el gasto a nivel de todas las instancias del Sistema Educativo Nacional, desarrollando mecanismos que lo orienten de manera efectiva a la reducción de las diferencias y la mejora de la calidad educativa, brindando transparencia respecto al destino de los fondos asignados al Sector Educación.

**Artículo 67°.- Derecho a la Educación.** Cada mujer, hombre, joven y niño o niña tienen el derecho a la educación, capacitación e información; así como a otros derechos humanos fundamentales para la realización plena de su derecho a la educación. El derecho de todas las personas a la educación se encuentra establecido en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, Pactos Internacionales, la Convención de los Derechos del Niño y otros tratados y declaraciones internacionales; todas éstas forman parte de herramientas poderosas que deben ser puestas en marcha para el goce del derecho a la educación para todos.

**Artículo 68°.- Creación y gestión de establecimiento educativos privados.** Los particulares podrán fundar establecimientos educativos. La ley establecerá las

condiciones para su creación y gestión. La enseñanza estará a cargo de personas de reconocida idoneidad ética y pedagógica. La Ley garantiza la profesionalización y dignificación de la actividad docente.

**1.6.4 Definición de términos.** A continuación se describen algunos conceptos básicos contables necesarios para entender el presente análisis:

**CALIDAD:** la capacidad con la que la empresa cuenta para adecuarse a estándares / normas / requisitos para mantener certificaciones internacionales de calidad para un pueblo de calidad.

**CANTIDAD:** la capacidad de nuestra empresa para entregar un volumen de agua y una precisión del servicio, acorde con la demanda que presenten sus clientes.

**CONTABILIDAD:** proceso que consiste en identificar, registrar, resumir y presentar información económica a quienes toman las decisiones<sup>4</sup>.

**COBRANZA:** es un procedimiento que aplica una empresa para solicitar el pago de sus cuentas por cobrar. Acción o efecto de cobrar<sup>5</sup>.

**CUENTA:** es el registro conciso de los cambios de un activo, pasivo o capital contable determinado<sup>6</sup>.

**CUENTAS POR COBRAR:** son cantidades que los clientes adeudan a una empresa por la entrega de bienes o la prestación de servicios y por otorgar créditos dentro del curso ordinario de los negocios<sup>7</sup>.

**CUENTAS INCOBRABLES:** (Cuentas malas) se dan porque los deudores no están dispuestos a pagarlas<sup>8</sup>.

---

<sup>4</sup> HORNGREN, SUNDEM y ELLIOTT: Introducción a la Contabilidad Financiera, VII Edición. Glosario G1.

<sup>5</sup> SCOTT BESLEY Y EUGENE F. BRIGHAM Fundamentos de Administración Financiera Editorial MC GRAW HILL XII Edición – Capitulo 14 – Pág. 649.

<sup>6</sup> HORNGREN, SUNDEM y ELLIOTT: Introducción a la Contabilidad Financiera, VII Edición. Glosario G4

<sup>7</sup> Ibid, Glosario G4.

<sup>8</sup> Ibid, Glosario G4

**CONTROL INTERNO:** El control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinados que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas.

**SISTEMA DE CONTROL INTERNO:** Un sistema de control interno consiste en todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la administración de una entidad para auxiliar en el logro del objetivo de la administración, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluye la adhesión a las políticas de la administración, la conservación de los activos, la prevención y detección de fraude y error, la exactitud e integridad de los registros contables, y la preparación oportuna de información financiera confiable. El sistema de control interno va más allá de estos asuntos que se relacionan de forma directa con las funciones del sistema contable.

**EFICIENCIA:** Virtud y facultad para lograr un efecto determinado, acción con que se logra este efecto<sup>9</sup>.

**EFICACIA:** virtud actividad y poder para obrar, resultado provechoso de una acción o de una actividad<sup>10</sup>.

**MORA:** dilación o tardanza en cumplir una obligación por lo común la de pagar líquida o vencida<sup>11</sup>.

**POLITICA DE CREDITO:** conjunto de decisiones que comprende las normas de crédito de una empresa, los términos de créditos, los métodos empleados para cobrar las cuentas de créditos y los procedimientos para controlar el crédito<sup>12</sup>.

---

<sup>9</sup> Ibid, Glosario G4

<sup>10</sup> Ibid, Glosario G4

<sup>11</sup> Ibid, Glosario G4

<sup>12</sup> SCOTT BESLEY Y EUGENE F. BRIGHAM Fundamentos de Administración Financiera Editorial MC GRAW HILL XII Edición – Capitulo 14 – Pág. 649

## **2. METODOLOGÍA**

### **2.1 TIPO DE ESTUDIO**

La investigación utilizada fue exploratoria, ya que era necesario examinar la información documentada obtenida en el desarrollo del avance de las áreas evaluadas, y descriptiva para entender, describir y especificar la identificación de las mejores prácticas que proporcionen valor agregado a la institución.

### **2.2 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Como se definió en el alcance de la investigación, el presente estudio se realizó en la única sede del Colegio Grancolombiano, ubicado en la Avenida 3 No 14 -67. Barrió la Playa, se consideró la documentación de las actividades realizadas en lo procesos de ingresos y cuentas por cobrar.

Dentro de la investigación se consideró la participación de seis (6) personas empleados de la institución, vinculados en los procesos de las áreas evaluadas, contándose con la colaboración del siguiente personal:

Director general.  
Administrador general.  
Contador general.  
Encargado de cuenta por cobrar  
Coordinadoras pedagógicas.

### **2.3 INSTRUMENTOS**

Se utilizaron los siguientes instrumentos:

Entrevistas  
Cuestionario de control interno  
Estadísticas  
Diagramas de flujo

**2.3.1 Entrevistas.** Se realizaron entrevistas dirigidas al personal vinculado en el manejo de los ingresos y cuentas por cobrar, con la finalidad de identificar los puntos importantes donde exista debilidad en los procesos, como oportunidades de mejoramiento de los controles internos. (Véase el Anexo A).

Las entrevistas realizadas fueron puntuales ya que se tuvo a la vista el desarrollo del proceso al momento de realizar la evaluación.

**2.3.2 Cuestionario de control interno.** Se diseñaron cuestionarios de control interno referente al manejo, custodia y registro del efectivo y cuentas por cobrar, que permitieron la obtención de información acerca de las deficiencias o ausencia de controles y procedimientos sobre el manejo de estas áreas. (Véase el Anexo B).

Los cuestionarios de control interno se acoplaron a las actividades que desarrolla la institución debido a que es su relación comercial es diferente en algunos aspectos al resto de compañías.

**2.3.3 Estadísticas.** De la documentación obtenida dentro del proceso de estudio en la institución se procedió a revisar cuadros estadísticos correspondientes al comportamiento de la población estudiantil, la medición de la morosidad en la cartera de crédito y el impacto en la capacidad de pago de la institución.

Se verificó la estadística anual de estudiantes inscritos del año 2008 al 2012 la que no es posible publicar en el presente informe a solicitud de la institución, se identificó el comportamiento anual de alumnos por áreas de estudio, como la disminución de la población estudiantil en los años mencionados.

**2.3.4 Diagramas de flujo.** Se utilizaron con el objetivo de determinar el adecuado flujo de información, identificar áreas para el reforzamiento de control y desarrollar soluciones aplicables a la institución. Estos diagramas se realizaron con base a la descripción de los procesos que realiza el personal de la institución. (Véase el Anexo C).

## **2.4 PROCEDIMIENTOS**

- Se seleccionó la institución para realizar el presente estudio.

- Se tuvo contacto con la institución educativa, para plantear el tipo de estudio y el beneficio que tendría la entidad con el resultado del mismo, y se obtuvo la autorización para desarrollar la investigación.
- Se identificó las áreas a evaluar, sugeridas por la administración de la entidad.
- Se diseñaron cuestionarios de control interno, que incluyó los rubros más significativos de ingresos y cuentas por cobrar.
- Se verificaron los procesos seguidos por el personal de la institución relacionados a las áreas de ingresos y cuentas por cobrar.
- Se ordenó y analizó la información recopilada en la evaluación y se identificaron los puntos críticos de control interno en general y específicos de las áreas de ingresos y cuentas por cobrar.
- Se discutieron los resultados con la Junta Directiva Educativa y se confirmaron los puntos críticos identificados, se sugirió la necesidad de contar con un manual de normas y procedimientos para las áreas de ingresos y cuentas por cobrar.
- Se procedió a revisar y actualizar el manual de normas y procedimientos para las áreas delimitadas, se amplió la propuesta para sugerir cambios en la forma de recaudación de las instituciones educativas.
- Se elaboraron las conclusiones y recomendaciones correspondientes.
- Se redactó el manual de normas y procedimientos, para proporcionarle un aporte que le sea de utilidad a la institución, y que pueda resolver la problemática detectada en el diagnóstico de las áreas de ingresos y cuentas por cobrar.

## **2.5 APOORTE ESPERADO**

Con la evaluación del presente estudio, se persiguió brindar los siguientes aportes:

**2.5.1 Al Colegio GranColombiano.** Un sistema de control interno que permita soportar los procedimientos que desarrollan, y exista el seguimiento adecuado de cobro en la cartera de créditos, minimizar la mora acumulada y la captación de los ingresos necesarios para maximizar la capacidad de pago de la institución.

La actualización y planteamiento de una nueva propuesta de recaudación de las cuotas que perciben por concepto de pensiones, brindarles las facilidades a los padres de familia o encargados legales de los estudiantes para contar con otras opciones que faciliten y agilicen el pago de los servicios educativos.

**2.5.2 A la Fundación Estudios Comfanorte FESC.** Poner a disposición del público en general un material de consulta que sirva de guía para el mejoramiento del control interno de las áreas de ingresos y cuentas por cobrar en una institución educativa privada.

**2.5.3 A Cúcuta.** Contribuir a la identificación y planteamiento de las mejoras prácticas para instituciones educativas del país con el fin de crear una herramienta de consulta y guía que brinden un panorama claro del manejo de los procedimientos en las áreas objeto de estudio.

**2.5.4 A los estudiantes.** Facilitar las herramientas prácticas que contribuyan al desarrollo de las actividades que realicen, enfocadas a las áreas de acción presentadas en el estudio realizado, con la finalidad de contribuir a la ampliación de su conocimiento dentro de su desarrollo profesional.

**2.5.5 Al futuro profesional.** Obtener la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos en el transcurso y desarrollo de la carrera universitaria, y realizar una compilación del estudio realizado para disposición de cualquier interesado en consultarlo.



### 3. DIAGNÓSTICO Y RESULTADOS DE LA PRÁCTICA

#### 3.1 DIAGNÓSTICO<sup>13</sup>

El Colegio GranColombiano, es una institución educativa privada, cuenta con un recorrido y experiencia desde hace 31 años dentro del área educativa, brinda enseñanza de calidad, abarca los niveles de básica primaria, básica secundaria y media, se encuentra inscrito ante el Ministerio de Educación Nacional bajo la Resolución 001459 del 2007, y cumpliendo con los reglamentos de la ley 115 de 1994.

Sus instalaciones se ubican en la Avenida 3 No 14 -67. Barrió la Playa y cuenta con modernas instalaciones, e infraestructura nueva de alto nivel, diseñada para brindar el confort y adecuada atención a los estudiantes, para contribuir a su desarrollo académico, personal y profesional.

En la década de los noventa la institución atendió entre 1,000 y 1,500 alumnos; su época de mayor crecimiento se registra entre los años 1998 y 1999, período en el que llegó a atender una población escolar en un promedio de 1,500 estudiantes.

En el año 2009, objeto de evaluación del presente informe, la institución atendió a una población total de 400 alumnos, y en la actualidad cuenta con 280 estudiantes distribuidos dentro de los diversos niveles educativos que posee el Colegio.

Es necesario reorientar la administración de los recursos físicos y financieros; para identificar las áreas débiles de la misma e implementar las acciones correctivas pertinentes, y lograr aprovechar las oportunidades de crecimiento que le ofrecen el sistema escolar, el área de ubicación y la experiencia acumulada.

**3.1.1 Organización.** En la actualidad cuenta con una nómina de 50 empleados distribuidos en las siguientes áreas:

- Dirección educativa.
- Dirección técnica-administrativa

---

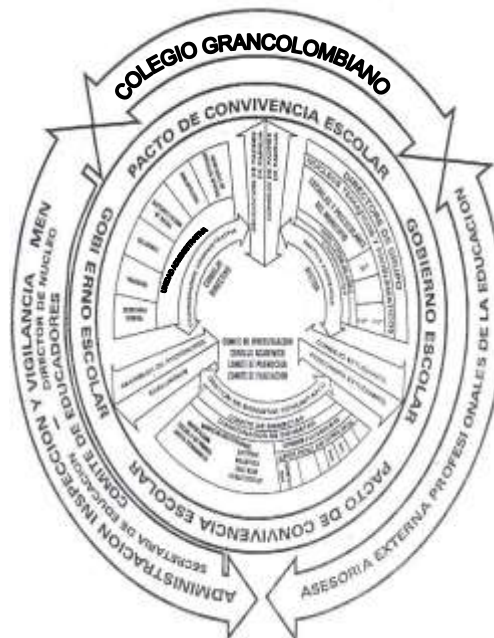
<sup>13</sup> PEI. Colegio GranColombiano. Cúcuta, 2007.

- Administración general
- Contabilidad
- Docentes de primaria
- Docentes de secundaria y media
- Mantenimiento y limpieza

**Aspectos administrativos.** La estructura organizativa de la institución se divide en los órganos de dirección y administración; en el orden de autoridad está la Asamblea General de Accionistas integrada por los socios de la institución, la Junta Directiva Escolar integrada por la Dirección Educativa, la Dirección Técnica-administrativa, el Representante Legal, y el Administrador General. La parte administrativa y contable la complementan las secretarías tanto de la Secretaría de Educación, como la secretaría administrativa y los miembros del departamento contable.

Existen dos servicios que por su naturaleza son prestados por empresas ajenas; el transporte escolar, la seguridad y vigilancia. El personal de mantenimiento y limpieza está bajo la coordinación de la administración de la institución.

**Figura 1. Organigrama Colegio Grancolombiano**



Fuente: Colegio Grancolombiano.

**3.1.2 Misión.** “Formar ciudadanos éticos, con principios y valores, responsables, emprendedores, de apertura a lo nuevo, creativos, solidarios, competitivos, respetuosos de las diferencias culturales, que valoran y respetan la dignidad de la persona, la niñez, la juventud, la familia y la comunidad, con autodeterminación y carácter. Con excelente preparación científica, tecnológica, artística y deportiva, capaces de enfrentar los desafíos del signo de los tiempos que el mundo le presenta, orgullosos de ser cucuteños, y de formar parte de la comunidad educativa del Colegio Grancolombiano”.

**3.1.3 Visión.** “El Colegio Grancolombiano, es una institución de calidad, de orientación católica, que forma personas conscientes del sentido e intencionalidad de su aprendizaje, capaces de construir su proyecto de vida y altamente comprometidas, como ciudadanos, con el desarrollo de Cúcuta.”

**3.1.4 Los valores.** Los estudiantes reciben una instrucción académica y se fomentan los principios necesarios que rigen la conducta dentro de la sociedad que ayudan al éxito profesional y personal. Bajo esta concepción, el Colegio Grancolombiano, desarrolla lo que el educando recibe en el seno del hogar, que es su primera escuela, al aplicar los siguientes valores y actitudes:


- Responsabilidad y compromiso con el medio ambiente.
- Respeto y comunicación hacia la sociedad y con todas las personas.
- Solidaridad y pertenencia.
- Honestidad y transparencia en todas sus acciones.
- Confiabilidad y veracidad.
- Perseverancia y equidad.
- Disciplina y alegría.
- Creatividad e innovación.

## **3.2 ANÁLISIS DOFA**

**3.2.1 Área Financiera y Contable.** Como complemento a los estudios realizados en el Colegio GranColombiano, se realizó un estudio de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; para tener una perspectiva más amplia de la situación actual en la que se encuentra el centro educativo.

Como resultado de este análisis, se detectaron áreas de oportunidad, que la empresa debe considerar para el plan de acción, en la implementación del presente trabajo. (Véase el Cuadro 1).

## Cuadro 1. Análisis DOFA

<b>MATRIZ DOFA COLEGIO GRANCOLOMBIANO</b>	
	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Los costos del Colegio son accesibles a la economía familiar.	En un Centro Educativo con trayectoria y prestigio en el mercado educativo.
Se cuenta con instalaciones propias y adecuadas al tipo de educación que se presta.	El Colegio cuenta con aprobación de niveles educativos hasta tecnológicos.
Los ingresos son en efectivo.	El Colegio tiene un número considerable de estudiantes en las diferentes modalidades.
Cuenta con personal capacitado y especializado.	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
No cuenta con un sistema de ingresos y egresos.	Por la falta de seguridad pública hay migración de familias hacia otros Sectores.
No cuenta con un presupuesto elaborado antes de iniciar el ciclo escolar.	Existe la problemática social y el desequilibrio de la economía en la ciudad de San José de Cúcuta.

### 3.3 RESULTADO Y ANÁLISIS DE LA PRÁCTICA

Como resultado de la evaluación (Véanse los Anexos A y B), análisis y revisión, se presentan los hallazgos en cada una de las áreas, se han planteado las recomendaciones pertinentes se incluyeron los instrumentos administrativos que deben observarse o implantarse para subsanar las debilidades mostradas.

**3.3.1 Resultado de la práctica.** Derivado de los hallazgos de la evaluación realizada a las áreas de ingresos y cuentas por cobrar (Véanse los Anexos A y B), se pudo identificar que existen buenas prácticas que permiten mantener la segregación de funciones tanto en la operación, registro y revisión de los registros contables y sus respectivos auxiliares, permitiendo tener un grado de confiabilidad de la operación en un nivel aceptable.

Una de las causas que originan el atraso en la captación de las pensiones, se debe a que Confederación Colombiana del Consumidor beneficia al responsable legal o padre de familia del alumno a cancelar las cuotas en el transcurso del mes corriente a la prestación del servicio, se aduce que es opcional que el responsable de efectuar el pago cancele los primeros cinco días calendario de cada mes de manera anticipada las cuotas de sus pensiones o servicios académicos correspondiente al mes que se curse.

Existe en algunos casos la restricción de cobrar mora por atraso en el pago de las pensiones, tanto por parte de la Confederación Colombiana del Consumidor, sustentado en las restricciones que establece el Ministerio de Educación, se aduce que la mora deberá de ser un porcentaje igual a la tasa de interés legal, que deberá de indicarse en los contratos de inscripción, y correrá al finalizar el mes al que se preste el servicio, se sugiere que no se coaccione o presione al encargado de familia a que realice sus pagos de manera anticipada, por lo que en algunos casos van acumulándose en la cuantificación de la cartera por cobrar.

El establecimiento ha tomado medidas para garantizarse que las cuentas por cobrar se recuperen en el menor tiempo, para lo cual ha contratado los servicios de un despacho de cobros asesorado por un abogado en la materia, con el cual se le brinda la opción al encargado legal o padre de familia del alumno a que pueda ponerse al día en sus cuotas de pago atrasadas, que perjudican los procesos administrativos de recuperación de los saldos pendientes de pago.

A finales del año 2011 se contrató a una empresa dedicada al cobro de la morosidad para las cuentas que tenían un seguimiento difícil de recuperación, debió la institución educativa absorber el cobro del 15% del monto a recuperar como gasto por concepto del servicio que prestó esta empresa, se logró al 31 de diciembre del año 2011 una recuperación del 45% de la cartera pendiente.

El ordenamiento de las actividades realizadas por el encargado de cobros, y un adecuado seguimiento de cobro, apoyados por el área educativa-pedagógica como parte de concientización a los encargados legales o padres de familia al momento de tener el acercamiento y seguimiento para conocer el desarrollo en el

aprendizaje de los alumnos, permitirán establecer las medidas administrativas que garanticen que la cartera mensual por cobrar se mantendrá en niveles aceptados para lograr la captación de los recursos suficientes que permita el cumplimiento con las deudas y pagos adquiridos por la institución.

**3.3.2 Documentación del control interno.** Las actualizaciones de procedimientos de control interno, y diagramas de flujo donde se reflejen los puntos de control, pueden si se usan de forma correcta, ser muy útiles al momento de determinar la suficiencia del sistema de control interno sobre los ingresos y cuentas por cobrar.

Los cuestionarios y diagramas de flujo deberán estar complementados por descripciones del sistema contable-administrativo utilizado y comentarios adecuados, en especial a lo que a respuestas desfavorables se refiere.

La revisión del control interno no solo se puede cumplir mediante el análisis de la documentación del sistema obtenida en el desarrollo de la información. Este debe asegurarse también de la eficacia del sistema de control interno mediante observaciones y verificaciones que asegure que los procedimientos indicados se llevan a cabo.

**3.3.3 Revisión, Observación y Verificación.** La documentación de control interno que se ha facilitado deberá permitir indicar la forma en que se obtuvo la información mediante:

Revisión.

Observación.

Verificación.

El auditor puede obtener una interpretación del sistema de control interno al realizar la revisión con la ayuda de los empleados del área de cuentas a cobrar (por ejemplo, el encargado del departamento de pagaduría o encargado de cuentas por cobrar). Es posible que algunas de las respuestas no se ajusten a lo que se hace sino a lo que se debe hacer. Para justificar la respuesta, el auditor debe observar la ejecución de las atribuciones del departamento de cuentas por cobrar y como están organizadas las actividades del mismo.

Se revisaron los manuales de procedimientos y descriptores de trabajo correspondientes a los ingresos y cuentas por cobrar y se realizaron diferentes pruebas sobre los registros de contabilidad que forman parte de los procedimientos regulares de auditoría de cuentas.

**3.3.4 Eficacia del control interno.** La eficiencia es un determinante fundamental de los procedimientos de auditoría y del tiempo de la revisión. Con frecuencia es deseable llevar a cabo las tareas de la auditoría referentes a las cuentas por cobrar con fecha anterior al cierre del balance o del período fiscal. Esto proporciona tiempo adicional para investigar las diferencias encontradas y para registrar los ajustes correspondientes antes del final del ejercicio. Si existen controles suficientes, se considera un procedimiento aceptable al confirmar las cuentas bancarias de la institución como las cuentas por cobrar y conciliarlas con el mayor auxiliar dos o tres meses antes del final del ejercicio y previo al cierre de balance para revisar la viabilidad y razonabilidad de los saldos conciliados tanto de los ingresos como de las cuentas por cobrar, para lo cual se debe llevar a cabo las confirmaciones de saldo.

La eficacia del control interno es un determinante fundamental, no solo del tiempo de la revisión de auditoría, sino también del grado de la misma. Muchos de los procedimientos de auditoría para los ingresos y las cuentas por cobrar requieren la realización de verificaciones o confirmaciones, que no se pudieron realizar durante el desarrollo de la investigación debido a restricciones en algunos procesos por parte de la administración, se argumenta que las mismas fueron confirmadas por parte de la auditoría externa en el mes de octubre del año dos mil doce.

**3.3.5 Verificación de los descuentos, devoluciones, provisiones y abonos.** Se verificó los descuentos concedidos a las cuentas que presentaron pago anticipado de las cuotas de pensiones, y los descuentos que se realizan a los estudiantes que son hijos de empleados que laboran en la institución, como beneficio y aliciente por ser colaborador de la misma, también se verificaron las devoluciones de inscripciones realizadas en el periodo 2012. Esto se llevó a cabo al momento de verificación de los ingresos de caja y bancos.

La investigación refleja la inexistencia de provisión para cuentas incobrables, por falta de seguimiento a los saldos por cobrar de años correspondientes a los años desde el año 2009 al 2011, se consideran saldos incobrables, y de acuerdo a la Ley del Impuesto Sobre la Renta (artículo 24), para ser consideradas incobrables se deberá probarse mediante la presentación de los requerimientos fehacientes de cobro hechos, o en su caso, de acuerdo con los procedimientos establecidos judicialmente; todo ello antes de que opere la prescripción de la deuda o que la misma sea calificada de incobrable. Se revisaron los abonos aplicados después de la fecha del cierre del período fiscal 2011, constatándose que no existían pagos realizados a esos saldos.

**3.3.6 Cobrabilidad de las cuentas por cobrar.** El interés fundamental de la confirmación de saldos al revisar las cuentas por cobrar es determinar que estas

existen, también deben ocuparse si se cobrarán o no. Se debe determinar la cobrabilidad de las cuentas con el fin de asegurarse de crear una provisión de cuentas incobrables suficiente como resguardo en concepto de pérdidas potenciales por deudas incobrables.

Una confirmación satisfactoria de las cuentas por cobrar no permite asegurarse que estas se cobrarán. Para determinar la contabilidad deben emplearse otros procedimientos de auditoría. El auditor tiene dos misiones fundamentales:

1. Que todas las cuenta consideradas incobrables a final de año, hayan sido canceladas o se haya hecho una provisión para ellas.
2. Que la provisión en concepto de cuentas dudosas sea suficiente para reducir las cuentas por cobrar del balance de situación la cantidad que se espera cobrar.

Antes de proceder a la estimación de la provisión deberá hacerse una interpretación clara por parte de la Dirección General y la Administración de la institución para determinar los casos que requieran seguimiento jurídico cuando el saldo a cobrar lo amerite, toda vez se hayan seguido las fases de cobro y seguimiento correspondiente.

Dentro de las principales características de las cuentas dudosas e incobrables, existe cierto número de indicaciones para determinar que cuenta puede ser dudosa o incobrable. Entre estas encuentran las siguientes:

- Los pagos se hacen a cuenta pero el saldo aumenta de manera continua.
- Una partida antigua se ha pagado de forma parcial mientras que las recientes se han pagado en su totalidad.
- Un cliente que solía pagar en efectivo y lo hace ahora por medio de letras, pagaré o convenio de pago.
- Una cuenta antigua ha sido asignada a una entidad o agente para su recuperación por la vía jurídica.



- Un cliente ha muerto, desaparecido, fracasado en su negocio, ha sido eximido de una quiebra o se ha declarado en ella.
- Existe una correspondencia desalentadora en la confirmación de la cuenta.

En la evaluación del control interno utilizado para el manejo de los ingresos y las cuentas por cobrar, se estableció que no se cuenta con los controles adecuados que minimicen los riesgos inherentes y de control; derivado que la institución aplica de forma empírica los procesos de acuerdo a la experiencia de las personas designadas a las áreas ya que cuentan con manuales de procedimientos y normas que definen las políticas y procedimientos para la administración que se encuentran desactualizados y no relacionados con los procesos que en la actualidad se realizan.

Se verificó la existencia de procedimientos y controles en las áreas objeto de estudio, que fueron funcionales en su momento, un factor importante en la desactualización y seguimiento de los procedimientos establecidos, fue la transición de cambio de administración que adquirió la institución a inicios del año 2011, se inició por parte de la administración cambios a los procesos existentes para el mejoramiento del control interno en las áreas donde se solicitó la evaluación del presente informe.

**3.3.7 Hallazgos área de Ingresos.** Los pagos de las pensiones y/o servicios académicos se operan con el reporte detallado por recibo, alumno, y motivo de pago que genera el banco en forma diaria. No se tiene el soporte del registro contable de la operación de los pagos recibidos en el día, debido a que el recibo de pago consta de una sola copia, y para su registro contable se utiliza un reporte bancario que se obtiene al consultar los saldos diarios.

Se reciben pagos con cheques en condiciones especiales, cuando la cuenta por cobrar al alumno reporta atraso en el pago de las pensiones; se hace el acercamiento con el encargado legal o padre de familia para conocer el motivo y la forma en que cancelarán los pagos atrasados, en algunos casos se reciben cheques post-fechaados, pero no existen procedimientos adecuados para dar seguimiento al cobro de los mismos.

La administración de la principal cuenta monetaria de la institución la realiza el banco del sistema con el que se tiene contratado el préstamo hipotecario, debido a que forma parte de la garantía de administración de cuenta bancaria, donde el banco a fin de mes traslada los fondos captados a la cuenta corriente del colegio

en este banco y hace efectivo el pago de los intereses mensuales, el excedente lo libera para que el colegio disponga de él y pague sus obligaciones operativas.

El banco que administra la cuenta corriente que capta los ingresos de pensiones y/o otros servicios académicos mensuales, accede a liberar de forma parcial los flujos monetarios acumulados, previa notificación y envío de la integración del uso de esos fondos, lo cual queda sujeto a aprobación por parte de la gerencia financiera del banco con el que se contrato el préstamo hipotecario.

Debido a esta limitante de disponibilidad de fondos inmediatos, el colegio efectúa sus pagos de proveedores, planilla y otros pagos, con una programación quincenal y mensual, que dependerán de los ingresos obtenidos de acuerdo al comportamiento de pago de las pensiones y/o servicios académicos.

**3.3.8 Hallazgos área de cuentas por cobrar.** Se lleva un control auxiliar de cobro de cuotas mensuales, sin embargo, no se cuenta con un diario mayor general que provea información gerencial sobre el monto global de los cobros acumulados por concepto de cuotas atrasadas.

No existen procedimientos adecuados relativos a las políticas de cobro de cuotas morosas (tiempos, límites, y otros.) para continuar con el seguimiento de cobros por las cuentas no canceladas.

No se tiene una estadística de morosidad mensual, y acumulada de manera automatizada, debido a eso se generan saldos individuales de la cartera para estimar el monto global y generar estados de cuenta para el seguimiento de cobro. Los estados de cuenta que se generan para efectuar el cobro de las pensiones y/o servicios académicos pendientes, se imprimen con un memorando de confirmación donde el encargado legal del alumno o padre de familia deberá de firmar y devolver ese memorando como constancia que está enterado, pero la mayoría de estos no son entregados en la dependencia de contabilidad.

Para proceder a generar las notas de evaluaciones trimestrales de los alumnos, el sistema de control académico de la institución realiza el cruce de información en donde genera para su impresión las notas ingresadas de los alumnos que presentan solvencia en los pagos al momento de su emisión, deja pendientes de impresión las notas de los alumnos que tienen algún pago pendiente a la fecha.

Debido a procesos del Ministerio de Educación Nacional ningún establecimiento podrá retener notas o papelería del alumno, tampoco podrá negar el ingreso al

establecimiento educativo y no podrá excluir de realizarle los exámenes correspondientes como medida de presión por motivo de atraso en el pago de las pensiones, lo cual limita de forma legal el campo de acción para efectuar el cobro correspondiente por la vía administrativa.

**3.3.9 Debilidades identificadas.** Como resultado de la investigación, después de analizar la documentación, recabar información por medio de entrevistas, observar los procedimientos operativos, se llegó a establecer que la institución tiene debilidades en el control interno, que tienen relación con la actividad de las cuentas por cobrar, las cuales se detallan a continuación:

Al momento de verificar el cumplimiento de las políticas de cuentas por cobrar, se constató que el manual de procedimientos existente, que tiene antigüedad de elaboración y actualización de siete años anteriores (fecha de autorización año 2002); existen procesos obsoletos, donde contemplaban crédito por 30 días plazo para el pago de las pensiones, en donde la institución subsidió la operación por medio de sobregiros bancarios, que generaron el pago de intereses por la utilización de estos sobregiros mensuales.

- Incumplimiento de los procedimientos establecidos: para generar los boletines de calificaciones (notas de los estudiantes) en el sistema de control académico, se simulaba el registro de pagos ficticios en el sistema debido a que el sistema utilizado no genera boletines de calificaciones si la cuenta presenta atrasos en los pagos de pensiones, estos registros ficticios eran aprobados por la anterior administración, debido a que tenían el ofrecimiento verbal del encargado legal o padre de familia del alumno como compromiso de pago.

El envío de los estados de cuenta o requerimiento de cobro a los encargados legales o padres de familia, se realizaron con irregularidad en el año 2011.

- Expedientes incompletos de los alumnos: se procedió a revisar los expedientes de los alumnos, de una muestra de 10 de estos documentos, se logró establecer que existen casos que están incompletos, correspondiente al cincuenta por ciento (50%) de los expedientes revisados, debido a la necesidad de contar con información completa, que incluyan los datos generales del responsable legal o padre de familia, y del alumno.

### 3.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el cuadro 2 se presenta el estado de resultados correspondiente al año 2011.

La institución clasifica como gastos generales todos aquellos gastos operativos, que se realizan en las instalaciones, e incluye las depreciaciones y amortizaciones que realiza de acuerdo a los porcentajes establecidos de ley. Para efectos de la presente evaluación se solicitó que este rubro no se integrara, ya que **la administración manifestó que deseaba mantener la confidencialidad de su información.**

La ganancia del ejercicio equivale a un 5.37% del estado de resultados, debido a que la institución tiene gastos financieros correspondientes al pago de los intereses por el préstamo hipotecario que posee con un banco.

#### Cuadro 2. Estado de resultados

Colegio Grancolombiano				
Estado de Resultados				
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2011				
(Cifras Expresadas en miles de pesos)				
			Parciales	Totales
<b>Ingresos</b>		<b>4.324.852</b>	100,00%	100,00%
Inscripciones	564.972		13,06%	13,06%
Pensiones	3.759.880		86,94%	86,94%
<b>(-) Gastos de administración y operación</b>		<b>3.606.573</b>	<b>88,12%</b>	<b>83,39%</b>
Gastos Generales	1.033.266		25,25%	23,89%
Sueldos Preescolar	78.887		1,93%	1,82%
Bonificaciones Preescolar	6.742		0,16%	0,16%
Prestaciones Sociales	26.421		0,65%	0,61%
Sueldos Primaria	300.809		7,35%	6,96%
Bonificaciones Primaria	20.226		0,49%	0,47%
Prestaciones Sociales	100.747		2,46%	2,33%
Sueldos Secundaria y Media	788.321		19,26%	18,23%
Bonificaciones Secundaria y Media	41.205		1,01%	0,95%
Prestaciones Sociales	264.026		6,45%	6,10%
Sueldos Administración y Limpieza	426.170		10,41%	9,85%
Bonificación Administración y Limpieza	32.202		0,79%	0,74%
Prestaciones Sociales	162.734		3,98%	3,76%
IGSS Cuota Patronal	201.983		4,94%	4,67%
Publicidad	122.834		3,00%	2,84%
<b>Ganancia Operativa</b>		<b>718.279</b>		
<b>Otros Productos y Otros Gastos</b>				
<b>Otros Gastos</b>		<b>486.179</b>	<b>11,88%</b>	<b>16,61%</b>
<b>Intereses Bancarios</b>	480.000		11,73%	11,10%
<b>Gastos no deducibles</b>	6.179		0,15%	0,14%
		<b>232.100</b>		5,37%

Fuente: Autora

Los porcentajes ingresos correspondientes a las pensiones y/o servicios académicos se integran de acuerdo a los siguientes porcentajes por las niveles de estudio que posee la institución educativa:

### Cuadro 3. Porcentaje de ingresos por niveles

Colegio Gran Colombiano		
Porcentaje de Ingresos por niveles		
Año 2011		
Área	Edad	Porcentaje de Ingreso
Preescolar	3-6	12%
Primaria	7-12	33%
Secundaria	13-15	30%
Medía	16-18	26%
<b>Total % de ingresos</b>		100%

Fuente: Autora

En el Cuadro 4 se presenta el balance general analítico de la institución al 31 de diciembre del año 2011.

En el análisis a los estados financieros, se utilizó el método de análisis de índices o razones financieras que consiste en la comparación entre dos cifras. Estas pueden clasificarse en los cuatro grupos siguientes:

**Razones de liquidez:** Miden la capacidad de pago a corto plazo de la empresa para saldar las obligaciones que vencen.

**Razones de actividad:** Miden la efectividad con que la empresa está haciendo uso de los activos empleados.

**Razones de rentabilidad:** Miden la capacidad de la empresa para generar utilidades.

**Razones de cobertura:** Miden el grado de protección a los acreedores e inversionistas a largo plazo.

**Cuadro 4. Balance General analítico del Colegio GranColombiano a 31 de diciembre del año 2011**

<b>Colegio GranColombiano</b>				
<b>Balance General</b>				
<b>Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2011</b>				
<b>(Cifras Expresadas en miles de pesos)</b>				
			<b>ANALISIS VERTICAL</b>	
			<b>PARCIALES</b>	<b>TOTALES</b>
<b>ACTIVO</b>				
<b>CORRIENTE</b>		<b>952.130,00</b>	100,00%	9,44%
Bancos	45.780,00		4,81%	0,45%
Cuentas por cobrar	654.760,00		68,77%	6,49%
Cuentas por liquidar	251.590,00		26,42%	2,50%
<b>NO CORRIENTE</b>		<b>9.131.470,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>90,56%</b>
Terrenos	3.850.000,00		42,16%	38,18%
Edificios	4.250.000,00		46,54%	42,15%
Mobiliario y Equipo	1.475.150,00		16,15%	14,63%
Depreciación Acumulada	-443.680,00		-4,86%	-4,40%
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>10.083.600,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>CORRIENTE</b>		<b>1.124.500,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>11,15%</b>
<b>Cuentas por pagar a corto plazo</b>	556.700,00		49,51%	5,52%
Inscripciones año 2012	567.800,00		50,49%	5,63%
<b>NO CORRIENTE</b>		<b>6.959.100,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>69,01%</b>
Préstamos hipotecarios	6.000.000,00		86,22%	59,50%
Prestaciones por pagar	959.100,00		13,78%	9,51%
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>8.083.600,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>80,17%</b>
<b>PATRIMONIO</b>		<b>2.000.000,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>19,83%</b>
Patrimonio social	1.200.000,00		60,00%	11,90%
<b>Ganancias acumuladas</b>	567.900,00		28,40%	5,63%
Resultado del ejercicio	232.100,00		11,61%	2,30%
<b>SUMA PASIVO Y CAPITAL</b>		<b>10.083.600,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Autora

**De solvencias o circulantes o de capital de trabajo.** Muestra la capacidad de la institución para responder a sus obligaciones a corto plazo con sus activos circulantes. Mide el número de veces que los activos circulantes del negocio cubren sus pasivos a corto plazo.

**Capital de trabajo:**

$$\text{Activo Corriente} = \frac{952.130,00}{1.124.500,00} = 0,85$$

Al 31 de diciembre de 2011, la institución manifiesta insuficiencia de capital de trabajo, sin embargo, cuenta el apoyo de los accionistas y no ha tenido problema para cumplir con sus compromisos.

**De liquidez o prueba ácida.** Muestra la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones a corto plazo con sus activos líquidos. Este se obtiene al restar los inventarios del activo corriente.

#### **Liquidez:**

$$\frac{\text{Activo corriente} - \text{inventario}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{952.130.00}{1.124.500.00} = 0,85$$

En el caso de esta institución el resultado no varía con la prueba de capital de trabajo por ser una empresa de servicio, por lo que no aplica la parte de los inventarios, debido a que maneja el cobro de inscripciones y pensiones, el cobro por otros rubros lo hace a través de la misma institución para el efecto.

**De Autonomía:** Es la relación que existe dentro de la estructura de capital entre los recursos proporcionados por los accionistas o dueños del capital y el activo total. Esta razón indica la cantidad de activos que la empresa ha adquirido con el capital pagado por los accionistas.

#### **De Autonomía**

$$\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Total}} = \frac{2.000.000.00}{10.083.600.00} = 20\%$$

Este resultado muestra la adquisición de bienes con el capital de los accionistas ha sido significativo, pues el capital representa un 20% sobre el total de activos, que el capital se ha utilizado para adquirir activos y otorgar crédito.

**De endeudamiento o solidez:** Mide la porción de activos financiados por deuda, es conocido también como apalancamiento financiero. Indica la razón o porcentaje que representa el total de las deudas de la empresa con relación a los recursos que dispone para satisfacerlos.

## **Solidez:**

$$\frac{\text{Paisvo Total}}{\text{Activo total}} = \frac{8.083.600.00}{10.083.600.00} = 80\%$$

La razón de solidez de la institución es aceptable, el resultado de 80%, demuestra buena posición, aunque la misma indica que está trabaja con parte de su patrimonio, lo que es conveniente, porque utiliza las fuentes de financiamiento disponibles externas.

Se identificó que dentro de las cuentas por cobrar existen saldos de años anteriores que según el criterio de la nueva administración estas cuentas son de dudosa recuperación, la integración del saldo de las cuentas por cobrar es el siguiente:

### **Cuentas por cobrar año:**

Año 2007	\$ 173,000.00 (*)
Año 2008	\$ 150,365.00 (*)
Año 2009	\$ 145,990.00 (*)
Año 2010	\$ 123,370.00
Año 2011	\$ 62,035.00
<b>Total</b>	<b>\$ 654,760.00</b>

(\*) Estos saldos de acuerdo a la administración se deben de registrar como incobrables.

Los saldos a registrar como incobrables no tienen documentación que respalde el cobro por la vía jurídica, para lo cual no se cuenta con una reserva de cuentas incobrables como lo indica la Ley del Impuesto Sobre la Renta en el artículo 38, literal q): los contribuyentes que no apliquen el sistema de deducción directa de las cuentas incobrables, podrán optar por deducir la provisión para la formación de una reserva de valuación, para imputar las cuentas incobrables que se registren en el período impositivo correspondiente dicha reserva no podrá exceder del 3% de los saldos de las cuentas por cobrar, por lo que el ajuste se realizará contra las utilidades retenidas de años anteriores el total asciende a \$469,355.00 lo que ameritará que las utilidades acumuladas disminuyan a \$98,545.00.



A la vez se sugiere rectificar la declaración jurada del Impuesto Sobre la Renta del período correspondiente al año 2011.

El seguimiento a las cuentas por cobrar de los años 2010 y 2011, se realizará por medio de la empresa de cobros contratada para el efecto.

La captación de los ingresos durante el año 2011, se realizó de forma irregular, lo que provocó que las cuentas por pagar a proveedores represente un 5.52% del total del pasivo y capital.

Esta dificultad en la captación de los fondos generó que existan dentro de las cuentas por cobrar una antigüedad de saldos de facturas de más de 60 días a su vencimiento, provocó molestia y atraso en los pagos.

#### Cuadro 5. Detalle de la morosidad de la cuenta por cobrar del año 2012

Colegio Grancolombiano					
Análisis de antigüedad de saldo en miles de pesos					
Año 2012					
Nombre /código	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Total
1 Alumno código 956	1.825,00	1.825,00	1.825,00		5.475,00
2 Alumno código 545	1.368,00	4.561,00	4.561,00		10.490,00
3 Alumno código 674	1.825,00	1.825,00	1.825,00		5.475,00
4 Alumno código 335	3.650,00	3.650,00	3.650,00		10.950,00
5 Alumno código 856	1.368,00	1.368,00	1.368,00		4.104,00
6 Alumno código 456		4.104,00	4.104,00		8.208,00
7 Alumno código 890		3.193,00	3.193,00		6.386,00
8 Alumno código 765		1.368,00	1.368,00		2.736,00
9 Alumno código 934			1.825,00		1.825,00
10 Alumno código 925				1.368,00	1.368,00
11 Alumno código 989				1.825,00	1.825,00
12 Alumno código 960				1.825,00	1.825,00
13 Alumno código 912				1.368,00	1.368,00
<b>TOTAL</b>	<b>10.036,00</b>	<b>21.894,00</b>	<b>23.719,00</b>	<b>6.386,00</b>	<b>62.035,00</b>
<b>DIAS DE MOROSIDAD</b>	<b>180</b>	<b>150</b>	<b>120</b>	<b>90</b>	<b>0</b>
<b>PORCENTAJE DE MOROSIDAD</b>	<b>16,18%</b>	<b>35,29%</b>	<b>38,23%</b>	<b>10,29%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Autora

## **4. PROPUESTA DE SOLUCIÓN O MEJORA**

### **4.1 INTRODUCCIÓN**

El manual de procedimientos administrativos, contables y financieros es una herramienta importante de control interno, por lo tanto no se debe dar espera a la puesta en marcha. Es importante implementarse debido a dos aspectos principales, primero le proporciona a cada empleado de la institución un panorama general de los procesos que realiza dentro de la misma para lograr sus objetivos. Permite tener claridad de cómo fluyen los procesos, como se han complementado las actividades y los cargos de una manera organizada. Esto es útil para poder detectar en qué momento un cargo está saturado de atribuciones, ya no es de utilidad, se debe modificar, o se debe reestructurar una sección o departamento, para adecuarla a las nuevas condiciones de la institución.

En las labores cotidianas de un trabajador se hace necesario que las funciones básicas de su cargo sean de su conocimiento. En el posicionamiento de un empleado, después de conocer su carta de funciones, responsabilidades y su interacción en la institución, se debe seguir con una breve inducción en el cargo y un recorrido por las dependencias que de una u otra manera tendrán que ver con la ejecución de sus actividades.

### **4.2 MANUAL**

El manual es una herramienta eficaz que divulga los conocimientos y experiencias acumuladas hasta el momento sobre un tema determinado. Es un registro escrito de información e instrucciones que apoyan al empleado y puede ser utilizado para orientar los esfuerzos y las actividades que desarrolla un trabajador en la institución.

El manual está diseñado para facilitar la función administrativa de los empleados de la empresa, enfocado a incrementar la eficiencia operativa, obtener información financiera, contable y operativa veraz, confiable y oportuna.

Para el buen desarrollo de las operaciones contables, financieras, administrativas, y apoyo al control interno, es necesario que la institución educativa cuente con un manual, que constituya una herramienta de apoyo para el desarrollo de las

actividades en cada una de las áreas involucradas con la gestión administrativa y financiera de la empresa.

El propósito de la elaboración de dicho manual es transmitir por un medio escrito el sistema de control interno de la empresa, para que los empleados de la misma unifiquen criterios y realicen las actividades dirigidas al cumplimiento de sus objetivos.

Se revisó la información relacionada a los manuales que posee la institución y se identificó que no son viables debido a que fueron diseñados en años anteriores y no se realizó de forma periódica la revisión y actualización de los mismos.

Se diseñó un manual específico para el procedimiento de cuentas por cobrar ya que en la actualidad el proceso de recuperación de los ingresos por concepto de pagos de inscripción y colegiaturas mensuales se realiza con otro banco del sistema bancario, debido a esa razón se analiza el proceso establecido y funcional para aplicarse en el manejo de los ingresos y los cobros por concepto de las cuentas por cobrar.

**4.2.1 Objetivos del manual.** Documentar las políticas y los procedimientos administrativos de la institución, con el objetivo de proporcionar una guía para su ejecución y seguimiento.

Instructivo para facilitar el entrenamiento e inducción del personal nuevo en la institución.

Facilitar el control interno y proporcionar el respaldo necesario para futuras revisiones por parte de auditorías externas.

Establecer políticas y procedimientos que incrementen la eficiencia de las operaciones, para obtener información financiera veraz, confiable y oportuna para la toma de decisiones, toda estructura de control interno es adecuada si se cuentan con guías y reglas detalladas y por escrito que indiquen la forma como se deben desarrollar las actividades.

Cada transacción debe pasar por las etapas de: autorización, aprobación, ejecución y registro. La autorización de transacciones debe basarse en una adecuada segregación de funciones.

Debido a lo verificado y por lo antes expuesto la institución no cuenta con políticas y procedimientos documentados y actualizados, por lo que se procedió a elaborar un manual adecuándolo a las necesidades de la institución.

Se propone la actualización de los manuales existentes, para que su aplicación sea adecuada y sirva de guía para consulta en el desarrollo del proceso tanto de captación de los ingresos como el proceso de la cobranza a través de las cuentas por cobrar que tiene la Institución.

**4.2.2 Manual del área de ingresos.** La seguridad e importancia del control de los ingresos radica en que los mismos lleguen a su destino, este uno de los objetivos primordiales al crearse las políticas y procedimientos en dicha área.

Política de área de ingresos:

- Para ejercer un control efectivo sobre los ingresos, se extenderá un recibo de caja por los ingresos obtenidos de las inscripciones y pensiones mensuales.
- Todo pago que se realice por otro concepto que no sea el de inscripciones o pensiones mensuales será facturado a través de la misma institución.
- Solo se recibirán pagos en las instalaciones de la institución educativa por servicio de constancias y/o certificados, estos deben de realizarse con un recibo entregado al momento de su solicitud.
- En caso de recibir fondos con cheques post-fechaados por concepto de pensiones atrasadas o recuperación de las cuentas por cobrar en casos especiales autorizados por la administración general de la institución, deberán ser depositados directamente en la cuenta bancaria de la institución si fuese cheque post-fechaado en las fechas establecidas para su cobro.
- Los ingresos se operaran con la copia del depósito efectuado por el encargado legal o padre de familia, realizándose el recibo correspondiente como constancia del pago.

- Todo depósito no identificado que se realice con recibo ajeno a las entregadas al momento de la inscripción se registrara en una cuenta suspenso, para hacerle el recibo correspondiente cuando se identifique el depósito.

#### Procedimientos:

- Todos los fondos que ingresan a las cuentas bancarias estarán respaldados por el recibo de caja el cual estará pre-impreso y pre-numerado. Cada depósito reflejado en el estado de cuenta deberá tener este documento de soporte, a excepción de los intereses bancarios los cuales se contabilizaran con una póliza contable.
- El auxiliar de contabilidad debe cotejar los valores de los recibos contra la liquidación y contra los depósitos, al mismo tiempo debe verificar el nombre y código del alumno para ser operado en el sistema de control de cartera y de bancos, para el efecto deberá firmar de conformidad de los datos consignados en la liquidación de los recibos.
- El registro de los ingresos se efectúa en la contabilidad por medio de una interface preestablecida del sistema de control de cuenta por cobrar y el sistema contable generará las pólizas de ingresos automática que deberá de revisar y validar de forma diaria el contador.

#### Política de cuentas por cobrar:

- Las cuotas mensuales deberán de estar completamente pagadas y al día, para el efecto tendrán accesibilidad a cancelar las mismas durante los primeros cinco días de cada mes.
- El responsable de pago que cancele después de de la fecha prevista se les procederá a cobrar por concepto de mora la cantidad de \$10.000 diarios, los cuales cancelará al momento de efectuar el pago en el banco.
- El responsable legal o padre de familia que cancele por anticipado un mínimo de seis o el total de las pensiones se hará acreedor a un descuento del 8% sobre la cuota de pensión correspondiente, para lo cual solicitará los recibos con descuento en el departamento de contabilidad.

- Quien habiendo solicitado boletas de pago con descuento, y no haga efectivo el pago en el tiempo y plazo ofrecido, se les recargara nuevamente el saldo descontado para que realicen el pago normal de la pensión normal.
- El periodo de inscripciones se iniciará en el mes de Noviembre de cada año, y para el efecto se les hará llegar a los padres la información necesaria para realizar el pago y la inscripción respectiva.
- Las cuentas que no estén solventes del pago de la cuota de inscripción al inicio del ciclo escolar, quedaran fuera de los listados oficiales y se les procederá a suspender del inicio de clases. El ciclo de inscripciones extemporáneas finaliza el 31 de enero de cada año.
- Las deudas pendientes de solventar de periodos anteriores, tendrán el tratamiento indicado en el procedimiento de cobros morosos, dándosele el seguimiento correspondiente, para la recuperación de los saldos atrasados.
- Para efecto de recuperar los saldos pendientes, la administración del Colegio podrá aplicar si así lo considera necesario la exoneración en el pago de mora e intereses por concepto de esos pagos atrasados.
- A partir del sexto día del mes el departamento de contabilidad procederá a generar el listado de las cuentas morosas, y procederá a enviar las notas de cobro correspondiente el lunes de cada semana, hasta lograr su cobro, también se realizarán llamadas telefónicas a los encargados legales o padres de familia para indicarles y recordarles sobre el saldo pendiente de pago.

El proceso de inscripción de los alumnos comprende los siguientes pasos:

Evaluación previa del alumno:

- Los interesados en la inscripción deberán llenar la ficha de registro en donde consignaran datos personales del encargado legal del alumno o padre de familia, y los datos personales del alumno, con dicha información se inicia el seguimiento.

- Se le notifica al encargado legal o padre de familia sobre una entrevista socioeconómica, y académica con personal de Dirección General de la institución, para evaluar las condiciones económicas y de desarrollo académico del alumno previo a ser aceptado para el examen de diagnóstico.
- Aprobada la entrevista, se procede a asignarle fecha para la realización del examen de diagnóstico (tiene un costo monetario de \$30.000), el cual perfilará el nivel de conocimiento que el alumno ha adquirido en sus años de estudio, de este examen se deriva su aceptación o no para poder iniciar sus estudios dentro del colegio.
- Se procede a la notificación de los resultados al encargado legal o padre de familia para que proceda al inicio del proceso de inscripción del estudiante.

#### Inscripción del estudiante:

- El proceso inicia con el pago de la boleta de inscripción en el banco designado por el colegio para este efecto de acuerdo al nivel educativo al cual el alumno se inscribirá.
- El encargado legal o padre de familia se presenta a firmar el contrato de inscripción, este contrato debe ser revisado y autorizado por la Confederación Nacional al Consumidor en donde se genera el número de autorización, la fecha de la autorización, que se deberá de consignar en el correlativo de contrato (se le deberá entregar una copia al encargado legal o padre de familia).
- Posterior a la firma del contrato celebrado entre la Dirección General del establecimiento y el encargado legal o padre de familia, se procede a inscribir al alumno en el sistema de control académico de la institución asignándole un código de identificador, con el que se generan talonario para el pago de pensiones mensuales en el banco designado por el colegio.
- Se ingresa o actualiza los datos personales en la base de datos de la institución para darle seguimiento en caso de emergencia, a la vez contiene la información necesaria para realizar la labor de cobro telefónico y por otros medios en el caso de tener atraso de pagos.

La clasificación de la cartera por cobrar se realiza de la siguiente manera:

- Los alumnos se clasifican por familias que tienen un código único de cliente, uno o más hermanos que estudian en el centro educativo componen la familia que se registra en el sistema de control de pagos con un código familiar identificador.
- Las cuotas de pensiones están establecidas por nivel de estudio (preescolar y primaria, básica secundaria y media), y varía conforme a la jornada en que se encuentre el estudiante.
- Los recibos generados en el sistema de control académico al momento de inscripción detallan los pagos mensuales que deberá realizar el encargado legal del alumno o padre de familia.
- Se generan 10 recibos correspondientes a las mensualidades de colegio de los meses de enero a octubre de cada año escolar y se entregará el talonario de pago al encargado legal o padre de familia firmando de enterado.
- El encargado legal o padre de familia del alumno deberá de cancelar la respectiva mensualidad los primeros cinco días de cada mes para lo cual utilizará el recibo que le corresponda dentro del talonario de recibos entregadas al momento de completar el proceso de inscripción.
- Los pagos también los pueden realizar en línea a través de la página web del banco, para lo cual requerirá que la persona que pague sea cuentahabiente de dicha institución, se ingresan los datos del alumno, concepto y total de pago a efectuar consignados en las boletas de pago.
- El banco genera un archivo electrónico donde notifica el código de cliente o alumno que efectúa el pago, el motivo de pago impreso en la boleta, y el monto total cancelado.
- De forma mensual se hace una provisión de la totalidad de los ingresos a obtener de acuerdo al número de estudiantes y el monto de la pensión, se aplica en el sistema contable de lo devengado para el efecto, y se genera cada mes el control de mora en la cuenta por cobrar.



**4.2.3 Políticas.** Corresponden a las líneas de conducta predeterminadas que se aplican en una institución para llevar a cabo todas sus actividades operativas, se incluirán aquellas no previstas o contingencias en las mismas.

Delimitan la forma y el modo de aplicar los procedimientos de acuerdo a los manuales elaborados.

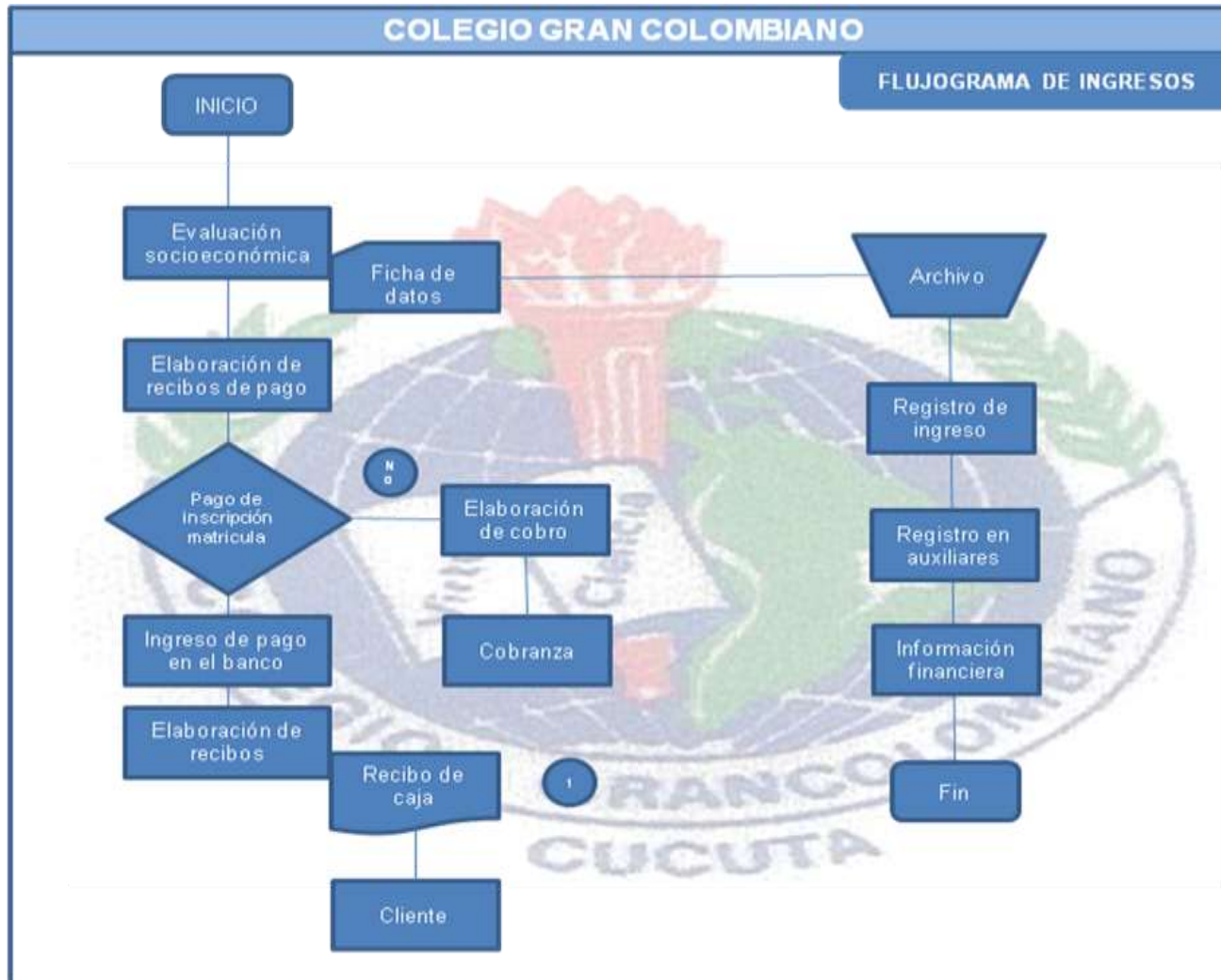
Como parte de las políticas que debe implementar la institución, se detallan aquellas relacionadas con el control en las áreas de ingresos y cuentas por cobrar relacionadas al giro comercial de la institución.

**4.2.4 Procedimientos.** Son guías detalladas que muestran la secuencia de pasos ordenados para llevar a cabo un trabajo o actividad, incluso plasmados a través de diagramas de flujo, que permiten tomar decisiones adecuadas. También, son módulos homogéneos que especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas de forma secuencial en relación con los responsables de la ejecución, que deben cumplir políticas y normas establecidas, la duración y el flujo de documentos.

Los procedimientos plasmados en flujogramas son instrumentos gráficos que permiten a los usuarios tener una mejor percepción de lo que se pretende conseguir en el desarrollo del control interno, la institución educativa no cuenta con la implementación de estos flujogramas para las áreas objeto de análisis, debido a ello, se elaboraron los flujogramas para cada proceso analizado.

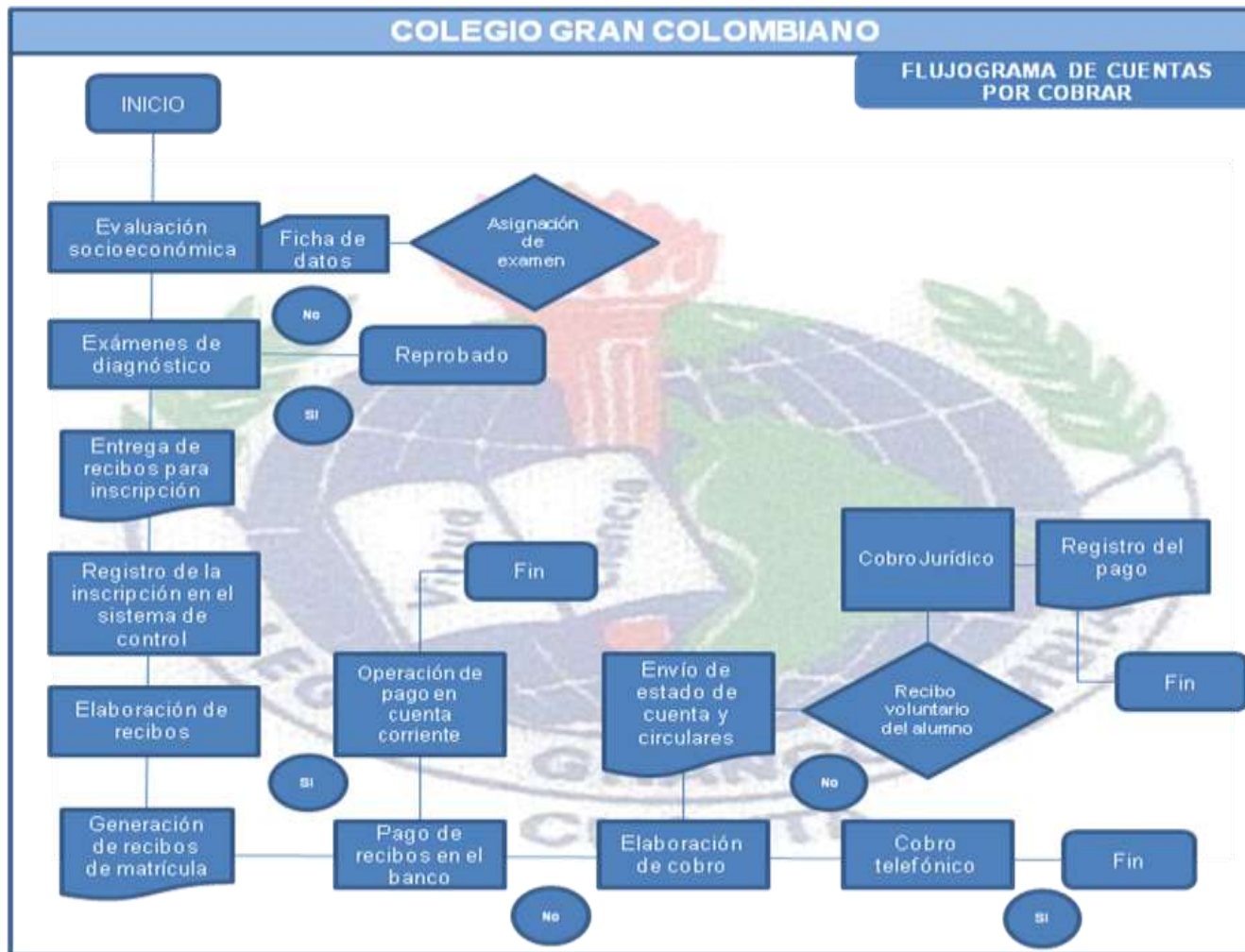
**Flujograma del proceso de ingresos:** Se presenta la siguiente propuesta de diagramación del proceso actual de los ingresos que desarrolla la institución educativa.

Figura 2. Flujoograma del proceso de ingresos



Fuente: Autora

Figura 3. Flujoograma del proceso de cuentas por cobrar



Fuente: Autora

### **4.3 PROPUESTA DE MEJORA DE INGRESOS**

Para mejorar la captación de los ingresos por mensualidades del servicio educativo la institución debe tomar en cuenta lo siguiente:

Todo pago recibido con cheque post- fechado es indispensable que se deposite en forma íntegra y adecuada dándole seguimiento a las fechas establecidas y se deposite en la cuenta corriente de la institución destinada a la captación de los pagos de matrículas y/o pensiones.

Llevar el control adecuado del número de recibos de pago bancario entregado al encargado legal o padre de familia del alumno, en el caso que los recibos pre impresos se extravíen, se reemplazará con un recibo emitido por el departamento de contabilidad con el fin de evitar el uso de recibos externos que imposibiliten la aplicación del pago en la cuenta corriente de cada alumno o familia.

**4.3.1 Propuestas de mejora en el área de cuentas por cobrar.** Deberá emitirse avisos de cobro pre impresos como recordatorio y evidencia que se realizó el seguimiento respectivo, a partir del sexto día de cada mes, repitiendo el procedimiento el día lunes de cada semana, se dejará evidencia de la entrega de los avisos de cobro por medio del comunicador o agenda del alumno y se enviará una nota de respuesta que firmara de enterado y aceptado el responsable legal o padre de familia y consignará la fecha que estima pagará la cuenta atrasada y devolverá al siguiente día con el alumno la nota para su confirmación, los docentes apoyarán con recibir la confirmación de recepción de la nota de cobro y entregarla al departamento de contabilidad.

Uniformar y documentar los expedientes de los alumnos para tener actualizada la información sobre números de teléfono y realizar el seguimiento de cobro telefónico.

Implementar en la página web de la institución la consulta electrónica de los saldos adeudados por el responsable legal o padre de familia, para facilitarle el acceso a su estado de cuenta y el seguimiento de los pagos pendientes.

**4.3.2 Sistema contable.** Un sistema de contabilidad constituye los métodos y registros establecidos para identificar, agrupar, analizar, clasificar, registrar y dictaminar las transacciones de una entidad y mantener un control sobre los activos y pasivos.

La ausencia de un adecuado sistema contable puede manifestarse por la falta de identificación y omisión de las transacciones realizadas, operaciones de ingresos y cobro de la cartera no incluidos en los registros contables y registros sobrevaluados o subvaluados que no permiten establecer su valor monetario real, ausencia de documentación que soporte el registro de determinadas transacciones, registro de operaciones antiguas o correspondientes a períodos anteriores, diferencias del saldo contable con los auxiliares, y la obsolescencia del software contable utilizado para el registro de la información financiera, en función del recurso humano ausencia de capacitación para las personas encargadas de procesar la información, tanto técnica, como académica y una adecuada segregación de sus funciones.

Para que la institución tenga un sistema efectivo de contabilidad y pueda generar estados financieros mensuales deberá:

- Identificar y registrar todas las transacciones contables en el periodo correspondiente, se actualizará la información de forma periódica de acuerdo a su ocurrencia, lo que permite tener información constante para elaboración de informes y/o Estados Financieros.
- Revisar los datos ingresados dentro del sistema contable, para validar su registro y operación de manera que brinde la seguridad y exactitud de los mismos.
- Presentar de manera adecuada las transacciones y notas correlativas dentro de los estados financieros.

Se sugiere la implantación de un sistema contable y académico entrelazado y complementado en donde se registren las transacciones de forma sencilla, transparente, con lo cual se evitará la utilización de dos sistemas de control diferentes, que provoquen pérdida de tiempo a los usuarios, y mal utilización de los recursos, al centralizar la información en un solo sistema, dentro de las opciones sugeridas se tiene a la vista la cotización de EduColombia que reúne las cualidades del sistema que se requiere para la utilización en centros educativos que manejan operaciones a detalle, por la plataforma que utiliza al tener módulos de información específicos para el área académica y administrativa lo hace un sistema completo, que ayudaría a mejorar la calidad de la información y el tiempo de presentación de la misma, tiene capacidad para 10 usuarios, también se sugiere la cotización de otras alternativas de sistema para que sean consideradas al momento de la toma de decisión de adquirir un sistema contable y académico de control. (Véase el Anexo C).

#### **4.4 VIABILIDAD DE LA PROPUESTA**

La implementación de la propuesta de un plan estratégico para la recuperación de la cartera del colegio GranColombiano, es viable debido a que es de interés de la administración mejorar sus controles y procedimientos actualizados para el tratamiento en las áreas evaluadas, que le permitan reducir la morosidad en la cartera de créditos, y obtener los ingresos para poder cumplir con sus obligaciones contraídas.

La administración muestra interés en aplicar la propuesta debido a que llena sus expectativas, agiliza los procesos y se tiene control sobre las actividades que realiza la institución, debido a ello estiman implementarla de forma inmediata, contemplan la implementación de un nuevo software contable y administrativo que mejore sus procesos y que permita obtener reportes e información de una mejor forma para su análisis y toma de decisiones, para lo cual ya se encuentran haciendo las cotizaciones del software correspondiente y especializado para este tipo de instituciones.

## 5. CONCLUSIONES

Las políticas y procedimientos establecidos para las áreas de ingresos y cuentas por cobrar, no están implementados, divulgados y actualizados en forma adecuada.

La falta de seguimiento y aplicación de los procesos actuales en las áreas evaluadas, permite que no estén implementados adecuados controles que mitiguen en riesgo de incobrabilidad.

El análisis de la recuperación de las cuentas por cobrar evidencia la existencia de riesgo de incobrabilidad por falta de seguimiento con saldos en la cartera correspondiente a los años 2008 al 2011 que la administración considera incobrable.

Debido a que no se cuenta con una provisión de cuentas incobrables dentro de las provisiones contables, los saldos que la administración considera irrecuperables de los años 2008 al 2011 se ajustarán contra las utilidades retenidas de años anteriores.

La administración ha provisto al departamento de contabilidad de un sistema contable, diseñado y desarrollado de forma estándar, que no llena las expectativas para un control adecuado de la cartera diseñado de acuerdo a las necesidades de la institución.

Se lleva un control paralelo en otro sistema de control académico, existe duplicidad en la operatoria de la información, mal aprovechamiento de los recursos que provoca que el personal dedique mayor tiempo a la operatoria de los registros en ambos sistemas y desatienda el seguimiento de cobro para la recuperación de los saldos atrasados.

El atraso en la recuperación de la cartera genera la falta de disponibilidad de ingresos para cubrir las obligaciones contraídas por la institución, provocó atrasos en los pagos a realizar, tanto a proveedores, como en las obligaciones laborales.

## 6. RECOMENDACIONES

Revisar, actualizar y mejorar las políticas y procedimientos de las áreas de ingresos y cuentas por cobrar de la institución e involucrar al personal relacionado, de forma directa e indirecta, para incorporar las mejores prácticas que permitan de forma coordinada conocer y aplicar las políticas y procedimientos para mejorar en control interno en la recaudación de los ingresos y reducir la cartera por cobrar.

El seguimiento oportuno a los saldos por cobrar de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos logra que se minimice el riesgo de incobrabilidad de las cuentas, al clasificar los casos según sea el resultado obtenido de la labor de cobro, dándole seguimiento a los casos de difícil cobro por la vía administrativa o elevarlo a la recuperación por la vía jurídica.

Crear e implementar la política de provisión de cuentas incobrables, que permita cuando sea requerido realizar ajustes de forma directa a la provisión, y no afectar las utilidades retenidas de otros períodos debido a la falta de una provisión contable.

Cotizar y analizar las propuestas de adquisición de un nuevo sistema de computación completo que incluya las herramientas para el control académico y relacionarlo con los módulos contables-financieros para la actualización y consulta de la información, de esta forma se estandariza la información al utilizar un solo sistema.

La implementación de estrategias que permitan mejorar la recaudación de las matrículas y/o pensiones de manera eficiente, al incentivar del lado educativo a todos aquellos estudiantes que mantengan un promedio alto en su nivel académico, se les otorgará exoneraciones de exámenes trimestrales por su promedio de zona del trimestre vinculado a la solvencia de los pagos de pensiones, con lo cual motiva que los padres apoyen la parte académica de sus hijos al cancelar las cuotas pendientes para que el alumno pueda beneficiarse con esta exoneración de exámenes al momento de obtener dicha solvencia de pagos.



## **BIBLIOGRAFIA**

FERNÁNDEZ, J. Auditoría administrativa. México. Editorial Pac, 1990, P.230.

FLEITMAN, J. Evaluación integral. México, Editorial McGraw-Hill/Interamericana 1994, P.211

GONZÁLEZ, M.; J. YANES GALINDO, y L. INTERIANO, C. Manual de estilo de trabajos académicos. Guatemala: Instituto de Investigaciones Social. Universidad Panamericana. 2006.

HORNGREN, SUNDEM y ELLIOTT: Introducción a la Contabilidad Financiera, VII Edición. Capítulo 5. Pág. 180

Ley General de Educación 115 de 1994

PEI. Colegio Grancolombiano. Cúcuta, 2007.

SCOTT BESLEY Y EUGENE F. BRIGHAM. Fundamentos de Administración Financiera. Editorial MC GRAW HILL XII Edición – Capítulo 14 – Pág. 650.

## **ANEXOS**

## Anexo A. Cuestionario de evaluación de control interno del área de ingresos



Cuestionario de Evaluación de Control Interno  
Caja y Bancos

	Iniciales	Fechas	Hoja No. 1/1
Preparo			
Aprobó			

No.	Pregunta	Conteste:		
		SI	NO	NO APLICA
1	¿Existe alguna cuenta de banco que no tiene movimiento?			
2	¿Está centralizada la responsabilidad de los cobros y los depósitos de efectivo en el menor número posible de personas?			
3	¿están todos los empleados que participan en los cobros? a) ¿Adecuadamente afianzados? b) ¿Obligados a tomar vacaciones anuales?			
4	¿Los empleados que manejan efectivo están desligados de algunas de las siguientes funciones? a) Preparar recibos de pago? b) Autorizan o aprueban los descuentos, las devoluciones o las rebajas a los clientes? c) Gestionan el cobro de las partidas por cobrar o aprueban la cancelación de las partidas incobrables? d) Obtienen estados de cuenta de los bancos? e) Manejan el libro mayor o el registro de póliza? f) Manejan una caja chica o algunos otros fondos especiales, o tienen acceso a los mismos?			
5	<b>Conciliaciones de Cuenta Bancaria</b> ¿Los estados de las cuentas bancarias son obtenidos por la persona que hace las conciliaciones, directamente del banco o de la oficina encargada de recibir la correspondencia?			
6	Incluye el procedimiento de conciliación: a) ¿La comparación de los números de cheque según el estado de cuenta del banco con los registros para verificar el número y el importe? b) ¿Revisión de cheques cancelados? c) ¿La verificación de la secuencia numérica de los cheques? d) ¿La comparación de las fechas y los importes de los depósitos diarios, según los registros de caja, con los estados de cuentas de los bancos? e) ¿La comprobación de los detalles que aparecen en las boletas de depósito selladas confrontándolas con los detalles correspondiente			

## Anexo B. Cuestionario de evaluación del control interno del área de cuentas por cobrar



**Cuestionario de Evaluación de Control Interno  
Cuentas por Cobrar**

	Iniciales	Fechas	Hoja No. 1/1
Preparo			
Aprobó			

No.	Pregunta	Conteste:		
		SI	NO	NO APLICA
1	¿Existe una vigilancia constante y efectiva sobre vencimientos y cobranza?			
2	¿Se concilian periódicamente los auxiliares y la cuenta de mayor correspondiente?			
3	¿Se cuenta con programa de cómputo adecuado para el control colectivo de cuenta?			
4	¿Se preparan mensualmente informes de cuentas por cobrar por antigüedad de saldos?			
5	¿Dichos informes son revisados por algún funcionario autorizado tomando decisiones mensualmente con las cuentas atrasadas?			
6	¿Se tienen listas o catálogos de clientes con direcciones, teléfono, correo, otros datos, etc.?			
7	¿Se realiza una confirmación periódica por escrito mediante el envío de los estados de cuenta de los saldos por cobrar?			
8	¿Las diferencias reportadas por los clientes, en su caso, se investigan por una persona distinta a la encargada del auxiliar de cuentas por cobrar o de las cobranzas?			
9	¿Se cuenta con procedimientos para el registro de estimaciones de cuentas difíciles o dudosas de recuperación y, en su caso tienen creada alguna reserva?			
10	¿Se tiene algún control adicional por las cuentas incobrables canceladas?			
11	¿La persona que maneja los créditos y la cobranza no es la misma que contabiliza, factura, paga la nómina y cuentas diversas o maneja algún fondo de caja?			
12	¿Se elaboran recibos de caja pre foliados por cada vez que se efectúa una cobranza entregando el original al cliente y conservando copia con su firma de conformidad?			
13	¿Las cuentas con antigüedad mayor a tres meses se envían con abogado? ¿o cuál es el proceso de seguimiento?			
14	¿Si se otorgan descuentos, estos son aprobados por funcionario competente?			
15	¿Se cobran recargos por saldos atrasados?			

## Anexo C. Presentación del sistema contable y académico



**EduColombia** es una aplicación web que sirve para administrar eficazmente su colegio o institución educativa.

No requiere instalación, nosotros importamos sus datos iniciales como: Lista de Alumnos, Lista de Maestros, Lista de Grados, Inventario físico, Elementos de Biblioteca, etc.

**EduColombia** brinda herramientas que hacen fácil manejar tareas comunes como:

- Matricular estudiantes en línea
- Calificación de alumnos
- Generación recibos de pago
- Manejo de inventarios del Colegio
- Carnetización de alumnos
- Traslado de estudiantes a otro grupo
- Registrar información en el observador del alumno
- Manejo de estudiantes cancelados y desertores
- Libro Final
- Certificados finales
- Acceso para padres de familia o acudientes
- Impresión de Boletines de Notas
- Impresión de Consolidados y estadísticas
- Pensum Configurable
- Generación e impresión de Paz y Salvos
- Estadísticas muy completas: Mejores del colegio, de cada grupo, rendimiento por áreas, los de más inasistencia, los de más bajo rendimiento, los mejores grupos etc.
- La información sobre periodos y años anteriores es conservada.
- Salida de boletines con la escala nacional del **Decreto 1290**

**Inscriba su Colegio con nosotros**  
**Solo \$ 1.000 pesos X alumno anual**  
Incluye: Control Secretaria, Docentes, Padres y Alumnos





El maestro se conecta al sistema a través de cualquier pc con acceso a internet y selecciona una asignatura. El sistema permite usar 3 tipos de evaluación: Con logros académicos, Juicios valorativos y Numérico (desempeños).



Control de acceso para diferentes tipos de usuarios como: Profesores, Alumnos, Padres, Secretaria, Pagaduría, Biblioteca, etc



El sistema eduColombia genera Boletines de Notas en distintos estilos:



Exclusivo modulo que permite matricular alumnos ingresando un código PIN, que se genera a través del recibo de pago bancario.



Genere recibos de pago de pensiones  
Control quien debe, quien ha cancelado y permita que los padres de familia conozcan el estado de cuenta de su hijo.



Preste y tenga el control sobre sus Inventarios como: Libros, Ayudas visuales, Mapas, material didáctico, etc.



Registre el comportamiento del estudiante. Esta información será visible también para los padres.



Fomente la interacción entre profesores y acudientes. El padre podrá ingresar al sistema y ver en tiempo real información como recibos de pago, pendientes en biblioteca, anotaciones al observador del alumno, Boletines.



Control sus activos físicos como: Ayudas didácticas, Biblioteca, elementos deportivos, Instrumentos musicales, pupitres, Computadores, etc. Usted tendrá el control permanente a través del Kardex.



Completo sistema gerencial de reportes exigidos por la Secretaria de Educación nacional. Además de otros reportes que informan sobre el desempeño de Docentes y alumnos.