



UNIVERSIDAD LA SALLE EN BOLIVIA

VERITATIS SPLENDOR - FIDES ET RATIO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**PROGRAMA COMPLEMENTARIO CONTADURÍA PÚBLICA**

**TRABAJO DIRIGIDO**

=====

*DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO DE LOS INGRESOS Y  
EGRESOS DE CAJA DEL CENTRO TUTORIAL DE SAN BENITO - INSTITUTO NORMAL  
SUPERIOR CATÓLICO SEDES SAPIENTAE*

**PRESENTADO POR:**

LEONARDO SEJAS

**LA PAZ – BOLIVIA**

**2006**

=====  
**Nº 0047**  
=====



**UNIVERSIDAD LA SALLE EN BOLIVIA**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**PROGRAMA COMPLEMENTARIO CONTADURÍA PÚBLICA**

*DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO DE LOS INGRESOS  
Y EGRESOS DE CAJA DEL CENTRO TUTORIAL DE SAN BENITO - INSTITUTO  
NORMAL SUPERIOR CATÓLICO SEDES SAPIENTAE*

**POSTULANTE:** LEONARDO SEJAS

**PROFESOR GUÍA:** LIC. JOSE SORIA CORI

**Trabajo Dirigido presentado como modalidad de graduación  
en cumplimiento parcial de los requisitos para optar al grado  
de Licenciatura en Contaduría Pública**

**La Paz, Enero de 2007**

# **INDICE GENERAL**

# INDICE

## PARTE INTRODUCTORIA

INTRODUCCION	I
ANTECEDENTES	II
FORMULACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION	III
PLANTEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE INVESTIGACION	IV
Objetivo General	IV
Objetivos Específicos	IV
JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION	V
ALCANCES DE LA INVESTIGACION	VI
Ámbito Geográfico	VI
Ámbito Económico	VI
Ámbito Financiero	VI
METODOS DE RECOLECCION DE LA INFORMACION	VI

Información Primaria	VI
Información Secundaria	VII

## **PRIMERA PARTE: LA INSTITUCION**

### **CAPITULO 1 DESCRIPCION DE LA INSTITUCION 1**

1.1. Descripción General	1
1.2. Descripción específica	3
1.3. Descripción Política	8
1.4. Descripción Cultural	9
1.5. Descripción Económica	9

### **CAPITULO 2 IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DEL PROBLEMA 11**

2.1. Antecedentes del problema	11
2.2. Planteamiento del problema	13
2.3. Beneficios sociales que reportaría la solución del problema	15
2.4. Beneficios que percibiría la institución con la solución del problema	15
2.5. Beneficios a la actividad profesional actual	16

### **CAPITULO 3 DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD EN LA INSTITUCION 18**

3.1. Principales funciones que desempeña en la institución	18
3.1.1. Características esenciales de las actividades desarrolladas	18
3.1.2. Aportes importantes que se tendría al desarrollo de la institución	19
3.1.3. Factores y problemas principales que pueden influir al logro de los resultados esperados	20

3.2. Presentación de la estructura organizativa	21
<b>SEGUNDA PARTE: MARCO TEORICO</b>	
<b>CAPITULO 4 SISTEMA DE CONTROL</b>	<b>22</b>
4.1. Proceso administrativo	22
4.2. Principios de control	24
4.3. Importancia	27
4.4. Sistema de control	28
4.5. Ingresos y egresos	41
4.6. Sistema de control de ingresos y egresos	46
<b>TERCERA PARTE: MARCO PRACTICO</b>	
<b>CAPITULO 5 ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACION</b>	<b>49</b>
5.1. Tipo de estudio	49
5.2. Método de estudio	49
5.3. Definición de variables	50
5.4. Diseño de la investigación	52
5.5. Unidad de análisis	52
5.6. Método de recolección de datos	53
5.7. Fuentes de información	55
<b>CAPITULO 6 CONCLUSIONES DEL TRABAJO DE CAMPO</b>	<b>56</b>
6.1. Evaluación de la situación económica del centro San Benito	56
6.2. Forma de administración del centro San Benito	56
6.3. Existencias de políticas	57

6.4. Existencia de manuales	57
6.5. Reglamentos	58
6.6. Evaluación del sistema de ingresos y egresos de caja	58
6.7. Evaluación de la administración de ingreso y egresos	64

## **CUARTA PARTE: PROPUESTA**

### **CAPITULO 7 PROPUESTA** **65**

7.1. Objetivos de la Propuesta	65
7.2. Alcance de la Propuesta	66
7.3. Planteamiento y desarrollo de la propuesta	67

### **CAPITULO 8 CONCLUSIONES FINALES DEL TRABAJO** **82**

8.1. Conclusiones	82
8.2. Recomendaciones	83

### **BIBLIOGRAFIA** **86**

### **ANEXOS**

## INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1:	Centro de Educación a Distancia	3
Cuadro N° 2:	Proceso administrativo	27
Cuadro N° 3:	Cuentas de Egresos	43
Cuadro N° 4:	Cuentas de Ingresos	44
Cuadro N° 5:	Definición de variable de estudio	51
Cuadro N° 6:	Cuadro resumen de trabajo	81

## INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1:	Mapa geográfico de San Benito	8
Figura N° 2:	Cuadro de Ingresos de San Benito	10
Figura N° 3:	Partes interactuantes de un sistema	29
Figura N° 4:	Medida de efectividad para el COSTO	36
Figura N° 5:	Flujo de procedimiento de Ingreso	61
Figura N° 6:	Flujo de procedimiento de Egreso	63
Figura N° 7:	Organigrama específico propuestos	67
Figura N° 8:	Flujograma propuestos de procedimientos de Ingresos	76
Figura N° 9:	Flujograma propuesto de procedimientos de Egresos	78

## INDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1:	Resolución de autorización funcionamiento de centros tutoriales del país	88
Anexo N° 2:	Organigrama Instituto Normal Superior	92
Anexo N° 3:	Instructivo para el trabajo administrativo para los centros	94
Anexo N° 4:	Planilla de Ingresos y Egresos de San Benito	107
Anexo N° 5:	Informe de observaciones de auditoria interna	109

Anexo N° 6:	Fichas de observaciones	114
Anexo N° 7:	Ejemplo de informe económico actual de San Benito	118
Anexo N° 8:	Cuestionarios aplicados	125
Anexo N° 9:	Manual actual del coordinador del centro	133
Anexo N° 10:	Instrucciones y circulares a los coordinadores	138
Anexo N° 11:	Mapa de ubicación de los 56 centros tutoriales	147
Anexo N° 12:	Formularios actuales para elaborar el informe económico	149
Anexo N° 13:	Formularios replanteados para elaborar informes económicos	155

**PARTE**  
**INTRODUCTORIA**

## **DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO DE LOS INGRESOS Y EGRESOS DE CAJA DEL CENTRO TUTORIAL DE SAN BENITO - INSTITUTO NORMAL SUPERIOR CATÓLICO SEDES SAPIENTAE**

### **INTRODUCCION**

El Instituto Normal Superior Católico “Sedes Sapientae”, es una institución cuyo objetivo es la formar maestros normalistas para los colegios fiscales y particulares, además dar constante capacitación a los maestros en ejercicio.

Este instituto cuenta con un programa de educación a distancia, el cual tiene 56 centros tutoriales distribuidos en los nueve departamentos del país, en provincias lejanas.

El sistema de control administrativo de los ingresos y egresos de caja del centro tutorial “San Benito” del programa de educación a distancia del Instituto Normal Superior Católico”, tiene por objeto apoyar y mejorar los procesos de manejo económico de los ingresos y egresos de un centro tutorial del país y posteriormente realizar análisis de diferentes escenarios en el comportamiento de los flujos de entrada y salida de dineros.

El trabajo se dividirá en cuatro partes:

En la primera parte se hará una descripción de la institución, desde el punto de vista social, político, económico y cultural. También se identificarán los antecedentes y elementos del problema identificado.

En la segunda parte, se presentará el marco teórico, conceptos, definiciones de los distintos autores.

En la tercera parte, se expondrán los aspectos metodológicos de la investigación como: el tipo de estudio, definición de variables, diseño y los métodos de recolección de datos, también se indicará el área estratégica y de mercado en el que se realizará el trabajo.

Para finalizar, en la cuarta parte, se planteará la propuesta, objetivos, alcances y desarrollo de la misma así como las conclusiones.

## **ANTECEDENTES**

En la gestión 2003 se intentó dar lineamientos de un manejo y control de los ingresos y egresos de los centros tutoriales, los cuales eran muy reducidos. Tampoco se dio continuidad a este proceso, debido a que no se consideró de importancia por los ejecutivos.

En la actualidad, se aprovechará la oportunidad de la realización del presente trabajo dirigido, para elaborar a plenitud un sistema de control administrativo de los ingresos y egresos de un centro tutorial del programa de educación a distancia del Instituto Normal Superior Católico, con el fin de mejorar los procesos administrativos y contribuir al logro de objetivos económicos, administrativos de este programa.

*Los escasos formularios e instructivos mediante circulares, no fueron los suficientes para controlar en el programa de educación a distancia, el manejo*

*de los ingresos y gastos del centro, motivo por el cual, hasta la fecha no se pueden emitir informes financieros razonables y se duda de la transparencia en el manejo de fondos en los mencionados centros.*

## **FORMULACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION**

Los elementos que dan lugar al problema son los siguientes:

- Una sola persona lleva el manejo administrativo y académico.
- No hay un control cruzado, es decir, que no hay otras personas que elaboren algún proceso.
- Existe un alto riesgo de control, porque el coordinador del centro es responsable de todo el proceso académico y administrativo.
- El coordinador no tiene suficiente tiempo para atender el centro, ya que es un religioso que cumple funciones en la parroquia.

### **Planteamiento del problema**

Por lo señalado; el planteamiento de problema es el siguiente:

¿Cómo un sistema de control administrativo de ingresos y egresos para un centro tutorial de un programa de educación a distancia de una Normal Católica, contribuirá mejorar la información económica-financiera?

## **PLANTEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE INVESTIGACION**

### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un sistema de control administrativo de los ingresos y egresos de caja del centro tutorial de San Benito del programa de educación a distancia del Instituto Normal Superior Católico Sedes Sapientae.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Los objetivos específicos que en su realización coadyuvarán a alcanzar el objetivo general son:

- Determinar los procedimientos o la forma como se efectuará el control de ingresos.
- Evaluar y generar los procedimientos con los instructivos correspondientes.
- Contrastar los instructivos con la teoría base del tema.
- Elaborar los lineamientos teóricos en relación a un sistema de control.
- Formular los elementos del sistema de control para los ingresos u egresos del centro.

Con los cuales se contribuirá a solucionar los problemas de controles de manejo de dinero del centro tutorial San Benito a distancia, haciendo

transparente el manejo económico y teniendo información financiera real y oportuna.

## **JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION**

Se ha observado que los procesos administrativos no son los adecuados, ya que no se sujetan a las normas de control, no se cuenta con procesos definidos, los cuales ayuden mejor al trabajo, debido a la carencia de controles básicos la empresa generará un riesgo de control muy alto.

En una empresa de cualquier índole, el control interno en la recepción y entrega de dinero es muy importante, ya que en este proceso existe un alto nivel de riesgo, pueden ocurrir desvíos, apropiaciones indebidas, robos, por lo tanto, mientras mas controles se tenga en este proceso, se tendrá un bajo nivel de riesgo y por tanto para la empresa será un sinónimo de transparencia administrativa en el manejo de uno de los recursos mas importantes como es el efectivo.

A través de este estudio, teniendo información financiera, como ingresos, egresos, pruebas de disponibilidad y otros indicadores, se llegará a ver con razonabilidad la situación económica o financiera de este centro y de igual forma del Programa de Educación a Distancia. Este hecho coadyuvará para una mejor toma de decisiones en temas como: contratación de personal, aumento de sueldos, compra de activos y otros que pudiera necesitar el programa.

## **ALCANCES DE LA INVESTIGACION**

**Ámbito Geográfico.-** La investigación se realizará en el centro de San Benito del Programa de Educación a Distancia en uno de los 56 centros tutoriales distribuidos en los diferentes departamentos del país, ubicada en la provincia de Punata Km. 34 carretera antigua a Santa Cruz.

**Ámbito Político.-** El programa de la institución donde se encuentra el sector terciario, cuyo fin es la de brindar servicio social en el campo de la educación superior a un sector rural el cual esta limitado a ingresar a casas de estudios superiores como los que hay en las capitales de los departamentos.

**Ámbito financiero.-** El estudio se da en una institución sin fines de lucro, ya que es una casa superior de enseñanza para maestros normalistas, es una institución de servicio a la sociedad, por tanto la relevancia el trabajo radica en la importancia del control optimo de ingresos y egresos para un fin social.

## **METODO DE RECOLECCION DE LA INFORMACION**

### **Información primaria**

- Coordinador de centro, a quienes se les hará entrevistas
- Personal del programa de educación a distancia del Instituto Normal Católico Sedes Sapientae

Se harán entrevistas a los coordinadores de los centros tutoriales del departamento de Cochabamba.

Se observará el trabajo que realizan el coordinador, sus conocimientos, sus habilidades, también se hará observación del proceso actual de funcionamiento administrativo y económico del centro.

### **Información Secundaria**

- Documentos contables
- Registros diarios
- Bibliografía de referencia al tema
- Documentos publicados impresos y electrónicos

Se utilizarán manuales, reglamentos, normas, libros técnicos, documentos contables, informes económicos del centro.

**PRIMERA PARTE**

**LA INSTITUCION**

## CAPITULO 1

### DESCRIPCION DE LA INSTITUCION

#### 1.1 Descripción General

El año 1943, la Institución Teresiana crea la "Escuela Normal Rural Católica" para la formación de maestros rurales y en 1945, la "Escuela Normal Experimental Femenina Santa Teresa" para la formación de maestros urbanos de primaria.

Por conflictos frecuentes la Escuela Normal Simón Bolívar de La Paz y la Federación de Maestros que no admitían la creación de una Escuela Normal Privada, el año 1949, la "Escuela Normal Experimental Femenina Santa Teresa" se traslada a Cochabamba.

En 1955 se realizan gestiones ante el Episcopado Boliviano para que esta Normal pase a depender de la Conferencia Episcopal de Bolivia. Estando como Arzobispo de La Paz Mons. Abel Antezana y apoyados por la Nunciatura Apostólica, el 23 de febrero de 1956 se crea con carácter nacional, mediante Resolución Suprema 70059; la "Escuela Normal Superior Católica Sedes Sapientiae" para la formación de profesores de primaria y secundaria con todas sus especialidades.

La Ley N° 1565 de la Reforma Educativa, en su artículo 15 determina la transformación de las Escuelas Normales urbanas y rurales en Institutos Normales Superiores.

La Normal Católica ha sido transformada en Instituto Normal Superior Católico Sedes Sapientae por Resolución del Ministerio de Educación , Cultura y Deportes N° 468/99, del 16 de diciembre de 1999.

En la Gestión 2001 el Instituto Normal Superior Católico Sedes Sapientae inicia su programa de educación a distancia para maestros interinos, bachilleres, para llegar a poblaciones lejanas y gente de escasos recursos.

Cuenta con 56 centros educativos distribuidos en todo el país, como se aprecia uno de los centros es el Centro de San Benito en el cual se efectuó el trabajo dirigido.

**Cuadro Nº 1**  
**Centros de Educación a Distancia**

Nº	DEPTO.	CENTRO
1	PANDO	COBIJA, PUERTO RICO
2	BENI	RIBERALTA, GUAYARAMERIN, TRINIDAD, RURRENABAQUE, REYES, SAN BORJA, SANTA ROSA
3	LA PAZ	PROYECTO OSCAR, PATACAMAYA, ESCUELAS DE CRISTO, MAPIRI, GUANAY, TITICACHI
4	COCHABAMABA	COLOMI, KAMI, CHIVIMARCA, INDEPENDENCIA, POROMA, PASORAPA, AQUILE, ANZALDO, CHIMORE, CADECA, <b>SAN BENITO</b>
5	ORURO	ORURO
6	POTOSI	SAN PEDRO DE BUENA VISTA, POTOSI
7	SANTA CRUZ	VALLEGRANDE, SANTA FE DE YAPACANI, URUBICHA, SAN JAVIER, SAN IGNACIO, CONCEPCION, SAN JULIAN, PUERTO SUAREZ, SAN JOSE DE CHITOS, ROBORE, PUERTO SUAREZ, SAN MATIAS, RINCON DEL TIGRE, CAMIRI
8	TARIJA	YACUIBA, ENTRE RIOS, VILLAMONTES, CARAPARI, CAMARGO, BERMEJO
9	CHUQUISACA	TREVERIS

Fuente: Instituto Normal Superior "Sedes Sapientae"

El Instituto Normal Superior Católico Sedes Sapientae, se encuentra en la ciudad de Cochabamba en la provincia Cercado, en la Avenida América Esq. Gral. Galindo S/N de la zona de "Tupuraya".

### 1.2 Descripción específica

El centro tutorial de San Benito fue constituida en el año 2001, como un centro dependiente del programa de educación a distancia del Instituto Superior

Católico Sedes Sapientae, a través de un convenio con el responsable de la parroquia de esa provincia como responsable de este centro.

### **1.2.1 Creación y base legal**

El centro educativo de San Benito se creó mediante un convenio con la parroquia de San Benito, para funcionar como un centro tutorial de enseñanza dependiente del programa de educación a distancia del Instituto Superior Católico “Sedes Sapientae”.

### **1.2.2 Misión**

El centro de San Benito no tiene una misión específica ya que es un programa del instituto Superior Católico, y por consiguiente comparte la misma misión, la cual es:

“El INSCSS es una organización cristiana católica especializada en educación superior que forma a futuros maestros (as) y los actualiza en forma permanente para mejorar la calidad educativa de niños, niñas y jóvenes del país desde sus necesidades potencializadas y culturas haciendo realidad la vida y misión evangelizadora de Jesús.” <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Instituto Normal Superior Catolico “Sedes Sapientae”

### 1.2.3 Visión

El centro de San Benito no tiene una visión específica ya que es un programa del Instituto Superior Católico, y por consiguiente comparte la misma visión, la cual es:

“El Instituto Normal Superior Católico se esfuerza por alcanzar una educación de calidad en la que todo/a educador/a viva su vocación docente con profesionalidad y mística, contribuyendo al desarrollo del país.”<sup>2</sup>

### 1.2.4 Objetivos

En el centro de San Benito no tiene objetivos particulares, sino que se basan en los objetivos del Instituto Superior Católico “Sedes Sapientae”, los cuales son:

Los principales objetivos que inspiran el desarrollo científico, académico y social del Instituto Normal Superior Católico “Sedes Sapientae” son:

- Crecimiento en la identidad personal como sujeto libre, responsable crítico, participativo, fraterno, justo, autónomo y solidario.
- Desarrollo en los/as estudiantes de la opción vocacional como educador/a cristiano/a católico/a para la construcción de una sociedad nueva, fraterna y solidaria.
- Fortalecimiento de la capacidad de ser agente de cambio en una sociedad dinámica, fundamentada en la dignidad de cada una de las personas: vida, verdad, amor, comunión y celebración.

---

<sup>2</sup> Idem

- Promoción de actitudes de compromiso que reflejen una formación liberadora y evangelizadora.
- Fortalecimiento de la capacidad de dialogo y comunicación para facilitar el proceso histórico, constructivo y transformador de vida de cada persona, familia y comunidad.
- Desarrollo de la conciencia en los/as educadores/as como constructores/as y protagonistas de:<sup>3</sup>
  1. Una educación científica, tecnológica y comunitaria.
  2. Una educación integral que tropiece para la transformación de las condiciones de vida de las personas, comunidades y pueblos.
  3. Una educación intercultural que encarne el mensaje cristiano en las propias culturas, asumiendo respetuosa y efectivamente la identidad y pluricultural de la población boliviana.
  4. Una educación popular, procesual y participativa que asuma la totalidad de la vida del pueblo.

### **1.2.5. Valores**

El centro de San Benito rige bajo los valores que inculca el Instituto Normal Superior Católico Sedes Sapientae, que como institución de educación superior desea tener hombres y mujeres que, con atención y esmero, cultiven en sí mismos y en los demás, valores como:

#### **Excelencia Personal:**

Comienza con el conocimiento y el perfeccionamiento realista de uno mismo. Requiere ser exigente consigo mismo, esforzarse por alcanzar los más nobles

---

<sup>3</sup> Instituto Normal Católico Sedes Sapientae

ideales, ser sincero, estar en actitud de mejoramiento continuo, ser oportuno al decir sí y al decir no, estar convencido de que con la ayuda de Dios y de los hermanos se puede ser mejor cada día.

**Respeto:**

Por las normas, por la propiedad privada, al valor de cada ser humano. Comprender que la cortesía, los buenos modales, la amabilidad, el agradecimiento, la tolerancia y la puntualidad son formas de mostrar respeto por los demás. Expresar las ideas propias y respetar las opiniones de los demás.

**Confianza:**

En los demás y en sí mismo. Un hombre que incorpore la confiabilidad como una forma de vida, porque hace bien todo, porque descubre todo lo bueno, noble y positivo de las cosas; que comprenda, disculpe y perdone, que coopere, ayude, comparta y sea solidario.

**Honestidad:**

La persona honesta vive lo que predica y expresa su pensamiento sin irrespetar a nadie, dice oportunamente la verdad, es justa al asignar a cada cual lo que corresponde. Del honesto se puede decir: "He aquí a un hombre en quien no hay doblez".

**Lealtad:**

Con su familia, con la empresa y con la sociedad. No transgredir los principios por el bien particular, respetar la palabra dada; incorporar valores organizacionales a la cultura empresarial, comprometerse en forma solidaria a lograr el éxito; manifestar el sentido de pertenencia desde los comportamientos entregando lo mejor de sí en el escenario donde cumpla una misión.

**Proactividad:**

Que las conductas no sean consecuencia de las circunstancias, los sentimientos y las personas, sino fruto de la planificación. Cumplir los compromisos adquiridos, asumir las consecuencias de las decisiones, crear nuevas y mejores formas para efectuar el trabajo; hacer todo bien desde el principio y sentirse responsable del éxito de la organización.

**1.3 Descripción Política**

En Centro de San Benito en un municipio de la provincia de Punata, se encuentra en la carretera antigua a Santa Cruz, en el Km. 38, y funciona en la parroquia de esa provincia que se encuentra en la acera norte de la plaza principal.

**Figura N° 1****Mapa geográfico de ubicación San Benito**

Fuente: <http://local.livecom/>

## 1.4 Descripción Cultural

Actualmente el instituto Superior Católico tiene unos 3500 alumnos en todo el país, los cuales provienen de las áreas periféricas de la ciudad y provincias, siendo la mayoría de ellos, de escasos recursos económicos.

En el caso del Centro de San Benito la población presenta las siguientes características:

- Cantidad, el centro de San Benito actualmente cuenta con 65 alumnos
- Idioma Existen dos idiomas que se hablan en esta población que son: el castellano y el quechua.
- Educación, existen colegios y algunos institutos de educación.
- Religión, casi toda la población es católica.
- Costumbres.
- Actividad económica, la población de este centro es de condiciones económicas bajas ya que la mayoría de los estudiantes son de hijos de pequeños agricultores, esta zona se caracteriza por ser una zona de producción de duraznos, maíz, pera, y también hay algunas granjas de pollos.

## 1.5 Descripción Económica

El instituto Normal Superior Católico Sedes Sapientae, en su calidad de ser una institución de servicio a la sociedad, es una entidad sin fines de lucro, por consiguiente esta liberada de ciertos impuestos, como ser: impuesto a las

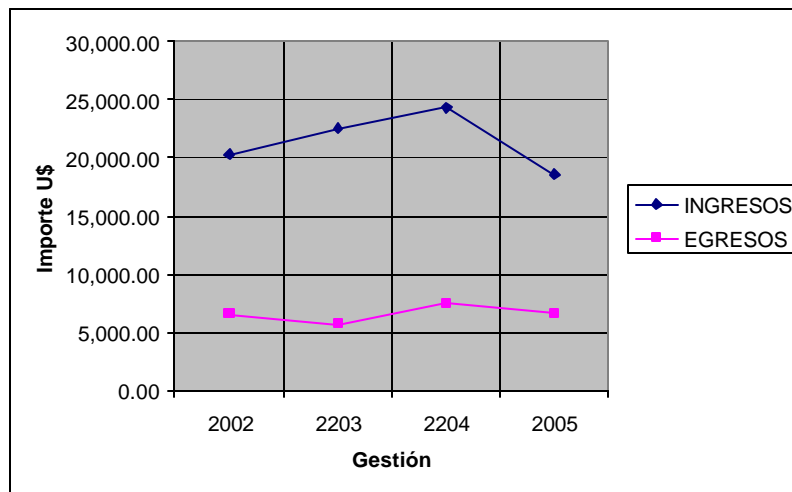
utilidades, impuesto a las transacciones. Según normativa vigente en el código de tributario.

El centro de San Benito al ser un programa de este instituto todo los deberes y obligaciones impositivas se los efectúa a través de la sede, como la elaboración de informes financieros que se los elabora en la sede nacional donde se consolida toda la información económica generada en el centro.

El mantenimiento de este centro se efectúa a través de su ingresos propios, como ser cobro a los alumnos por matricula, pensiones, certificados y otros.

El centro esta manejado por una persona que se denomina coordinador del centro, al cual le apoyan indirectamente las personas que manejan la parroquia, pero esta persona es la única responsable de todo el proceso académico y administrativo ante la sede nacional.

**Figura N° 2**  
**Cuadro de ingresos de San Benito**



Fuente: Elaboración propia

## CAPITULO 2

### IDENTIFICACION Y DESCRIPCION DEL PROBLEMA

#### 2.1 Antecedentes del Problema

En la gestión del segundo semestre del año 2001 el Instituto Normal Superior Católico, con una autorización del Ministerio de Educación, abrió el programa de educación a distancia para docentes interinos y bachilleres a través de centros educativos en diferentes provincias de toda Bolivia para su obtención de título académico que les permita oficialmente dictar clases y por otro lado a gozar de los beneficios que les brinda el ser maestros normalistas.

Debido a la premura de abrir este programa, se presentó un proyecto al ministerio de educación, el cual fue aprobado y se abrió en distintos lugares del país, pero debido a que no hubo una planificación administrativa, se contrató una sola persona responsable para el área económica.

La persona que se contrató no tenía experiencia en controles económicos de instituciones educativas y además, por falta de personal no se elaboraron manuales administrativos ni manuales de funciones para los coordinadores ni formatos de rendición de informes económicos y como el programa tenía que seguir, se fue controlando de una manera muy irregular.

Anteriormente, en la gestión 2004 se intentó dar lineamientos de un manejo y control de los ingresos y egresos de estos centros tutoriales, los cuales eran

muy reducidos y tampoco se dio continuidad a este proceso, no se lo consideró como “asunto de importancia” por los ejecutivos.

El funcionamiento de cada centro como se mencionó anteriormente, es financiado con recursos captados por inscripciones de los estudiantes, por tanto, dichos ingresos deben ser bien administrados.

En la actualidad, los escasos formularios y los instructivos emitidos mediante circulares no son los suficientes para controlar en el programa de educación a distancia el manejo de los ingresos y gastos de cada centro, motivo por lo cual, hasta la fecha, no se pueden emitir informes financieros exactos y se duda de la transparencia en el manejo de fondos de dichos centros tutoriales del país, provocando informes tardíos e insuficientes.

Asimismo uno de los mayores motivos para las falencias en los informes económicos, es la falta de personal en el centro ya que una sola persona esta manejando tanto el área académica como la económica en forma simultánea.

Es el caso también del centro de San Benito, en el cual, desde su apertura en la gestión 2001, todo el proceso académico administrativo es ejecutado por una sola persona, que a su vez es responsable de la parroquia.

Esto hace suponer, que las funciones y tareas asignadas son causantes de la emisión tardía de informes (tardanza de meses), además, la falta de herramientas, técnicas, provoca que los informes económicos de la sede nacional no estén del todo reales y oportunos. Ya que no se puede verificar en su momento los resultados de los estados financieros con lo presupuestado.

## **2.2 Planteamiento del problema**

### **2.2.1 Identificación del Problema**

Se ha identificado en el Instituto Superior Católico Sedes Sapientae, en especial en el centro de San Benito se ha identificado como problema la falta de un sistema de control de Ingresos y egresos, que permita llevar el centro en forma transparente y con información económica real y oportuna.

### **2.2.2 Descripción del problema**

Con una investigación preliminar, basada en entrevistas y revisión de documentos se ha podido constatar la siguiente problemática en el centro tutorial de “San Benito” del programa de educación a distancia del Instituto Normal Superior Católico “Sedes Sapientae”.

- El personal a cargo del centro es insuficiente, ya que una sola persona lleva el control académico y económico, es decir que desempeña las funciones de ambas áreas, además de la administración de la parroquia del centro de San Benito. Por lo tanto, el tiempo dedicado por el personal a cada actividad es reducido, lo cual no le permite desempeñar eficaz y eficientemente el cumplimiento de sus labores, en especial el control de ingresos y egresos y los informes correspondientes.
- La información económica de los ingresos y egresos llega muy tarde a la sede nacional.

- En algunos informes económicos no existe la claridad necesaria para contabilizar los informes económicos, ya que los instructivos en algunos casos no son respetados.
- El coordinador no tiene conocimientos básicos de administración, y manejo contable, ya que es un padre religioso que hace lo que puede con voluntad y esfuerzo.
- No existen entidades bancarias en la localidad, para efectuar los depósitos correspondientes de las recaudaciones por los servicios educativos prestados por el centro.
- No existen políticas de cumplimiento de las responsabilidades que tienen el coordinador, esencialmente sobre los asuntos económicos.

### **2.2.3 Formulación del problema**

A partir de lo mencionado en el punto anterior se ha formulado el problema a solucionar en el trabajo dirigido:

¿Cómo un sistema de control administrativo de ingresos y egresos para el centro tutorial de San Benito correspondiente al programa de educación a distancia del Instituto Normal Superior Católico Sedes Sapientae, contribuirá a mejorar la información económica?

### **2.3 Beneficios sociales que reportaría la solución del problema**

Con la solución de estos problemas que tiene el centro tutorial a distancia de “San Benito” se puede aplicar este sistema para el control de cualquier modulo a distancia. Siempre y cuando el centro de estudio se encuentre lejos y con dificultades de comunicación.

Actualmente hay muchas provincias que no cuenta con carreteras y energía eléctrica y otros medios necesarios para el funcionamiento de centros educativos.

Se aporta a la institución para dar continuidad segura del conocimiento de la salud económica del centro San Benito, beneficiando a la población de escasos recursos que deseen capacitarse en el mismo.

Asimismo, la presencia del centro posibilita la creación de fuentes de trabajo a gente del lugar, con lo cual contribuye al desarrollo de la región con una elevación en la educación.

### **2.4 Beneficios que percibiría la institución con la solución del problema**

Con la implantación del “Sistema de Control Administrativo de los Ingresos y Egresos de Caja del centro Tutorial de “San Benito” del Programa de Educación a Distancia del Instituto Normal Superior Católico Sedes Sapientae” se obtendrá información económica y como ingresos, egresos, pruebas de disponibilidad, y otros indicadores económicos y financieros.

Se llegará a ver con exactitud la situación económica o financiera de este centro de Educación a Distancia, este hecho contribuirá a una mejor toma de decisiones, a través de un control que ayude a conocer el origen de los fondos y ayuden al cumplimiento de normas administrativas para los ingresos y gastos del centro.

Transparencia en los informes económicos, como ser: Informes de Ingresos, Egresos con los cuales se podrá elaborar estados financieros oportunos, exactos y confiables, que a su vez permitirá presupuestar de manera más exacta y realizar el control correspondiente.

Asimismo la continuidad del programa o proyecciones de apertura de nuevos centros de educación a distancia (centros de capacitación para maestros en ejercicio), en una expansión territorial.

Por otro lado, elevar prestigio del Instituto Normal Superior Católico “Sedes Sapientae”, ya que será conocido en muchos lugares como una institución que brinda educación a sectores de escasos recursos, de forma transparente a partir de la aplicación del modelo de San Benito con el control de ingresos y egresos en informes claros en otros centros.

## **2.5 Beneficios a la actividad profesional actual**

El beneficio de este trabajo a la actividad profesional del postulante actual, es desarrollar herramientas para trabajar con centros de estudios a distancia, de esta manera profesionalmente mejorará su capacidad para desarrollar procesos administrativos de control de los ingresos y egresos de un centro de

educación a distancia, y así poder contar con una administración transparente y eficaz, en cuanto a los ingresos y egresos de un programa similar.

De igual manera, se puso en practica los conocimientos teóricos, en lo concierne a los controles internos que debe haber en una empresa o programa dentro de los procesos de ingresos y egresos.

El postulante conoce todo el proceso administrativo del centro tutorial San Benito, y como funciona todo el programa de educación a distancia, y las dificultades con que tropieza este programa para su funcionamiento.

## **CAPITULO 3**

### **DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD EN LA INSTITUCION**

#### **3.1 Principales funciones que se desempeña en la institución**

Entre las principales actividades que el postulante ha realizado en la institución están:

- Visitas al centro de San Benito
- Revisión de documentos contables de los informes económicos en el departamento contable de la sede nacional.
- Revisión en la sede los documentos normativos para el manejo de los ingresos y egresos para los centros tutoriales.
- Revisión de resoluciones ministeriales, circulares, y otros instructivos
- Entrevistas al coordinador y al personal que trabaja en del programa de educación a distancia.
- Revisión de toda documentación contable correspondiente al centro de San Benito, entregado en la sede nacional.

#### **3.1.1 Características esenciales de las actividades desarrolladas**

Entre las principales características de las actividades están:

- Observación de las actividades de la institución, como ser: los procesos administrativos.
- Revisión de los informes económicos del centro tutorial “San Benito”, en los archivos en la sede nacional.

- Revisión bibliográfica sobre sistemas de controles, en bibliografía relacionada, impresa y electrónica.
- Revisión de circulares enviados al coordinador, sobre como deben hacer su trabajo los coordinadores.
- Revisión de comprobantes contables, en los registros del departamento contable del Instituto Superior Católico “Sedes Sapientae”.
- Elaboración del proyecto de un sistema de control de Ingresos y egresos.
- Correcciones de a observaciones del personal al mando.

### **3.1.2 Aportes importantes que se tendría al desarrollo de la Institución**

El aporte importante para el centro de San Benito será que el pueblo lo considere como un centro de estudios y capacitación organizada, seria y transparente.

También permitirá contar un modelo de sistema de control de ingresos y egresos para otros centros, es decir que la institución se beneficiará con información que le permitirá proyectarse armónicamente.

También esencialmente brindar herramientas de control para el manejo del efectivo de los diferentes centros que tiene el Instituto Superior Católico, para que con ellos sean subsanados las observaciones de auditorias. Por la transparencia de la administración de sus ingresos y egresos.

### **3.1.3 Factores y problemas principales que pueden influir al logro de los resultados esperados**

Factor recurso humano, puede ser un obstáculo para el logro de lo esperado, ya que cuando se contrata personal sin experiencia es difícil (para esas personas) hacer los informes como se les instruye que hagan y en el tiempo que deberían hacerlo.

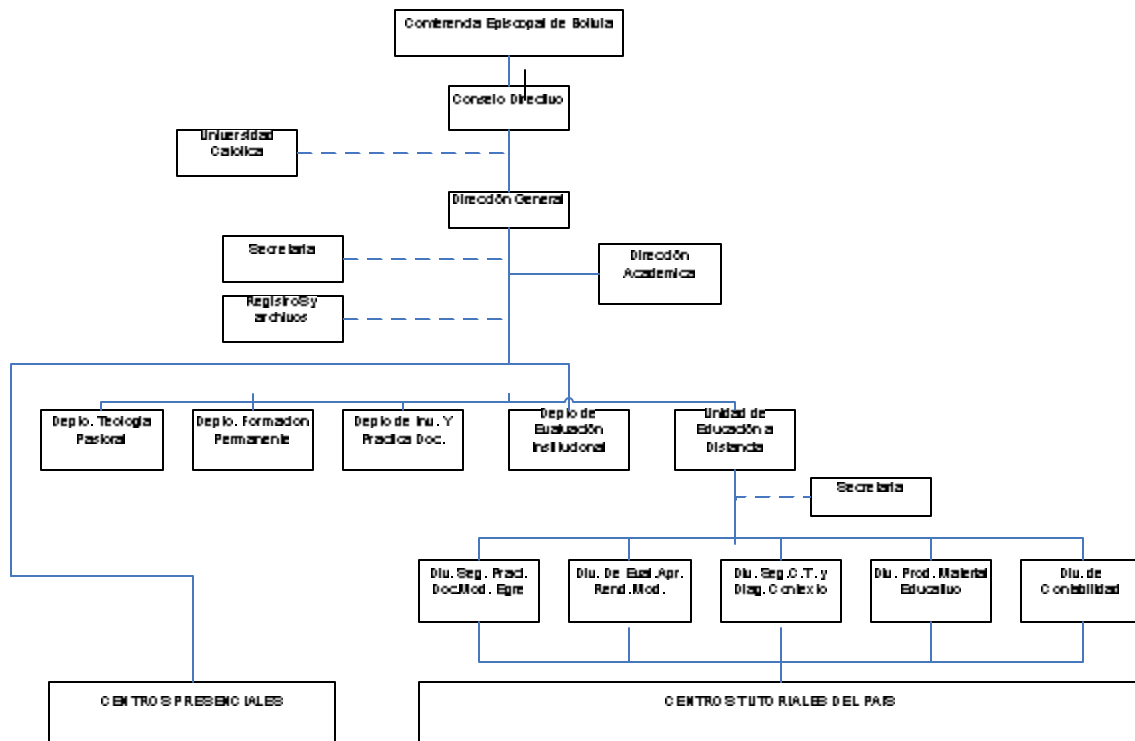
Factor tecnología, es muy importante contar con los medios y equipos que ayuden a la elaboración y control de ingresos y egresos.

La toma de decisiones de las autoridades a cargo de esta Institución, ya que depende de estas autoridades ordenar los cambios.

Asimismo, también la predisposición o interés por parte de las autoridades de aplicar las recomendaciones y conclusiones del trabajo.

### 3.2 Presentación de la estructura organizativa

#### Organigrama del Instituto Normal Superior Católico “Sedes Sapientae”



**SEGUNDA PARTE**

**MARCO**

**TEÓRICO**

## CAPITULO 4

### SISTEMA DE CONTROL

En el capítulo presente se han desarrollado aquellos lineamientos teóricos considerados en el desarrollo del trabajo dirigido.

#### 4.1 Proceso Administrativo

Así como los administradores, auditores y contadores públicos deben conocer las fases del proceso administrativo, mismas que forman parte de un sistema mas amplio que interaccionan con la totalidad del ambiente del administrador (aquel que decide sobre algo), el cual se compone de factores económicos y tecnológicos, sociales, políticos y las funciones de planeación, organización, integración del personal, dirección y control constituyen una estructura muy útil para organizar conocimientos.

A continuación se citan las mencionadas funciones según lo expuesto por KOONTZ Y WEHRICH<sup>4</sup>.

##### 4.1.1 planeación

La planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto, de la toma de decisiones; esto es, de la elección de futuros de acción a partir de diversas alternativas. De

---

<sup>4</sup> Koontz Harold y Wehrich Hein, “Administración una perspectiva global”, McGraw-Hill, Mexico, 348

este modo, los planes constituyen un método racional para el cumplimiento de los objetivos preseleccionados.

#### **4.1.2 Organización**

La organización supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. Esta estructura intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de metas.

La función organización incluye el desarrollo de una estructura formal para facilitar la coordinación e integración de los recursos de la institución.

#### **4.1.3 Integración del personal**

La integración es la provisión del personal a los puestos proporcionados por la estructura de una organización, por lo tanto se debe definir la fuerza y capacidad que será necesario para alcanzar los objetivos propuestos de manera eficaz.

#### **4.1.4 Dirección**

La dirección es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Por tanto, la dirección permite junto a la coordinación, asignar recursos y poner en marcha los planes con el fin de alcanzar los objetivos.

#### 4.1.5 Control

Es la medición y la corrección de las actividades de los subordinados con el fin de verificar que los hechos se desarrollen conforme a los planes.

Mide el desempeño en comparación con las metas y los planes, detecta los lugares donde existen desviaciones negativas y pone en marcha acciones para corregirlas.

#### 4.2 Principios del control

La aplicación racional del control debe fundamentarse en los siguientes principios (MUÑIZ GONZALEZ )<sup>5</sup>.

- **Equilibrio** A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado de control correspondiente. De la misma manera que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se esta cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada esta siendo debidamente ejercida.
- **De los objetivos** Se refiere al control que existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, si no un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Ningún control será valido si no se fundamenta en los objetivos y si, a través de el, no se evalúa el logro de los mismos.

---

<sup>5</sup> Muñiz Gonzales, Administración del Control, p. 150

Por lo tanto, es imprescindible establecer medidas específicas de actuación o estándares, que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido, misma que se determina con base en los objetivos. La efectividad esta en relación directa con la precisión de los estándares, estos permiten la ejecución de los planes dentro de cierto limite, evitando errores y consecuentemente, perdida de tiempo y dinero.

- **De la oportunidad** El control para que sea eficaz necesita ser oportuno, es decir, debe explicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación, Un control, cuando no es oportuno carece de validez y, obviamente, reduce la consecución de los objetivos al mismo.
- **De las desviaciones** Todas las variaciones o desviaciones que se presentan en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro. Es inútil detectar las desviaciones si no se hace un análisis de las mismas y si no se establecen medidas preventivas y correctivas.
- **De los estándares** El control es imposible si no existen “estándares “ de alguna manera prefijados, y será tanto mejor, cuanto mas precisos y cuantificados sean dichos estándares.
- **De carácter media del centro** Aunque parezca algo obvio, hay que recordar constantemente este principio. De él se deduce también

espontáneamente una regla: Un control deberá utilizarse si el trabajo, gastos, etc., que impone se justifican ante los beneficios que de él esperan.

En sentido positivo, surge el peligro del “especialista” en la técnica del control de la que se trate, el que siempre creerá en su técnica, y tratará de lograr que se implante. En sentido negativo, está también el peligro de subestimar los beneficios de un medio de control, ya que por que sea imposible, o difícil al menos, cuantificarlos. De ahí la conveniencia de tratar de hacer esta cuantificación.

- **Del principio de excepción** El control administrativo, es mucho mas eficaz y rápido, cuando se concentra en los casos en los que no se logro lo previsto, que en los resultados que se obtuvieron como se había planeado. El control debe aplicarse a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo delimitando adecuadamente que funciones estratégicas requieren del control. Este principio se auxilia de métodos probabilísticos, estadísticos o aleatorios.
- **De la función controlada** Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar. Una aplicación clara de este principio se puede encontrar en el siguiente ejemplo: la persona que elabora el control de los estados financieros de una empresa será la más idónea para auditarlos o determinar si no son verídicos o no, ya que en dicha evaluación puede intervenir aspectos de carácter personal.

### 4.3 Importancia

La estructura de una organización puede crearse para facilitar el logro de objetivos con eficiencia y los empleados pueden estar dirigidos y motivados. No obstante, no existe la seguridad de que las actividades se desarrollen como fueron planificadas y que las metas que los gerentes buscan se conviertan en realidad. Por tanto, el control es importante porque es el enlace final en la cadena funcional de las actividades de administración.

Es la única forma como los gerentes saben si las metas organizacionales se están cumpliendo o no y por que si o por que no. El valor específico de la función de control, sin embargo, radica en su relación con la planificación y delegación de actividades.

**Cuadro Nº 2**  
**Proceso administrativo**

PLANIFICACION	ORGANIZACION
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas</li> <li>• Objetivos</li> <li>• Estrategias</li> <li>• Planes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura</li> <li>• Administración de recursos humanos</li> <li>• Estrategias</li> <li>• Planes</li> </ul>
DIRECCION	CONTROL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura</li> <li>• Administración de recursos humanos</li> <li>• Estrategias</li> <li>• Planes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas</li> <li>• Medidas</li> <li>• Comparaciones</li> <li>• Acción</li> </ul>

Fuente: (KOONTZ Y WEIHRICH 1998)

## 4.4 Sistema de Control

### 4.4.1 Sistema

El concepto de sistema tiene diversas acepciones, dependiendo de su aplicación y campo de acción teórica en la cual se lo utiliza.

Dentro la concepción de sistema administrativo como sistema se entiende: “Como un conjunto ordenado de procedimientos (operaciones y métodos), relacionados entre si, que contribuyen a realizar una función (BENJAMIN FRANKLIN Y GUILLERMO GOMEZ )<sup>6</sup>.

Asimismo, “Un sistema es una serie de elementos que forman una actividad, un procedimiento o un plan de procedimientos que buscan una meta o metas comunes mediante la manipulación” (GUILLERMO GOMEZ)<sup>7</sup>.

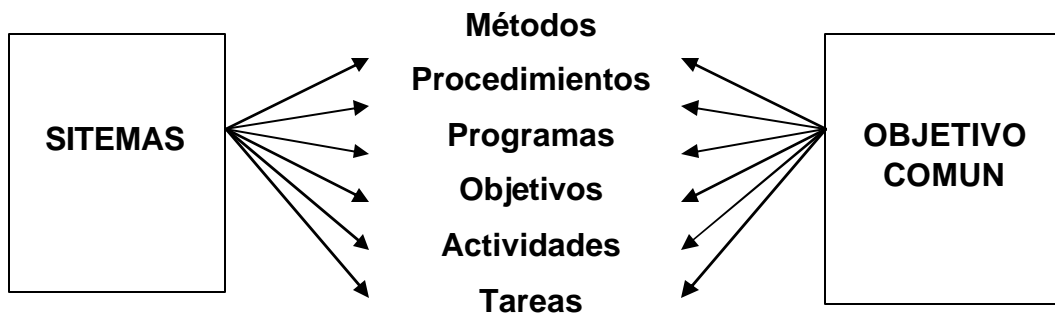
Como se puede concluir, las definiciones de sistemas varían, por lo cual no es posible precisar una definición exacta, ya que los diferentes autores y estudiosos de la administración todavía no se han puesto de acuerdo para definirlo; así, cada uno de ellos enfoca el problema desde un punto de vista diferente y usan indistintamente los términos de sistemas, métodos, procedimientos, etc. Como se aprecia en la grafica siguiente:

---

<sup>6</sup> Benjamín Franklin y Guillermo Gómez, “Organización y metodos un enfoque competitivo”, McGraw-Hill, Mexico, Pag. 224

<sup>7</sup> Guillermo Gomez, “Planificación y organización de empresas”, McGraw-Hill, Mexico, Pag. 327

**Figura N° 3**  
**Partes interactuantes de un sistema**



Fuente: (GUILLERMO GOMEZ 1997:327)

Por tanto, un sistema administrativo se compone de los siguientes elementos:

a. Elementos físicos:

- Formas
- Reportes
- Equipo
- Material
- Papel

b. Elementos de información:

- Datos
- Archivo de datos (memoria)
- Instrucciones, ¿Cómo hacerlo?
- Procedimientos ¿Qué hacer y como hacerlos? (método)

c. Elementos humanos:

- Quien
- Acciones tomadas
- Conexiones-interrelacionadas

En ese sentido, se entiende como un sistema a una red de procedimientos relacionados entre si y desarrollados de acuerdo a un esquema integrado para lograr una mejor actividad de la empresa (BENJAMIN FRANKLIN Y GUILLERMO GOMEZ 2002:224)<sup>8</sup>.

#### **4.4.2 Estudio de sistemas**

El estudio de los sistemas y procedimientos se refieren a la actividad general del estudio de una organización, lo cual debe estar a cargo de la dirección superior, que es la única que está en condiciones de conocer las necesidades. Es decir, cómo dichos sistemas y procedimientos determinan la forma de trabajar en todo el organismo.

En ese sentido, se entiende un procedimiento como el conjunto de actividades que se realizan exactamente de la misma manera, sea donde sea. En el caso de la contabilidad o del control del personal, el procedimiento es necesario para asegurar resultados uniformes. En cuanto a otras tareas, el propósito es siempre llegar al resultado final en la forma más rápida y eficaz.

“Todo estudio de sistemas y procedimientos, tanto de tipo interno y externo, deberá llevarse a cabo pensando en que las organizaciones son

---

<sup>8</sup> Benjamín Franklin y Guillermo Gomez, “Organización y métodos, un enfoque competitivo”, McGraw-Hill, Mexico, Pag. 224

un sistema y no un rompecabezas de funciones, puestos y procedimientos aislados; con esto se tiene el mejor argumento para asegurar que el análisis debe ser integral. El organismo en su totalidad será sometido a un examen y evaluación para así detectar las verdaderas causas de los problemas”<sup>9</sup> (JOAQUIN RODRIGUEZ 2002:57)<sup>10</sup>.

Entonces, de la evolución de los sistemas de negocios ha nacido la idea de diseñar y proyectar nuevos sistemas y procedimientos, que contribuyan directamente a lograr las metas y objetivos de la organización y aprovechar totalmente las ventajas de capacidad del equipo y de las técnicas de la ciencia administrativa.

#### **4.4.3 Metodología para el estudio de sistemas**

La metodología para el estudio de sistemas comprende las siguientes etapas:

1. Planeación del estudio
2. Investigación de la situación actual
3. Análisis y crítica de la información
4. Diseño de los procedimientos
5. Implantación y seguimiento

Estos son los pasos que se deben considerar para realizar cualquier estudio de sistemas, ya que dicho estudio debe seguir una secuencia sistémica y

---

<sup>9</sup> Joaquin Rodríguez Valencia, “Estudio de sistemas y procedimientos administrativos”, Thomson learnig, Mexico, Pag. 57

<sup>10</sup> Joaquin Rodríguez, “Estudio de Sistemas y procedimientos administrativos”, Ecafsa, Mexico, Pag. 57

metodológica de actividades con la finalidad de procesar datos para construir información que permita mejorar un sistema y sus procedimientos.

“La breve exposición de la metodología que se propone, tiene por objeto establecer una base normativa para el estudio de sistemas, Debe destacarse que la presente guía representa un mínimo de de criterios generales para la conducción de esos estudios y como tal no restringe la aplicación inteligente y razonada de otras técnicas que se consideren necesarias de acuerdo con las circunstancias. Por otra parte, no pretende sustituir en buen juicio y el criterio personal del analista”<sup>11</sup> (GUILLERMO GOMEZ 1997:332)<sup>12</sup>.

En conclusión, la metodología para el estudio de sistemas que se propone no es limitante, y la metodología que se propone comprende una disposición lógica de pasos tendientes a conocer y resolver problemas administrativos por medio de un análisis ordenado, comenzando por una cuidadosa identificación y definición del problema, avanzando sistemáticamente hasta alcanzar la solución.

#### **4.4.4 Diseño de un nuevo sistema**

El diseño de un nuevo sistema proporciona un marco de trabajo total para aplicar el concepto de sistemas. Existen técnicas específicas de la ciencia administrativa, adaptables a ciertos aspectos del proceso de ejecución, pero es

---

<sup>11</sup> Guillermo Gomez, “Planificación y organización de empresas”, McGraw-Hill, Mexico, 332

<sup>12</sup> Idem, 332

importante proporcionar amplios lineamientos, dentro de los cuales puedan aplicarse con ventajas, los mismos que se enuncian a continuación.

#### **4.4.4.1 Pasos que comprende el diseño del sistema**

A continuación se citan los pasos que comprende el diseño de un sistema <sup>13</sup>(GUILLERMO GOMEZ 1997:345):

- Requerimientos de un nuevo sistema
- Redefinir actividades
- Determinar medidas de efectividad

Es decir, que una vez que se ha recabado toda la información necesaria se definen los requerimientos de un nuevo sistema para luego seguir con los siguientes pasos como se expone a continuación.

##### **4.4.4.1.1 Requerimientos de un nuevo sistema**

A continuación se detallan los puntos que se deben considerar para el requerimiento de un nuevo sistema (GUILLERMO GOMEZ 1997:346)<sup>14</sup>.

Para la determinación de los requerimientos necesarios para la construcción de la organización ideal, los consultores o analistas se hacen dos preguntas vitales. Estas preguntas son las siguientes:

---

<sup>13</sup> Idem, 345

<sup>14</sup> Guillermo Gomez, "Planificación y organización de empresas", McGraw-Hill, Mexico, Pag 346

- Funciones del sistema, ¿Qué debe hacer el sistema?
- Operación del sistema, ¿Cuan bien debe operar el sistema?

Por lo que puede verse, esta fase cubre un periodo de transmisión desde el estudio del sistema actual hasta el diseño del nuevo sistema. La determinación exacta de los requerimientos se canalizará mediante la obtención de información con base exclusiva en entrevistas con los funcionarios de la empresa. En estas entrevistas se tratará de lograr un equilibrio entre lo bien que se quiere que funcione el nuevo sistema y el acto que el mismo implique. Si se quiere un sistema muy eficiente, este resultará muy costoso por el establecimiento de controles adecuados para su funcionamiento.

Existen cuatro puntos que el analista debe tener en consideración al terminar los requerimientos del nuevo sistema:

- a) Analizar y definir futuros objetivos.
- b) Redefinir o modificar las actividades existentes que sirvan mejor para la consecución de los objetivos.
- c) Analizar los requerimientos de cada actividad.
- d) Determinar medidas de efectividad para cada actividad

#### **4.4.4.1.2 Redefinir actividades**

Si bien puede ser que en la empresa o institución ya están definidas las actividades para ciertos procesos, esto no indica que sean los adecuados y por consiguiente pueden ser mejorados.

En este caso se trata de definir, con base en las entrevistas, lo que se quiere es que se haga de nuevo una actividad determinada. Se dañan los objetivos particulares de cada actividad. Las nuevas actividades deberán listarse a efecto de que se asignen de acuerdo con su naturaleza a las unidades correspondientes (GUILLERMO GOMEZ 1997:347)<sup>15</sup>.

#### **4.4.4.1.3 Determinar medidas de efectividad**

El establecimiento de determinado tipo de medidas tiene por objeto permitir un conocimiento del funcionamiento del sistema para evaluar cuan bien o cuan mal está operando.

Las principales medidas de efectividad que pueden ser establecidos son los siguientes (GUILLERMO GOMEZ 1997:348):<sup>16</sup>

- a) Costo
- b) Tiempo
- c) Exactitud
- d) Confiabilidad
- e) Flexibilidad

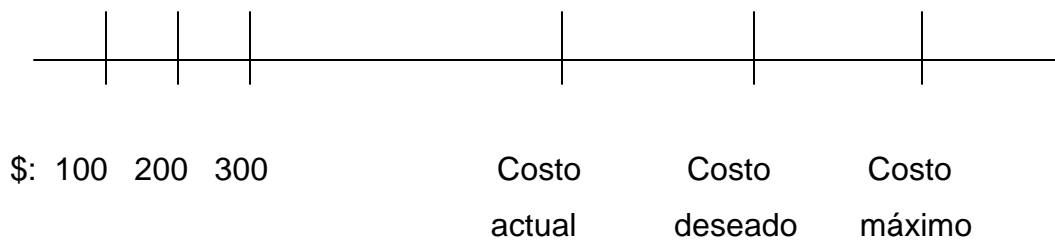
La operación de estas medidas de efectividad podrían estar representadas mediante cierto tipo de gráficas, por ejemplo:

---

<sup>15</sup>Guillermo Gomez, "Planificación y organización de empresas", McGraw-Hill, Mexico, Pag. 347

<sup>16</sup>Guillermo Gomez, "Planificación y organización de empresas", McGraw-Hill, Mexico, Pag. 348

**Figura N° 4**  
**Medida de efectividad para el COSTO**



Fuente: (GUILLERMO GOMEZ 1997:348)

#### **4.4.5 Proposición de un nuevo sistema**

Con todos los elementos señalados en el estudio del sistema y concretamente al analizar los requerimientos del nuevo sistema, se está en condiciones de proponer un sistema nuevo o una modificación del actual.

“El objetivo primordial de la proposición de un nuevo proyecto es mostrar a la administración o dirección que la empresa puede obtener mayores rendimientos al invertir tiempo y dinero en el nuevo sistema, que en otras operaciones de inversión” (GUILLERMO GOMEZ 1997:349).<sup>17</sup>

<sup>17</sup>Guillermo Gomez, “Planificación y organización de empresas”, McGraw-Hill, Mexico, Pag. 349

Otro objetivo que podría enumerarse, consiste en proporcionar información técnica adecuada y detalles que la apoyen para permitir que personal que no se encuentra en el nivel administrativo lo estudie, lo comprenda y lo adapte de inmediato. Para llevar a cabo estos objetivos, el plan del nuevo sistema y de organización deberá incluir tres apartados:

- Aspectos fundamentales que comprende
- Documentar el diseño del nuevo sistema
- Obtener la aprobación final.

#### **4.4.5.1 Aspectos fundamentales que comprende**

Cuando el estudio fue realizado sobre la totalidad de las formaciones de la empresa, considerando esta como un sistema, generalmente debe abarcar los siguientes aspectos :

- a. La definición de la nueva estructura de la empresa.
- b. Fijación de los objetivos generales y departamentales
- c. Fijación de políticas administrativas
- d. Definición de líneas de autoridad
- e. Asignación funciones y actividades
- f. Determinación de controles
- g. Establecimiento de canales de comunicación
- h. Coordinación de funciones y actividades
- i. Sugerencias para mejorar relaciones humanas
- j. Presentación de los nuevos procesos de operación y formas que se utilizaron

- k. Presentación del flujo de trabajo
- l. Descripción de puestos con detalle de las responsabilidades y tareas de cada funcionario o empleado.
- m. Descripción de las obligaciones fiscales.

Estos puntos han sido considerados para el desempeño del trabajo dirigido.

#### **4.4.5.2 Documentar el diseño del nuevo sistema**

Una vez terminado el estudio se tiene que documentar con informes en papel impreso para ver la proposición del nuevo sistema.

La documentación del diseño del nuevo sistema representa una organización de todo el material propuesto, la presentación que se le de a esta documentación puede ser :

- a) Manual general o departamental
- b) Informe de situación propuesta
- c) Informe de un sistema específico

Normalmente los manuales contendrán:

1. La orden de implantación emitida por la dirección de la empresa
2. La introducción
3. El índice
4. Gráficas de organización
5. Metas objetivas de la empresa
6. Principios generales de organización

7. División de trabajo
8. Graficas funcionales o de procedimientos
9. Catalogo de cuentas, instructivos
10. Cuadros de funciones
11. Métodos de operación

Para el último punto, se prepara un reporte llamado plan del nuevo sistema, el cual contiene además de la descripción completa y concisa del nuevo sistema, una evaluación de su utilidad para la presente y el futuro de la empresa.

El contenido de dicho reporte es el siguiente:

1. Resumen para la gerencia; el cual abarca estos puntos
  - a. Recomendaciones para el nuevo sistema
  - b. Ventaja y valor del sistema propuesto
  - c. Breve examen del contenido de las fases de estudio y diagnóstico
  - d. Como operara el nuevo sistema
  - e. Planes para llevar a cabo la implantación
2. Operación del nuevo sistema
  - a. Diagramas de flujo de la información
  - b. Configuración del equipo
  - c. Organización del personal
3. Planes para la implantación del sistema

- a. Diseños detallados del sistema
  - b. Programación y pruebas
  - c. Planos de acondicionamiento del equipo
  - d. Conversión del sistema y prueba del nuevo sistema
  - e. Organización del personal
4. Apreciación del valor del nuevo sistema
- a. Comparación de costos entre el nuevo sistema y el anterior
  - b. Otros beneficios y ventajas
5. Apéndice
- a. Diagrama de flujo de las aplicaciones
  - b. Descripción de archivos y catálogos
  - c. Otros documentos no incluidos en las otras secciones

#### **4.4.5.3 Obtener la aprobación final**

Todo el trabajo hasta aquí desarrollado, puede venirse abajo si no se cuenta con la colaboración de quien va a llevar a cabo el plan propuesto, por ello debe buscarse:

Los siguientes puntos son los aspectos importantes para obtener la aprobación del sistema (GUILLERMO GOMEZ 1997:351)<sup>18</sup>

- a. Cambio de impresiones sobre la reorganización propuesta con los ejecutivos de la empresa

---

<sup>18</sup>Guillermo gomez, “Planificación y organización de empresas”, McGraw-Hill, Mexico, Pag. 351

- b. Discusión sobre las modificaciones propuestas con los ejecutivos de la empresa.
- c. Explicación de los resultados y beneficios de la nueva organización y modificación a la actual.
- d. Adiestramiento al personal sobre particularidades de nuevos sistemas, procesos o métodos.
- e. Explicación al personal sobre detalles del sistema.
- f. Convencimiento de ventajas sobre modificaciones para lograr su colaboración.

## **4.5 Ingresos y Egresos**

De acuerdo a las necesidades del objeto de estudio, los ingresos y egresos que se han de estudiar corresponden al flujo de caja, es decir a la administración de los ingresos y egresos que se dan en caja en el centro investigado, por tanto, la teoría manifestada a continuación corresponde a ingresos y egresos de caja. (CERVERA O. MERCEDES :2006)<sup>19</sup>.

### **4.5.1 Egresos**

A cualquier empresa, industrial, comercial o de prestación de servicios, para funcionar normalmente le resulta ineludible adquirir ciertos bienes y servicios como son: mano de obra, energía eléctrica, teléfono, etc.

---

<sup>19</sup> <http://www.contabilidad.tk/libro-introduccion-contabilidad.htm>

La empresa realiza un egreso cuando obtiene una contraprestación real de exterior, es decir, cuando percibe alguno de estos bienes o servicios. Así, incurre en un gasto cuando disfruta de la mano de obra de sus trabajadores, cuando utiliza el suministro eléctrico para mantener operativas sus instalaciones, etc.

“El hecho de que la entidad utilice ciertos servicios le obliga a pagarlos. Ahora bien, el pago de estos produce en la fecha en la que sale el dinero de tesorería para remunerarlos. Por ello, es sumamente importante distinguir los conceptos de gastos y pagos. Se incurre en un gasto al disfrutar de cierto servicio; se efectúa el pago del mismo en la fecha convenida, en el instante que reciba el bien o servicio o en fechas posteriores, puesto que el aplazamiento del pago es una practica bastante extendida en el mundo empresarial” (CERVERA OLIVER MERCEDES 2005)<sup>20</sup>.

A continuación se presenta algunas cuentas de egresos básicos.

---

<sup>20</sup> Idem

**Cuadro Nº 4**  
**Cuentas de Egresos**

CODIGO	CUENTA
61	Compras
62	Almacenes
63	Gastos
64	Recargos
65	Egresos financieros
66	Otros egresos

Fuente: (<http://www.contabilidad.tk/libro-introduccion-contabilidad.htm>)

#### 4.5.1.1 Registro Contable

Cuando la empresa incurre en un gasto cualquiera el asiento a registrar será el siguiente: tomando en cuenta siempre que las cuentas de gastos siempre se debitan.

Compras	xx	
Gastos	xx	
a Caja		xx
Ctas. por pagar		xx

Por lo tanto, la realización de un gasto por parte de la empresa lleva de mano una disminución del patrimonio empresarial. Al percibir la contraprestación real, que generalmente no integra su patrimonio, paga o aplaza su pago, aminorando su tesorería o contrayendo una obligación de pago, que integrará el pasivo.

### 4.5.2 Ingresos

La empresa en el ejercicio de su actividad presta servicios y bienes al exterior. A cambio de ellos, percibe dinero o nacen derechos de cobros a su favor, que hará efectivo en tiempo estipulado o convenido.

“Se produce un ingreso cuando aumenta el patrimonio empresarial y este no se debe a nuevas aportaciones de los socios.” (CERVERA O. MERCEDES :2006)<sup>21</sup>.

A continuación se presentan algunas cuentas de ingresos básicos.

**Cuadro Nº 5**  
**Cuentas de Ingresos**

CODIGO	CUENTA
71	Ventas
72	Almacenes
73	Recargos
74	Ingresos financieros
75	Otros ingresos

Fuente: (<http://www.contabilidad.tk/libro-introduccion-contabilidad.htm>)

---

<sup>21</sup> <http://www.contabilidad.tk/libro-introduccion-contabilidad.htm>

#### 4.5.1.1 Registro Contable

Cuando la empresa genera un ingresos cualquiera el asiento a registrar será el siguiente: tomando en cuenta siempre que las cuentas de gastos siempre se acreditan.

Caja	xx	
Ctas. por cobrar	xx	
a Ventas		xx
Ingresos		xx

Las aportaciones de los socios en ningún caso suponen un ingreso, aunque si un incremento patrimonial. Los socios las realizan con la finalidad de cubrir perdidas de ejercicio anteriores o de engrosar los recursos con los que cuenta la empresa con el objeto de financiar nuevas inversiones.

“Si bien es importante diferenciar de los gastos y los pagos y de los ingresos de los cobros, no es menos relevante distinguir los gastos de las perdidas y los ingresos de los beneficios. Ha de quedar en claro que perdidas y beneficios se determinan en función a los ingresos y egresos producidos en un periodo del tiempo determinado.”(CERVERA O. MERCEDES : 2006)<sup>22</sup>.

<sup>22</sup> <http://www.contabilidad.tk/libro-introduccion-contabilidad.htm>

#### 4.6 Sistema de control de Ingresos y Egresos

El sistema de control de ingresos y egresos según lo expuesto anteriormente es un conjunto de los procesos que involucra las cuentas ingresos y egresos, que tienen por objetivo controlar los ingresos y egresos de caja que genera una determinada empresa o institución.

Es así que se tiene que efectuar un riguroso control interno, según FELIZ ISABEL (2001) no es más que un plan de organización de todos los métodos coordinados con la finalidad de proteger los activos, Verificar la exactitud y confiabilidad de la información financiera, Promover la eficiencia de las operaciones.

El control interno se clasifica en: Control interno administrativo y Control interno contable:

- a. Control interno administrativo: métodos, medidas y procedimientos que tienen que ver fundamentalmente con la eficiencia de las operaciones y con el cumplimiento de las medidas administrativas impuestas por la gerencia.
- b. Control interno contable: métodos, medidas y procedimientos que tienen que ver principalmente con la protección de los activos y a la confiabilidad de los datos de contabilidad (FELIZ ISABEL 2001)<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> <http://www.monografias.com/trabajos2/sistdecont/sistdecont.shtml>

Por tanto, las áreas que se deben considerar para realizar el control del efectivo son los movimientos que se realizan en:

- Activos Caja chica
- Efectivo Inventarios
- Ventas
- Pagos
- Etc.

Todo sistema de control interno debe contener las siguiente características:

- a. Organización- de manera tal que se pueda diferenciar la autoridad y la responsabilidad relativas a las actividades de la empresa.
- b. Autorización y registro operacional: de manera que sea de la atribución del departamento de contabilidad el hacer los registros de las informaciones y de mantener el control.
- c. Eficiencia: para evitar que en determinado tipo de operaciones intervengan cuando menos tres (3) persona para evitar fraude.

Es así que se puede establecer que el área del control del efectivo comprende, control sobre: ingresos y egresos de Caja y Banco, La caja se divide en dos:

- Caja chica: es el fondo que la empresa emplea para los gastos menores dentro de la misma que no requiere uso de un cheque.
- Caja general: es aquella donde se guarda todo el dinero diario recibido por diferentes conceptos.

Entre las medidas de control están:

1. Tener comprobantes, ya sean de ingreso a caja o desembolso.
2. Que estos comprobantes estén numerados.
3. Manejados por una sola persona .
4. La caja general no debe utilizarse para depósitos y retiros operacionales, para esto fue creada la caja chica.
5. Depositar el dinero de la caja general.
6. Todo depósito debe tener anexo los recibos de caja. (FELIZ ISABEL 2001)<sup>24</sup>.

En ese sentido, se debe construir un sistema de control de ingresos y egresos de efectivo de caja considerando los elementos mencionados.

El control de los egresos se basará en los procedimientos que tiene actualmente la Universidad Católica Boliviana.

De igual forma, se procederá en el control de los ingresos, pero siempre pensando en la operatividad del centro.

---

<sup>24</sup> <http://www.monografias.com/trabajos2/sistdecont/sistdecont.shtml>

**TERCERA PARTE**

**MARCO**

**PRÁCTICO**

## **CAPITULO 5**

### **ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACION**

#### **5.1 Tipo de estudio**

El tipo de estudio que se utilizó en el desarrollo del presente trabajo es el estudio descriptivo ya que el sistema de control de ingresos y egresos con el que cuenta el programa de educación a distancia del Instituto Superior Católico presenta deficiencias, por lo tanto, es indispensable profundizar los conocimientos del área que se investiga y ofrecer nuevas posibilidades de mejorar los controles para este programa.

#### **5.2 Método de Estudio**

Se aplicó el método de análisis, porque se realizó una investigación de las partes que componen al problema de investigación para llegar a un entendimiento global a partir del entendimiento particularizado de cada parte, desde los aspectos teóricos en relación a la temática y a las relaciones existentes entre los procedimientos, funciones, controles y responsabilidades administrativas del movimiento de ingresos y egresos en la unidad de investigación objeto de estudio.

### **5.3 Definición de variables**

El término fue tomado de la matemática para hacer referencia a una propiedad, dimensión o aspecto del objeto de estudio.

#### **Variable Independiente**

Sistema de control administrativo de ingresos y egresos para el centro tutorial de San Benito correspondiente al programa de educación a distancia.

#### **Variable Dependiente**

Contribuirá a tener una mejor información económica.

Las variables de estudio se han identificado de los objetivos específicos del trabajo dirigido que se ha realizado, a partir del cuál se han definido los instrumentos de estudio a ser aplicados para cada variable, como se aprecia en el cuadro N° 5.

**CUADRO Nº 5**  
**DEFINICIÓN DE VARIABLES DE ESTUDIO**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>VARIBLE</b>	<b>TECNICA DE ESTUDIO</b>
<i>Determinar los procedimientos o la forma como se efectuará el control de ingresos y egresos y sus intervinientes</i>	- Procedimientos: - Control de ingresos y egresos y sus intervinientes	Entrevista Revisión documental Observación
<i>Contrastar los procedimientos con los instructivos correspondientes</i>	- Procedimientos: - Instructivos	Entrevistas Observación Revisión documental
<i>Contrastar los instructivos con la teoría base del tema</i>	- Instructivos: - Teoría sobre el control	Revisión documental Revisión bibliografía Consultas en el Internet
<i>Elaborar los lineamientos teóricos en relación a un sistema de control</i>	Teoría sistema de control.	Revisión documental Revisión bibliográfica Consultas en el Internet
<i>Formular los elementos del sistema</i>	Elementos sistema de control.	Revisión documental Revisión bibliográfica Consultas en el Internet

Fuente: Elaboración propia

## 5.4 Diseño de la Investigación

La metodología desarrollada fue la siguiente:

- Se recolectó información relacionada con el actual sistema de control de ingresos y egresos.
- Se analizó la información recolectada.
- Se efectuó un diagnóstico de la información recolectada, considerando los aspectos positivos y negativos.
- Se conoció el sistema de control de los ingresos de caja del centro tutorial de “San Benito”.
- Se observaron y conocieron los formularios e instrucciones de trabajo.
- Se determinó un adecuado proceso de control de ingresos y egresos de un centro tutorial, como parte de un sistema.
- Se propusieron pautas para la implementación de un sistema de control de ingresos y egresos para un centro tutorial a distancia.
- Se presentó informe final.

## 5.5 Unidad de Análisis

La unidad de análisis es el centro tutorial de “San Benito” del Programa de Educación a Distancia del Instituto Superior Católico Sedes Sapientae, donde se encuentra toda la documentación referente a los informes económicos, instructivos sobre el manejo administrativo. La información manejada corresponde a la gestión 2002 al 2005.

## **5.6 Método de recolección de datos**

Las técnicas para recopilar información a utilizarse son: Investigación documental, entrevista y observación directa.

Todas estas técnicas sirven para medir las variables y deben reunir dos características (MUCH Y ANGELES 2001:34)

- Validez, es decir que mida realmente lo que se debe medir.
- Confiabilidad, se refiere a la estabilidad, consistencia, exactitud de los resultados, es decir que los resultados obtenidos por el instrumento sean similares si se vuelve a aplicar, sobre las mismas muestras en igualdad de condiciones.

### **5.6.1 Investigación documental**

La revisión de la bibliografía relacionada con el tema de investigación es muy importante para poder precisar ciertos conceptos necesarios para la identificación de las variables, uno de los conceptos que se revisó fue el marco teórico que engloba todos los temas y conceptos relacionados con los controles.

Para la investigación documental se ha construido una ficha de evaluación verificando la correcta o incorrecta forma de administrar los ingresos y egresos del centro (ver anexo N° 6).

### **5.6.2 Entrevista**

Mediante esta técnica, una persona (entrevistador) solicita información a otra (entrevistado).

Es importante tomar en cuenta que las preguntas deben reunir ciertos requisitos de confiabilidad y validez, y que el entrevistador debe contar con las guías de entrevista en donde se establezcan los objetivos y un cuestionario, ya que se tratará de una entrevista dirigida.

Las entrevistas se realizaron al coordinador del Centro San Benito y al contador de la Universidad Católica sede Cochabamba, para lo cual se ha elaborado una guía de entrevista (ver anexo N° 8).

### **5.6.3 Observación**

Es la percepción dirigida a la obtención de la información sobre los objetos y fenómenos de la realidad, cuyo procedimiento es intencionado, selectivo e interpretativo de la realidad, mediante le cual se asimilan y explican los fenómenos perceptibles del mundo real, de forma conciente y dirigida.

Se ha observado de forma directa no participativa el trabajo realizado por el coordinador y los medios con los que cuenta, lo cual se ha registrado en una ficha de observación (ver anexo N° 6).

## **5.7 Fuentes de Información**

Entre las principales fuentes de información se cuenta con las siguientes:

### **5.7.1 Fuentes primarias**

- Coordinador de centro tutorial San Benito, a quién se le entrevistó.
- Se entrevistó a personal del programa de educación a distancia del Instituto Normal Católico Sede Sapientae.

Se observó el trabajo que realiza el coordinador, sus conocimientos, sus habilidades, así como también el proceso actual de funcionamiento administrativo y económico del centro.

### **5.7.2 Fuente Secundaria**

- Documentos contables
- Registros diarios
- Bibliografía de referencia al tema
- Documentos publicados impresos y electrónicos

Se utilizaron manuales, reglamentos, normas, libros técnicos, documentos contables, informes económicos del centro.

## **CAPITULO 6**

### **CONCLUSIONES DE TRABAJO DE CAMPO**

#### **6.1 Evaluación de la situación económica del centro San Benito**

Si bien en el centro de San Benito entre las gestiones del 2002 al 2005, los ingresos han sido mayores a los egresos, esto no refleja que el centro se mantenga con sus propios ingresos, ya que en los egresos no se consideran los pagos por concepto de materiales educativos que se hace entrega al alumno, los que son elaborados en la sede nacional.

Por lo expuesto anteriormente, se ve que el centro es subvencionado por otros ingresos que tiene el Instituto Normal Superior Católico "Sedes Sapientae" de los otros centros del país.

El centro de San Benito no cuenta con estados financieros que puedan ser evaluados para ver si el centro es sustentable o no.

#### **6.2 Forma de administración del centro San Benito**

La administración de San Benito se la hace mediante la contratación de una persona que se la denomina coordinador, el cual es nombrado por la directora general de Instituto Normal Superior "Sedes Sapientae", para lo cual escoge una persona representativa o autoridad del lugar y que en lo posible tenga

infraestructura para pasar las clases, una vez encontrada la persona se hace un nombramiento por la Directora General.

Ha este personero se le envía los instructivos de las tareas que debe realizar tanto administrativas y académicas, mediante circulares o por vía telefónica.

Esta persona administra, cobra y efectúa los egresos del centro, elabora informes de cobros y gastos y depósitos bancarios, los cuales son enviados y contabilizados en la sede nacional por el contador de la Normal.

### **6.3 Existencia de Políticas**

En el centro de San Benito no tienen políticas establecidas, pese que en el Instituto Normal Superior existen, pero al tratarse de centro educativo en una provincia no se puede cumplir las mismas políticas que tiene la Normal, por las características de su funcionamiento y falta de personal.

### **6.4 Existencia de Manuales**

En el centro no hay manuales administrativos de funciones, ni tampoco de procedimientos, esto por la razón de que al haberse abierto este programa de educación a distancia no se planificaron ni coordinaron los procesos administrativos para el funcionamiento del centro, tan solo se trabajó de manera ligera en lo referente al área académica.

## **6.5 Reglamentos**

Como se expuso en el anterior punto, en el centro no hay reglamentos administrativos, debido a que en la apertura el programa de educación a distancia no se planificaron los procesos administrativos para el funcionamiento del centro.

## **6.6 Evaluación del sistema de ingresos y egresos de caja**

Si bien en el centro existen formularios para reportar los ingresos y egresos, e instructivos de cómo deben llenarlos, no es coherente que una sola persona maneje los ingresos y egresos y que esa misma persona elabore los informes del centro.

Por lo señalado, anteriormente el sistema de ingresos y egresos de caja del centro es débil y carece de controles que ayuden a un buen manejo de los ingresos y egresos del centro.

### **6.6.1 Conceptos de ingresos y egresos que maneja el centro**

Los conceptos por los cuales genera ingresos el centro son:

- MATRICULAS
- DERECHOS ACADÉMICOS
- CERTIFICACIONES
- TUTORIA DE TESINA
- LECTORIA DE TESINA

- LEGALIZACIONES

Los conceptos de egresos que genera el centro son:

- CONTRATOS TEMPORALES
- VIATICOS
- MATERIAL DE ESCRITORIO
- MATERIAL ACADEMICO
- COMUNICACIONES

### **6.6.2 Procedimiento de ingresos**

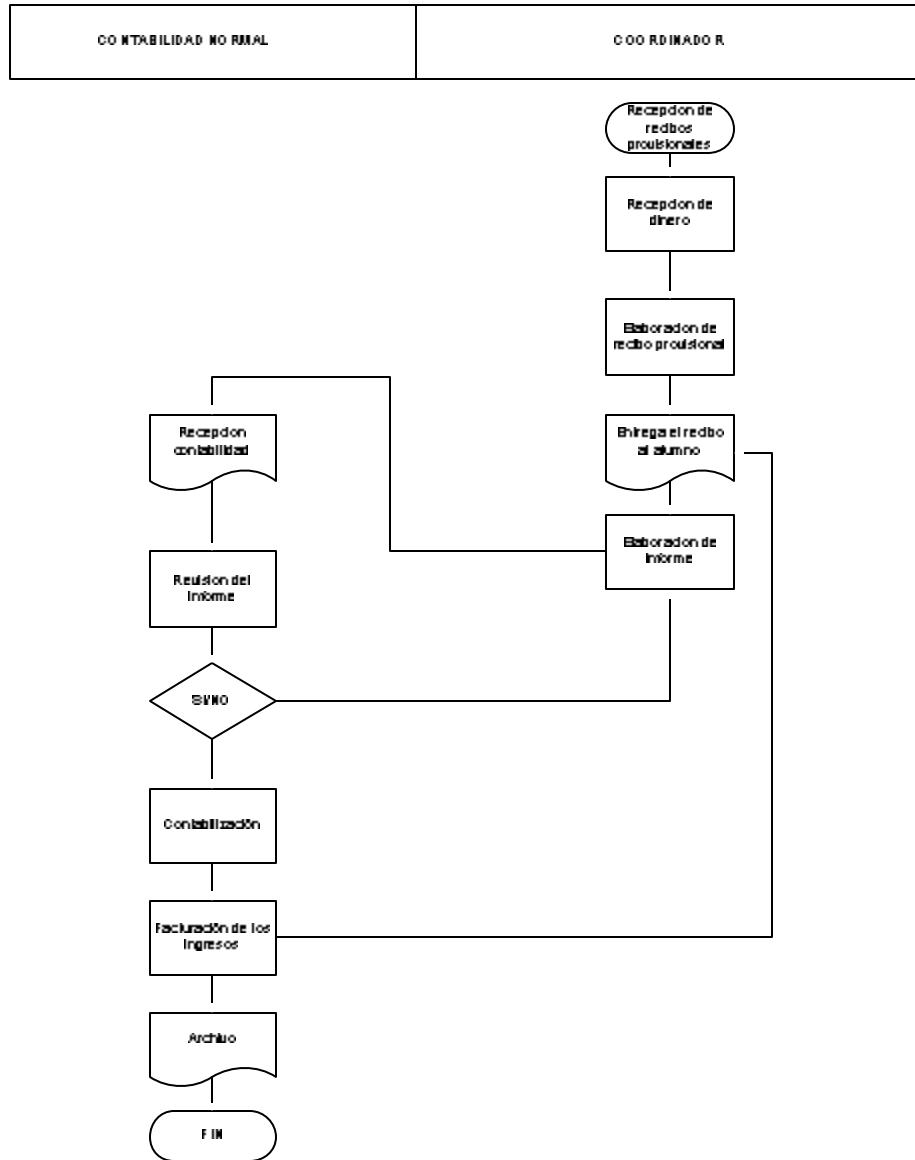
La sede nacional envía al centro tutorial talonarios de recibos provisionales, con los cuales el coordinador, empieza a realizar los cobros a los alumnos del centro.

1. El coordinador recibe dinero por concepto de matriculas o pensiones, y entrega el recibo original al alumno.
2. Se elabora un informe de resumen de cobros de todos los recibos
3. Se envía el resumen como parte del informe económico a la sede nacional.
4. Se deposita dinero sobrante de los ingresos menos los gastos y en alguna ocasión se queda con el saldo para gastos operativos
5. En la sede nacional se factura todo el informe económico de ingreso según detalle de recibos y conceptos.

6. En la sede nacional se contabilizan los ingresos como parte del informe económico del centro.
7. Se envía las facturas originales para ser entregados a los alumnos del centro.

No existen flujos de procedimientos administrativos, es así que se ha construido los siguientes flujogramas en base a la información obtenida para su respectivo análisis.

**Figura N° 5**  
**Flujo procedimiento de ingreso**



proceso administrativo, y que el coordinador firme y de visto bueno de esos procesos e informes económicos.

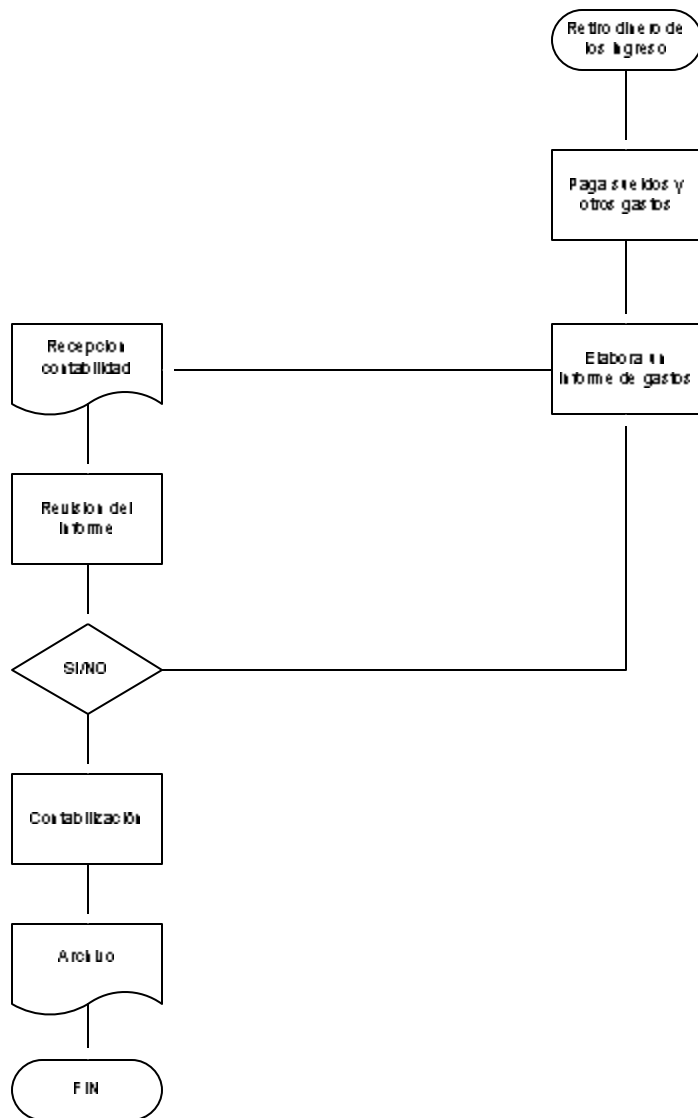
### **6.6.3 Procedimiento de egresos**

El proceso de egresos comienza en el centro y se realiza según las necesidades del centro y en el momento y ocurre de la siguiente manera:

1. Retira dinero de los ingresos percibidos de caja
2. Compra y paga por servicios requeridos
3. Elabora planillas de sueldos
4. Paga las planillas de sueldos
5. Realiza un detalle de todo lo gastado
6. Envía a la sede nacional como parte del informe económico
7. Se contabiliza n en la sede nacional los gastos

**Figura N° 6**  
**Flujo procedimiento de egreso**

CONTABILIDAD NORMAL	COORDINADOR
---------------------	-------------



Si bien, existe un proceso que no es el adecuado porque lo hace una sola persona que en este caso es el coordinador, debería haber otra persona que efectúe todo el proceso administrativo, el coordinador tan solo firme y de visto bueno de esos procesos e informes económicos.

### **6.7 Evaluación de la administración de ingresos y egresos**

El manejo de los ingresos del centro recae en el coordinador y no existe control pese a que hay una persona que ayuda en este proceso de los cobros y que no existen políticas sobre los tiempos en que deben depositarse los dineros recaudados.

Tampoco existen manuales, procedimientos, flujos para cumplir los procesos que corresponden a los ingresos y egresos.

En el manejo de los egresos del centro también recae sobre el coordinador, no hay planificación ni control ya que nadie autoriza los gastos del centro, por otro lado se descubrió a partir del estudio realizado que existe un ayudante, el cual colabora con el coordinador, de manera informal, donde no hay ningún tipo de control sobre el ayudante ni es responsable de cualquier error que existiese en los documentos presentados del trabajo que corresponde al coordinador.

Tampoco existen manuales, procedimientos, flujos para cumplir los procesos que corresponde a los egresos, ya que existen simplemente algunos instructivos enviados por la sede de cómo deben ser y hasta cuanto pueden gastar, asimismo se plantean en algunas oportunidades instructivos verbales.

**CUARTA PARTE**  
**PROPUESTA**

## **CAPITULO 7 PROPUESTA**

### **7.1 Objetivos de la propuesta**

#### **7.1.1 Objetivo General**

El objetivo general de la propuesta es:

Contar con un sistema de control de los ingresos y egresos de caja que permita tener control sobre el manejo del efectivo en el centro tutorial de San Benito dependiente del programa de educación a distancia del Instituto Normal Superior Católico “Sedes Sapientae”.

#### **7.1.2 Objetivos Específicos**

Los objetivos específicos de la propuesta son:

- Formular los manuales de funciones de los involucrados en el proceso de ingresos y egresos del centro San Benito.
- Normar a través de reglamentos el cumplimiento de las funciones y el uso de los medios adecuados.
- Establecer los procedimientos mediante flujos el proceso de ingresos y egresos del centro.
- Mejorar los formularios a ser usados en el proceso de ingresos y egresos y su control.

- Delimitar y separar las funciones académicas de las administrativas, para que de esa forma no se mezclen funciones.

## **7.2 Alcances de la propuesta**

Los alcances del trabajo realizado son:

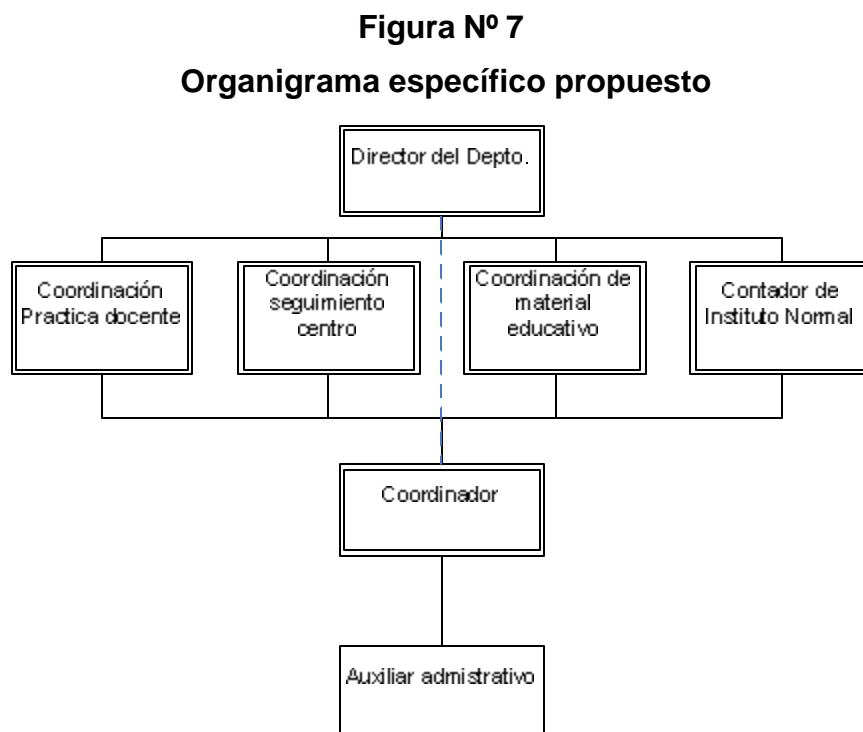
- Plantear una desagregación de funciones para que exista control sobre los ingresos y egresos del centro.
- Obtener información económica del centro con prontitud, para que se obtengan estados financieros oportunos y reales a la fecha de cierre de la gestión.
- Transparentar los procesos de los ingresos, con la asignación de otra persona que efectúe todo el proceso de ingresos.
- Transparentar los procesos de egresos, con la asignación de otra persona que efectúe todo este proceso.
- Disminuir la carga laboral al coordinador para que haya una mejor atención a los alumnos del centro.
- Tener bien identificadas todas las tareas del centro, a través de una estructura, manuales y flujogramas.
- Brindar una mejor atención a los alumnos del centro.
- Brindar documentación sobre los procesos administrativos, para que se guíen las personas que asuman el cargo.

La propuesta se realizará para el Instituto Normal Superior Católico “Sedes Sapientae”, ubicada en la provincia de Punata Km. 34 carretera antigua a Santa Cruz.

## 7.3 Planteamiento y desarrollo de la propuesta

### 7.3.1 Organigrama propuesto específico

El centro San Benito no posee un organigrama propio, en ese sentido se propone el siguiente:




Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el organigrama se propone añadir el cargo de auxiliar administrativo para que coadyuve con la administración del centro en dependencia directa del coordinador.

### 7.3.2 Propuesta de manual de funciones para el contador, coordinador y auxiliar administrativo

Se propone un manual de funciones para los cargos que intervienen en el proceso de ingresos y egresos y su control respectivo:

#### 7.3.2.1 Descripción de cargo Contador

		Fecha de	
		Páginas	
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Fecha de revisión	
<b>Identificación</b>			
- Nombre:		<b>CONTADOR DEL INSTITUTO NORMAL SUPERIOR</b>	
- Número de plazas		1	
- Ámbito de operación		Contabilidad y Administración	
<b>Relaciones de autoridad</b>			
- Cargo del que depende		Contador de la Normal Católica	
- Dependientes		Coordinador del centro, auxiliar administrativo	
- Relación funcional		Se da relaciones comunicativas con todo el personal Operativo y administrativo de la institución	
<b>Funciones generales:</b> Revisar y contabilizar los informes económicos.			
<b>Funciones específicas:</b>			
1. Revisar los informes de ingresos			
2. Revisar los informes de egresos			
3. Revisar los depósitos bancarios.			
4. Contabilización de los ingresos.			
5. Contabilización de los egresos.			
6. Facturación de los ingresos declarados por los centros.			
7. Envío de las facturas a los centros			

8. Entrega de recibos provisionales al coordinador para los cobros.
9. Archivar los informes económicos de los centros.
10. Conciliar los depósitos de los informes.
11. Elaborar conciliaciones bancarias.
12. Hacer visitas sorpresa al centro, elaborar arqueos de caja.


**Especificaciones del puesto**

- Nivel académico y conocimientos: Título de auditor o contador general
- Experiencia mínima : 1 año de experiencia
- Personalidad: Sociable, colaborador y activo

**Requerimientos del puesto**

- Conocimientos adicionales: Manejo de paquetes informáticos, Excel, Word y programas contables.
- Disponibilidad de viajes: No frecuentes

### 7.3.2.2 Descripción de cargo Coordinador

		Fecha de	
		Páginas	
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Fecha de revisión	
<b>Identificación</b>			
- Nombre:		<b>COORDINADOR DEL CENTRO</b>	
- Número de plazas		1	
- Ámbito de operación		Apoyo en el desempeño administrativo	
<b>Relaciones de autoridad</b>			
- Cargo del que depende		Contador de la Normal Católica	
- Dependientes		Auxiliar administrativo	
- Relación funcional		Se da relaciones comunicativas con todo el personal Operativo y administrativo de la institución	
<b>Funciones generales:</b> Revisar y controlar las actividades del auxiliar administrativo.			
<b>Funciones específicas:</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar los informes de ingresos</li> <li>2. Revisar los informes de egresos</li> <li>3. Depositar dinero recaudado</li> <li>4. Contratar docentes para los módulos</li> <li>5. Brindar información para elaborar la planilla de docentes</li> <li>6. Autorizar los pagos de las planillas</li> <li>7. Autorizar los gastos operativos del centro</li> <li>8. Enviar mensualmente el informe resumen de ingresos egresos</li> <li>9. Realizar todas las actividades académicas del centro</li> </ol>			


**Especificaciones del puesto**

- Nivel académico y conocimientos: Persona representativa del pueblo, que tenga estudios superiores.
- Experiencia : Ninguna
- Personalidad: Sociable, colaborador y activo

**Requerimientos del puesto**

- Conocimientos adicionales: Manejo de paquetes informáticos, Excel, Word e Internet.
- Disponibilidad de viajes: Alguna vez

### 7.3.2.3 Descripción de cargo Auxiliar administrativo

		Fecha de	
		Páginas	
	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	Fecha de revisión	
<b>Identificación</b>			
- Nombre:		<b>AUXILIAR ADMINISTRATIVO</b>	
- Número de plazas		1	
- Ámbito de operación		Apoyo en el desempeño administrativo	
<b>Relaciones de autoridad</b>			
- Cargo del que depende		Coordinador del centro	
- Dependientes		Ninguno	
- Relación funcional		Se da relaciones comunicativas con todo el personal Operativo y administrativo de la institución	
<p><b>Funciones generales:</b> Registrar y controlar de las operaciones de ingresos y egresos del centro tutorial, un puesto que es controlado por el coordinador y supervisado por el contador de la Normal.</p>			
<p><b>Funciones específicas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cobro de pensiones a los alumnos.</li> <li>2. Elaborar planillas de sueldos</li> <li>3. Controlar las pensiones de los alumnos.</li> <li>4. Generar información económica del centro.</li> <li>5. Entregar el dinero recaudado al coordinador.</li> <li>6. Elaborar informe económico mensual de los ingresos.</li> <li>7. Elaborar informe económico mensual de los egresos</li> <li>8. Elaborar kardex económico de los alumnos, para ver todos sus pagos.</li> </ol>			

9. Archivar cronológicamente la documentación económica de centro.
10. Entregar las facturas a los alumnos.
11. Pagar los gastos operativos del centro.

**Especificaciones del puesto**


- Nivel académico y conocimientos mínimo: Auxiliar de Contabilidad
- Experiencia : Un año de experiencia
- Personalidad: Sociable, colaborador y activo

**Requerimientos del puesto**

- Conocimientos adicionales: Manejo de paquetes informáticos, Excel, Word e Internet.
- Disponibilidad de viajes: Alguna vez

### 7.3.3 Procedimientos propuestos

#### 7.3.3.1 Propuesta de procedimiento de ingresos

		Fecha de	
		Páginas	
	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	Fecha de revisión	

#### Descripción del procedimiento

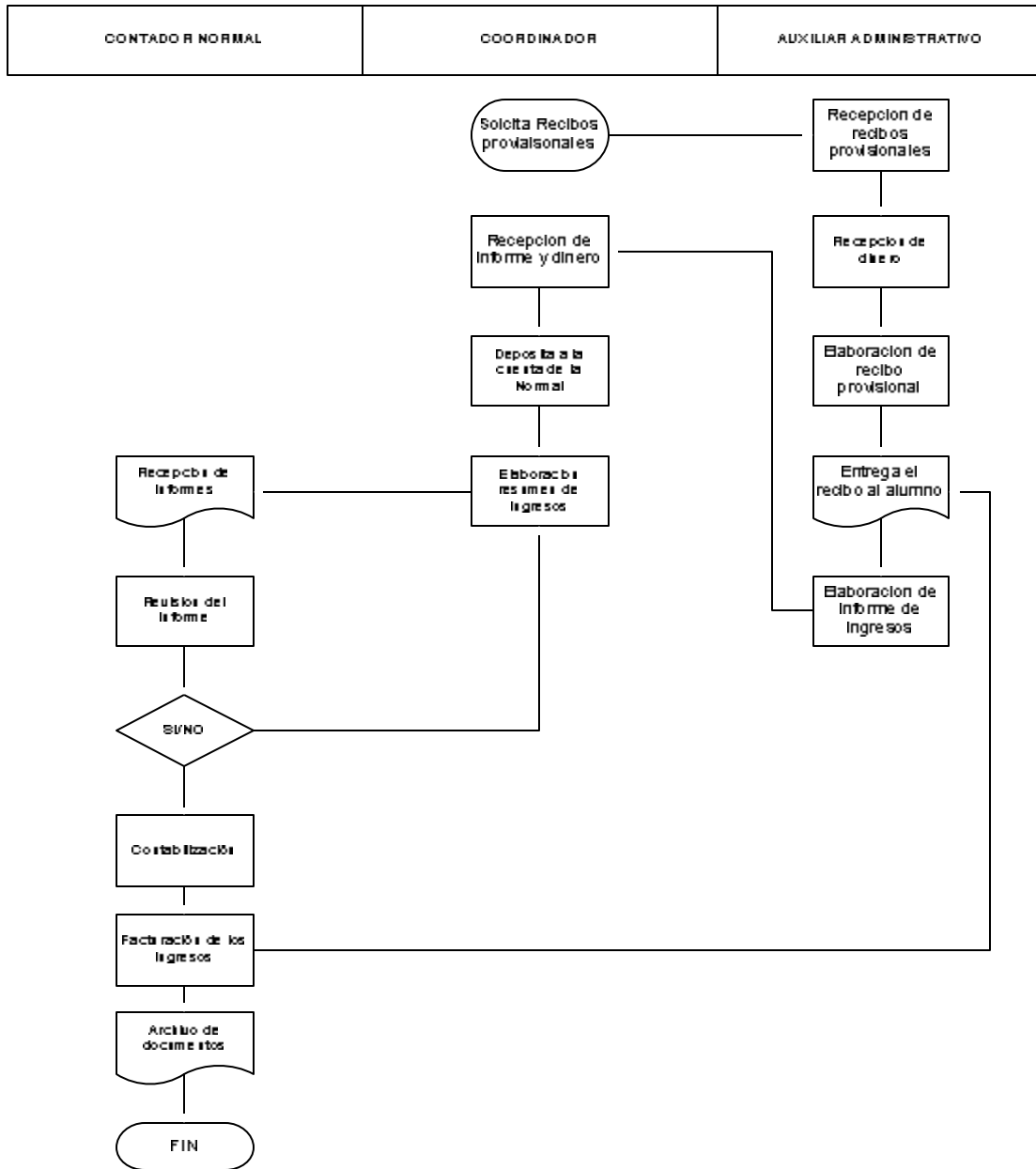
1. El coordinador solicita los talonarios a la sede nacional, para hacer los cobros de las pensiones y otros.
2. El auxiliar receptiona los talonarios de recibos provisionales.
3. El auxiliar recibe el dinero elabora el recibo provisional y recibe el dinero.
4. Entrega el recibo al alumno por cualquier pago realizado.
5. El auxiliar elabora un informe de todo lo cobrado, algo similar al libro de ventas.
6. Envía el informe de ingresos al coordinador con el dinero, diariamente.
7. El coordinador lo revisa y guarda el dinero bajo llave.
8. El coordinador deposita el dinero en el banco
9. El coordinador elabora un informe de los ingresos y depósitos para la sede nacional.
10. El contador recibe el informe económico.
11. El contador hace una revisión del informe económico, para ver si es coherente el informe.

12. Si esta mal lo devuelve para que sea revisado al coordinador para su posterior reenvío.
13. Si esta bien se lo contabiliza en los comprobantes V11
14. Se factura todos los cobros a cada alumno y posterior revisión para ver que se haya facturado correctamente.
15. Se envían las facturas al auxiliar administrativo para que las entregue a los alumnos.
16. Se archivan los documentos.


7.3.3.2 Flujograma

Figura N° 8

Flujograma propuesto de procedimiento de Ingresos



### 7.3.3.4 Propuesta de procedimiento de egresos

		Fecha de	
		Páginas	
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Fecha de revisión	

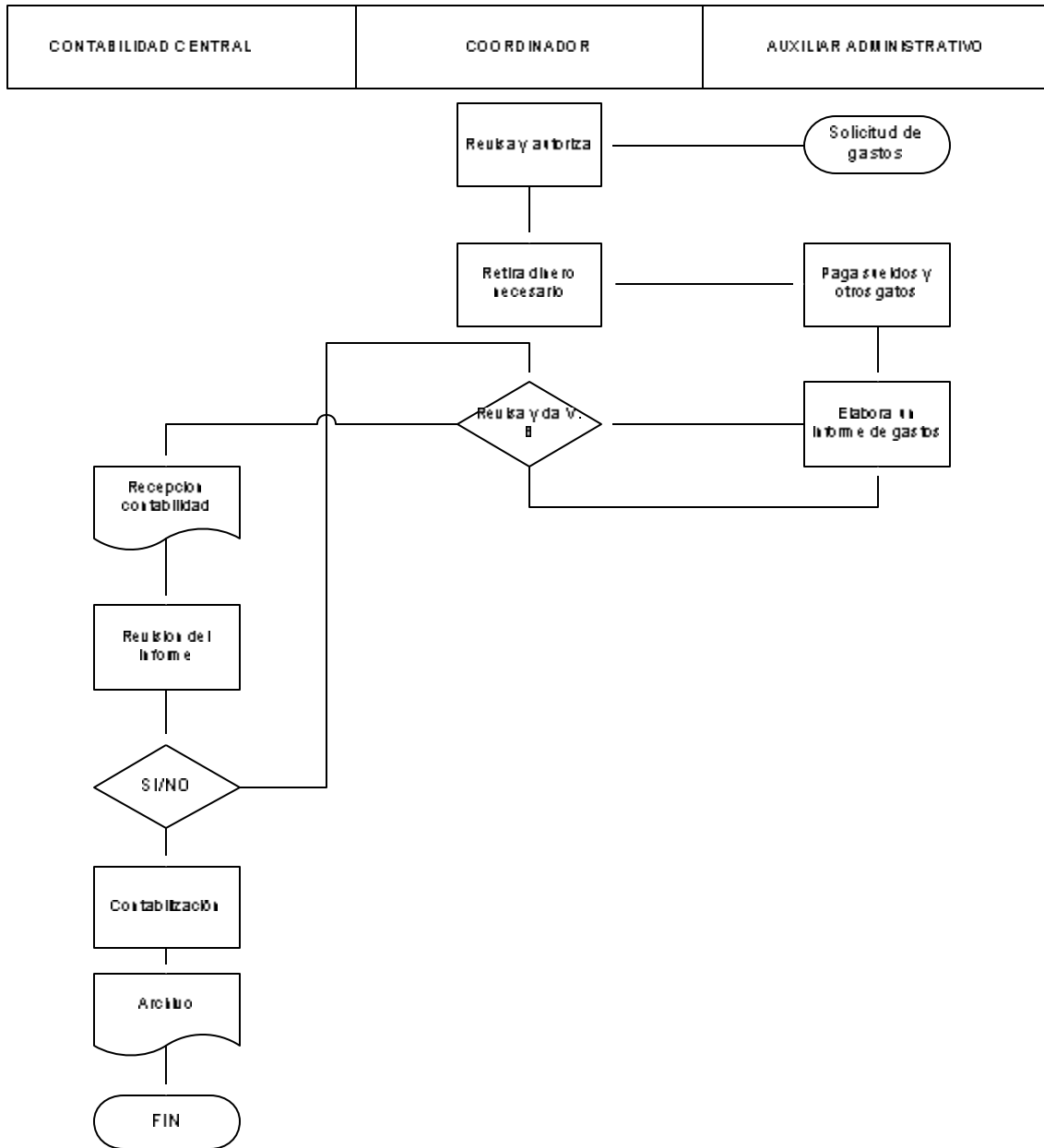
#### Descripción del procedimiento

1. El auxiliar administrativo solicita hacer un determinado gasto.
2. El coordinador recibe la solicitud la autoriza y retira el dinero de los ingresos para entregar con visto bueno lo que se va a pagar
3. El auxiliar recibe el dinero y compra o paga lo que se solicitó.
4. Una vez hecho los egresos debe elaborar un resumen de gastos adjuntando todos los respaldos al coordinador para que lo revise.
5. El coordinador debe revisar el informe generado por el auxiliar y si está bien debe enviar al contador de la sede nacional y si no vuelve al auxiliar para que lo revise y lo vuelva a hacer.
6. El contador de la sede recibe el informe de gastos.
7. Se revisa el informe para ser o no rechazado.
8. Si el informe está bien se lo contabiliza en el sistema contable
9. Posteriormente se lo archiva adjuntando documentación como respaldo de la transacción.

7.3.3.5 Flujograma

Figura N° 9

Flujo propuesto de procedimiento de egresos



### **7.3.4 Propuesta de procedimiento de contratación de personal**

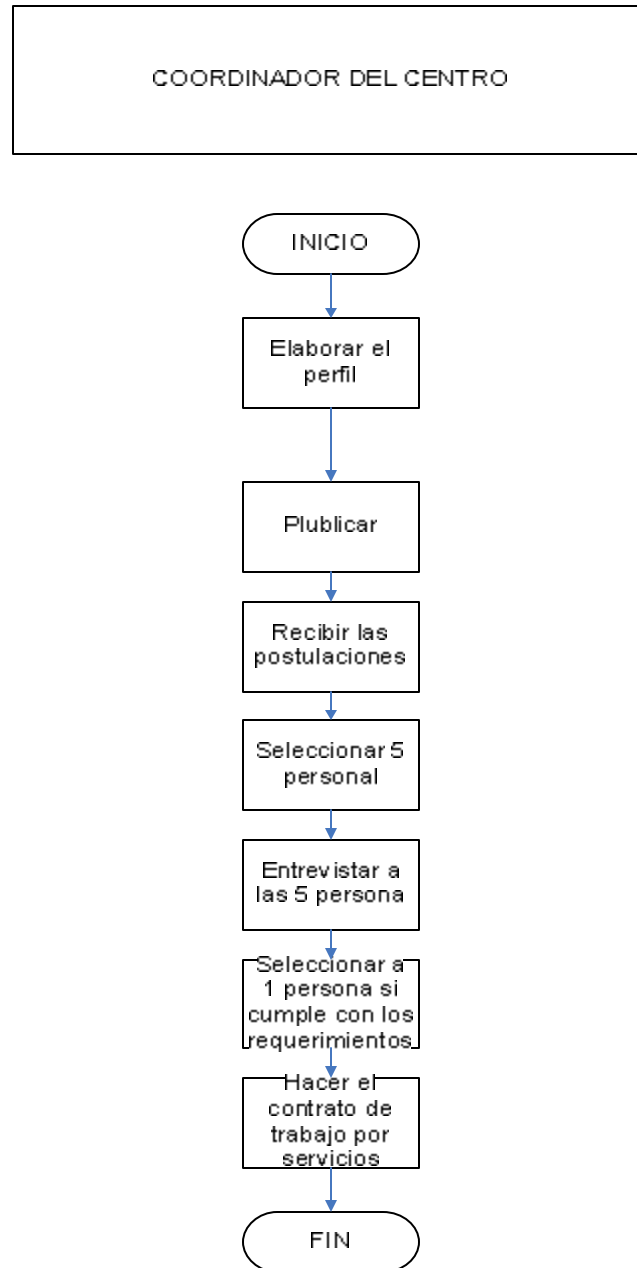
Como se mencionó anteriormente, se propone la contratación de un Auxiliar administrativo para colaborar con el Coordinador del centro, en ese sentido, se propone el procedimiento a seguir para la contratación respectiva.

#### **7.3.4.1 Descripción del procedimiento**

1. Se discutirá el perfil del auxiliar posible en el centro tutorial.
2. Se publicará en algún medio de difusión en el pueblo o ciudad.
3. Se recepcionará todas las postulaciones por el coordinador.
4. Se seleccionará máximo 5 postulaciones según su mejor currículum.
5. Se entrevistará a los 5 preseleccionados por el coordinador.
6. El coordinador escogerá de los 5 el que mejor se ajuste a los requerimientos de acuerdo a la descripción del cargo propuesta.
7. Se elaborará un contrato de trabajo por servicios, donde se establecerán sus responsabilidades y funciones.
8. Se hará entrega de su manual de funciones, para que se guíe y haga las funciones que le competen a su cargo.

### 7.3.4.2 Flujograma

**Figura N° 11**  
**Contratación del personal para el centro**



Fuente: Elaboración propia

El flujograma antes mostrado, se ha realizado en base a procesos de contratación realizados por la Universidad Católica Boliviana que emplea según el procedimiento de contratación del personal y que en síntesis tiene los siguientes pasos: convocatoria, reclutamiento, selección, y contratación.

### **7.3.5 Propuestas de ajustes a los formularios de trabajo para la administración de ingresos y egresos en el centro**

Ante la necesidad de ajustar los formularios actuales de trabajo en el proceso de control de los ingresos y egresos, se propone lo siguiente:

1. El formulario de ingresos debe tener firma de la persona que la elaboró, y también agregar una columna en la cual se escriba la fecha del recibo para de esa forma saber en que fecha se cobró (ver Anexo N° 10).
2. El formulario de gastos también debe llevar la firma y el nombre de quien lo ha elaborado, y también firma y nombre del coordinador, autorizando el gasto, para que de esa manera el auxiliar administrativo registre en el informe solamente lo autorizado por el coordinador (ver Anexo N° 10).

3. También se propone que en el formulario de resumen de ingresos y egresos, se pongan incisos para que el coordinador se guíe para efectuar un llenado correcto y se eviten errores (ver Anexo N° 10).

**Cuadro N° 6****Cuadro Resumen del Trabajo**

<b>Área</b>	<b>Condición</b>	<b>Criterio</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>	<b>Propuesta</b>
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se tienen definidos las funciones del coordinador</li> <li>Recarga de funciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Base teórica referente a sistemas de control interno.</li> <li>Análisis y diseño de sistemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de manuales</li> <li>Falta de políticas</li> <li>Falta de procedimientos</li> <li>Centralización de funciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incumplimiento de instructivos</li> <li>Demora de información económica</li> <li>Carencia de controles internos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manual de funciones</li> <li>Procedimientos a seguir</li> <li>Políticas propuestas</li> <li>Contratación de personal</li> <li>Formularios para un mejor control</li> </ul>
Administración	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incumplimiento de funciones</li> <li>Retraso en los depósitos</li> <li>Demora en los registros contables</li> </ul>	Control interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de instructivos</li> <li>Recarga de funciones del coordinador</li> <li>Ausencia de medidas correctivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desorden en los procesos de control</li> <li>Inexistencia de manuales</li> <li>Informalidad en los procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manual de funciones</li> <li>Procedimientos a seguir</li> <li>Políticas propuestas</li> <li>Contratación de personal</li> <li>Formularios para un mejor control</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## CAPITULO 8

### CONCLUSIONES FINALES DEL TRABAJO

#### 8.1 Conclusiones

Las conclusiones que se emiten después de haber culminado el trabajo en la institución, son las siguientes:

- Se evidencia que dentro de las actividades que desarrolla en el programa de educación a distancia, como parte del Instituto Normal Superior Católico, no existen normas internas para el control de los ingresos y egresos de caja en el centro de San Benito.
- En el proceso administrativo del centro de San Benito, existe mucha informalidad ya que todas las actividades implicadas en estos procesos están basadas en la confianza que se tiene en el coordinador.
- Las instrucciones de trabajo para el proceso administrativo de los ingresos y egresos no son los adecuados, y se mezclan instructivos académicos con económicos y a veces se pierde la instrucción administrativa en las circulares que en su esencia son académicas.

- Los instructivos de trabajo administrativo y formularios no son los adecuados ya que no tienen concordancia con las teorías, que citan diferentes autores sobre procesos administrativos.
- En el centro de San Benito no existe ningún tipo de control interno ya que todas las actividades tanto académicas como administrativas son manejadas por una sola persona que en este caso es el coordinador.
- No existe institución bancaria para realizar los depósitos de los ingresos, el mas próximo es Punata que esta a 20 minutos del pueblo. Y específicamente no existe la institución bancaria donde se realizan los depósitos de los ingresos del programa de educación a distancia.
- El control de pensiones de los alumnos se lleva, manualmente, llenando el cuadro de pensiones, lo cual lleva mucho tiempo a la persona que elabora este cuadro.

## **8.2 Recomendaciones**

De acuerdo a las conclusiones, es necesario corregir y subsanar las debilidades detectadas en el proceso administrativo de los ingresos y egresos a partir de la aplicación de la propuesta formulada:

- Se recomienda, que los procedimientos manuales que se detallan en el trabajo realizado, se entreguen a las personas que se involucran en el proceso administrativo de los ingresos y egresos.
- En todo el proceso administrativo del centro no existen controles, sería bueno implementar medidas de control que ayuden a realizar las actividades administrativas basadas en conceptos sobre la administración, y de esa forma transparentar el manejo administrativo del centro.
- Es necesario implementar manuales, procedimientos administrativos específicos, y emitir instrucciones, específicamente para el área económica, para que de esa forma no se mezclen instructivos de otras áreas.
- Se recomienda contratar una persona en el centro de San Benito para dividir las funciones del coordinador, esencialmente en actividades académicas y administrativas, y esta persona se haría cargo de todo el proceso administrativo teniendo como jefe el coordinador.
- Se recomienda dividir el sueldo del coordinador actual, para pagar al auxiliar administrativo, ya que las funciones del coordinador serán menores y más específicas.
- Se recomienda abrir una cuenta en la institución financiera PRODEM, ya que es la mas próxima al pueblo de San Benito,

para que de esta manera el dinero recaudado por el centro no este en custodia del coordinador.

# **BIBLIOGRAFIA**

## BIBLIOGRAFIA

CERVERA OLIUVER, Mercedes, RAMANO APARICIO, Javier “Introducción a la Contabilidad” , Centro de Estudios Financieros, España, 2005  
<http://www.contabilidad.tk/libro-introduccion-contabilidad.htm>

CHEVALIER, Jacques M., “El Sistema de Análisis Social”, Carleton University, Ottawa, Canada  
<http://www.sas-pm.com>

CHACON, Wladimir, “El control interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones”, 2000.  
<http://www.monografias.com/trabajos10/coni/coni.shtml>

DIEZ DE CASTRO, Luis, “Dirección Financiera planificación, gestión y control”, Ed. Prentice Hall, España, 2001

FELIZ ALVAREZ, Isabel Cristina, “Sistemas de Contabilidad”, 2001.  
<http://www.monografias.com/trabajos2/sistdecont/sistdecont.shtml>

FRANKLIN, E. Benjamín, GOMEZ, Guillermo, “Organización y métodos, Un enfoque Competitivo”, Ed. McGraw-Hill, México, 2002.

GOMEZ, Guillermo “Planeación y Organización de Empresas” Octava Edición, McGraw-Hill, México, 1997.

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNANDEZ COLLADO, Carlos, BAPTISTA LUCIO, Pilar, "Metodología de la Investigación", Ed. McGraw-Hill, Mexico, 1996

KOONTZ Harold, Y WEIHRICH Heinz, "Administración una perspectiva global", Ed. McGraw-Hill, Mexico, 1998

MENDEZ A., Carlos E., "Metodología", Ed. McGraw-Hill, Colombia, 2002

RODRIGUEZ, Joaquín, "Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos", Tercera Edición, Ed. ECAFSA, México, 2002.

# **ANEXOS**

## **ANEXO 1**

Resolución de autorización funcionamiento de  
centros tutoriales del país

## **RESOLUCION MINISTERIAL N° 343/01**

**La Paz, 15 de agosto de 2001**

### **VISTOS Y CONSIDERANDO:**

Que en el Servicio Escolar Público aproximadamente 21% de los maestros no cuenta con formación académica, lo cual afecta la calidad de la enseñanza perjudicando el aprendizaje de los niños y adolescentes.

Que el artículo 16 de la Ley 1565 de Reforma Educativa dispone que el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes (MECyD), ".....en coordinación con los Institutos Normales Superiores y las Universidades, programará cursos complementarios en las modalidades presencial o a distancia, a fin de otorgar el Título en Provisión Nacional y el reconocimiento académico que habilite a los maestros interinos en ejercicio docente, que no cuenten con dicho Título..."

Que el artículo 34 de la Ley 1565 de Reforma Educativa establece que: ".....En casos de necesidad, podrán también ingresar en el servicio docente los bachilleres y los capacitados por experiencia o por medio de aprendizajes especiales, previo examen de competencia...."

Que en fecha 7 de febrero de 2001 se emitió la Resolución Ministerial N° 060/01 autorizando a cuatro universidades para desarrollar programas de profesionalización de maestros interinos y en los últimos meses dos universidades han presentado propuestas para la profesionalización de maestros interinos.

Por tanto, el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, en uso de sus y atribuciones,

### **RESUELVE:**

#### **Artículo 1.- (AUTORIZACION).-**

- a. Autorizar a las Universidades NUR, San Francisco de Asís, Aquino de Bolivia, Adventista de Bolivia, Católica Boliviana y Nacional de Siglo XX la profesionalización de maestros interinos de primer y segundo ciclos de primaria como profesores de curso, debiendo aplicar obligatoriamente los lineamientos del Diseño curricular base para la formación de maestros del nivel primario, aprobado mediante Resolución Ministerial N°094/00 de 27 de marzo de 2000.

- b. Autorizar a la Universidad Católica Boliviana la profesionalización de maestros interinos de religión.

#### **Artículo 2.- (REQUISITOS DE ADMISION).-**

Los maestros interinos que quieran profesionalizarse deben cumplir los siguientes requisitos:

- a. Tener título de bachiller.
- b. Haber estado al 31/12/2000 en ejercicio docente por lo menos tres años continuos en el ciclo o especialidad correspondiente al programa autorizado en el artículo 1.
- c. Otros requisitos exigidos por la universidad autorizada.

#### **Artículo 3 (CARACTERISTICAS DE LOS PROGRAMAS DE FORMACION).-**

Los programas de formación profesional seguirán la modalidad semipresencial y estarán organizados de la siguiente forma:

- a. Mínimo 3.600 horas académicas para maestros interinos que tengan entre 3 y 5 años continuos de servicio
- b. Mínimo 2.200 horas académicas para maestros interinos con más de 5 años continuos de servicio

En lugar de las prácticas en aula contempladas en el Diseño curricular base para la formación de maestros del nivel primario, los programas deberán propiciar la reflexión de los maestros sobre su propia práctica docente, valorando la experiencia de trabajo de los postulantes que trabajaron como profesores de aula.

#### **Artículo 4.- (TITULO EN PROVISION NACIONAL).-**

El MECyD otorgará el título en provisión nacional a los maestros que presenten el diploma académico emitido por las universidades autorizadas mediante la presente Resolución y aprueben una evaluación final aplicada por el Sistema de Medición de la Calidad Educativa (SIMECAL). En caso de reprobación la evaluación, los maestros tendrán una segunda y última oportunidad.

#### **Artículo 5.- (VIGENCIA DE LA AUTORIZACION).-**

El MECyD evaluará cada año el desarrollo de los programas a través de pruebas de evaluación de calidad en cada universidad. Las universidades autorizadas podrán continuar con el programa si al menos 70% de los estudiantes obtiene resultados satisfactorios en la prueba. Caso contrario se anulará la autorización extendida en el artículo 1 de esta Resolución Ministerial. Los estudiantes podrán inscribirse en otra

universidad autorizada para culminar su profesionalización según la reglamentación de esa universidad. Las universidades que pierdan la autorización deberán devolver a los maestros los gastos incurridos por ellos.

**Artículo 6.- (DURACION DE LA AUTORIZACION).-**

La presente autorización a las universidades mencionadas en el artículo 1 es de carácter temporal y fenecerá cuando el Subsistema de Formación Permanente del Sistema Nacional de Formación Docente entre en plena vigencia o cuando se aplique el artículo 5.

**Artículo 7.- (ABANDONO DE FUNCIONES).-**

Los maestros que por participar en el programa de profesionalización abandonaran el cargo que ejercen en sus respectivas unidades educativas serán destituidos, en aplicación del artículo 5 (Abandono de funciones) del D.S. N° 25255 de 18 diciembre de 1998 y el MECyD no reconocerá la formación recibida en el programa de profesionalización.

**Artículo 8.- (DIFUSION).-**

Las direcciones departamentales y distritales de educación quedan encargadas de la difusión de la presente disposición.

**Artículo 9.- (CUMPLIMIENTO).-**

El Viceministerio de Educación Inicial, Primaria y Secundaria queda encargado de supervisar el cumplimiento de la presente disposición.

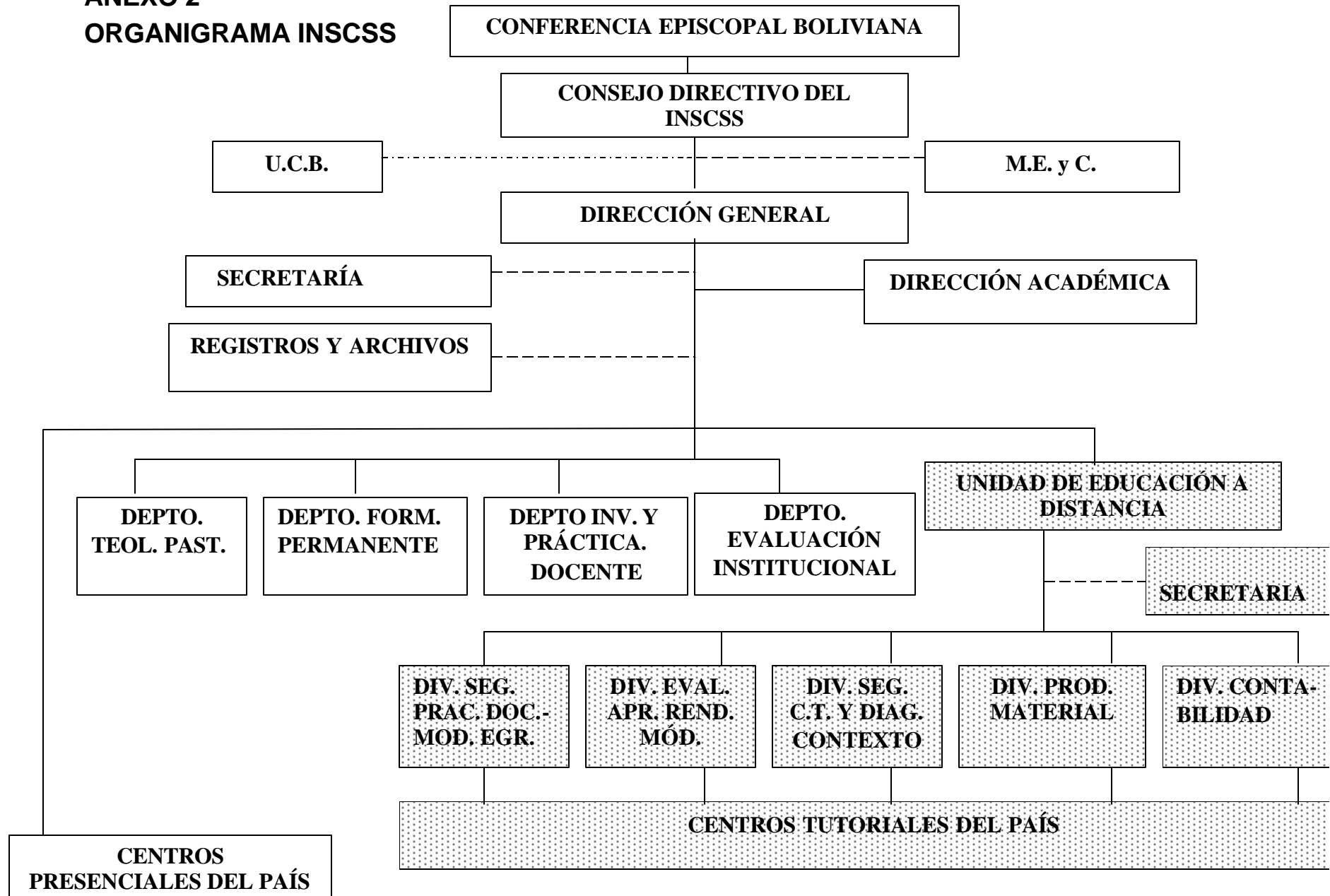
**Artículo 10.- (ABROGACION).-**

Abrógase la Resolución Ministerial N° 060/01 del 7 de febrero de 2001.

Regístrese, comuníquese y cúmplase.

**ANEXO 2**  
Organigrama Instituto Normal Superior

**ANEXO 2**  
**ORGANIGRAMA INSCSS**



## **ANEXO 3**

Instructivo de trabajo administrativo para los  
centros

























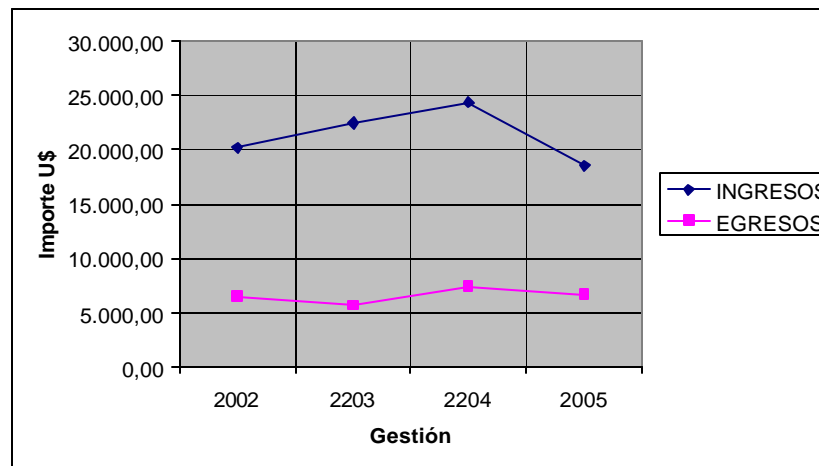
## **ANEXO 4**

### Planilla de Ingresos y Egresos de San Benito

**CUADRO DE INGRESOS Y EGRESOS DE "SAN BENITO"**

INFORMES	2002			2003			2004			2005		
	INGRESOS	EGRESOS	BANCO	INGRESOS	EGRESOS	BANCO	INGRESOS	EGRESOS	BANCO	INGRESOS	EGRESOS	BANCO
1	3.836,00	0,00	3.836,00	123,00	0,00	123,00	3.506,00	238,26	3.267,74	2.915,34	157,06	2758,28
2	4.218,00	1.618,20	2.740,00	4.733,00	765,43	3.967,57	3.416,23	718,71	2.697,52	2.645,98	797,66	1848,3
3	2.810,00	1.618,20	1.071,00	2.440,00	342,37	2.097,63	1.599,81	1.054,00	545,00	1.426,16	963,51	465,65
4	1.250,00	0,00	1.250,00	1.840,00	638,59	1.201,41	1.326,26	913,06	413,20	1.375,46	734,14	641,32
5	76,00	0,00	76,92	1.315,00	877,16	437,84	1.397,00	740,07	656,93	915,23	660,02	255,21
6	2.287,00	680,15	1.606,85	2.326,00	281,17	2.044,83	1.796,00	208,50	1.587,20	1.422,46	556,48	865,98
7	435,00	0,00	435,00	60,65	0,00	60,65	3.948,00	186,00	3.762,00	1.294,00	156,67	1137,33
8	80,00	0,00	80,00	4.585,00	994,67	3.590,37	1.280,40	751,62	528,75	3.013,64	582,76	2430,88
9	1.105,00	484,47	620,53	1.370,00	683,54	686,46	1.824,81	686,34	1.138,47	1.085,32	797,81	287,51
10	609,00	538,00	71,00	1.455,00	652,18	802,82	1.850,00	722,30	1.127,70	1.038,56	694,54	344,02
11	1.455,00	645,00	809,00	2.207,00	443,57	1.763,43	1.204,00	857,91	346,09	1.413,74	586,01	827,73
12	2.091,00	906,12	1.184,00				1.226,00	376,00	850,00			
	<b>20.252,00</b>	<b>6.490,14</b>	<b>13.780,30</b>	<b>22.454,65</b>	<b>5.678,68</b>	<b>16.776,01</b>	<b>24.374,51</b>	<b>7.452,77</b>	<b>16.920,60</b>	<b>18.545,89</b>	<b>6.686,66</b>	<b>11.862,21</b>

RESUMEN			
ANO	INGRESOS	EGRESOS	BANCOS
2002	20.252,00	6.490,14	13.780,30
2203	22.454,65	5.678,68	16.776,01
2204	24.374,51	7.452,77	16.920,60
2005	18.545,89	6.686,66	11.862,21



## **ANEXO 5**

Informe de observaciones de auditoria interna









**ANEXO 6**  
Fichas de observación

**PROCESO DE LOS INGRESOS**

	<b>TODO LO QUE DEBERIA HACERSE</b>	<b>Correcto</b>	<b>Incorrecto</b>	<b>Observaciones</b>
1	Emitir recibos provisionales por cualquier cobro	*		Se emiten recibos provisionales para luego ser cambiados por facturas
2	Firma el cajero al pie del recibo	*		
3	Entrega la original al alumno	*		
4	Deposita el dinero cobrado	*		Deposita todo lo cobrado, pero lo hace cada vez que elabora el informe, y ademas solo el saldo que le quedo
5	Elabora un resumen de todo lo cobrado	*		Elabora un resumen de ingresos pero aveces se equivoca en asignar al semestre que corresponde
6	Reporta los ingresos cada mes		*	No reporta los informes mensualmente si no que es periodico y puedes ser hasta de tres meses.
7	El resumen de ingresos esta la fecha de los recibos		*	El resumen de ingresos de los los informes deberian llevar la fecha del recibo lo cual no hay
8	Controla las deudas a cada fin de semestre		*	No hay un adecuado control de pensiones, ya que según instructivos no deberia inscribirse a los alumnos con deuda pero se lo hace.
9	Archiva toda la informacio en computadora		*	No lo archiva la cocumentacion en computadora ya que no tiene y casi todo lo hace manualmente.
10	Tiene un presupuesto asignado		*	No tiene presupeusto ya que solo se limita a recibir ingresos y reportarlos.
11	Controla su presupuesto		*	Al no tener un presupuesto tampoco puede controlar y no tiene ninguna instruccion sobre este punto

**PROCESO DE LOS EGRESOS**

	<b>TODO LO QUE DEBERIA HACERSE</b>	<b>Correcto</b>	<b>Incorrecto</b>	<b>Observaciones</b>
1	Tiene un presupuesto de gastos		*	No tiene un presupuesto de gastos, tan solo un estimado de que los gastos de cada mes no pueden susperar de 50 \$us
2	Existe control en los gastos		*	No existe un control adecuado en los gastos ya que al no tener un presupuesto gasta de acuerdo a sus necesidades
3	Existe autorizacion de los gastos		*	No existen autorizaciones de gastos ya que el coordinador es la unica persona responsable del centro
4	Todas las compras de hacen con facturas		*	La mayoría de los gastos no estan respaldados con facturas si no con recibos
5	Hay otra persona que elabora las planillas de sueldos		*	No hay otra persona que elabora las planillas, lo hace el propio coordinador del centro
6	Se hacen cada mes las planillas de sueldos		*	No se hacen mensualmente las planillas si no cuando se efectua el informe economico para ser enviado a la sede nacional
7	se hace un informe de gastos	*		Se hace un informe de gastos el cual es enviado junto al informe economico
8	Los informes de gastos se los hacen cada mes	*		No se hace los informes de gastso cada mes, si no cuando se hace el infomre economico del centro
9	llena los gatos en el formulario de gastos	*		Existe un formulario donde se cita todos lo gastos del centro.y adjunta todos los respaldos

## OBSERVACION DEL TRABAJO EN EL CENTRO DE SAN BENITO

	TODO LO QUE DEBERÍA HACERSE	Correcto	Incorrecto	Observaciones
	<b>ingresos</b>			
1	Emitir recibos provisionales por cualquier cobro	*		Pero no lo hace el coordinador, lo hace un ayudante
2	Firma el cajero al pie del recibo	*		Pero lo hace el yudante y aveces el coordinador
3	Entrega la original al alumno	*		Si se le entrega al alumno
4	Deposita el dinero cobrado	*		Se deposita el dinero pero solamente cada vez que se elabora el informe economico.
5	Elabora un resumen de todo lo cobrado	*		si se lo relaiza pero no lo hace el coordinador
6	Reporta los ingresos cada mes		*	No reporta cada mes con exactitud, mucho depende del tiempo que tengan.
7	El resumen de ingresos esta la fecha de los recibos		*	No lo reportan porque en los instructivos no esta la instruccion de ponerlos.
8	Controla las deudas a cada fin de semestre	*		Si se hace un control, el cual es manual
9	Archiva toda la informacio en computadora	*		Si lo tiene archivo en la computadora.
10	Tiene un presupuesto asignado		*	No tiene un presupuesto asignando, gasta de acurdo a sus necesidades del centro
11	Controla su presupuesto		*	No tiene ningun control de presupeusto ya que no se les instruyo.
	<b>Egresos</b>			
12	Tiene un presupuesto de gastos		*	No tiene ningun presupeusto de gastos ya que simplemente lo hacen si lo necesitan y no hubo instruccion sobre este punto
13	Existe control en los gastos		*	No textiste nignun tipo de control
14	Existe autorizacion de los gastos		*	No existe una autorizacion si se necesita se gasta. Hasta un monto de 50\$us
15	Todas las compras de hacen con facturas		*	No algunas, epro en muchos casos no existe factura porque hacen compra de tiendas.
16	Hay otra persona que elabora las planillas de sueldos		*	Todas las planillas las hace el ayudante del coordinador
17	Se hacen cada mes las planillas de sueldos Se hace un informe de gastos	*	*	Se hacen cada que se hace el informe economico del centro
18	Los informes de gastos se los hacen cada mes	*		Si pero en algunas ocasiones se las hace cada dos meses.
19	Llena los gastos en el formulario de gastos	*		
	<b>MEDIOS Y TECNOLOGIA EN EL TRABAJO</b>			
20	Existe una oficina de trabajo	*		En realidad se comparte la oficina de atencion a los luqareños
21	Computadora	*		Si hay pero igualmente comparten con la parroquia.
22	Institución financiera		*	No existe , la mas proxima esta en Punata a unos 10 Km.
23	Internet		*	No hay, pero si hay en Punata la provincia mas cercana
24	Existe otra persona que hace el trabajo economico	*		Si existe pero no esta estructurado de esa maner, ya que todo deberia hacer el coordinador.

## **ANEXO 7**

Ejemplo de informe económico actual de San Benito













## **ANEXO 8**

### Cuestionarios aplicados

**CUESTIONARIO: COORDINADOR**

1. ¿Cuál es el cargo que ocupa?
2. ¿De quién depende?
3. ¿A quiénes tiene bajo su mando?
4. ¿Cuáles son sus funciones?
5. ¿Que tiempo dedica a esta actividad?
6. ¿Qué conocimientos administrativos posee?
7. ¿Tiene conocimientos de contabilidad? (Usted cree que es necesario?)
8. ¿Con qué recursos cuenta para desarrollar su trabajo (Tecnológicos, materiales, económicos)
9. ¿Recibe colaboración en lo referente al proceso administrativo?
10. ¿Tiene algún problema para la administración del dinero que maneja?
11. ¿Cómo realiza el proceso de ingresos que usted administra?
12. ¿Cómo efectúa el proceso de egresos en la gestión que desempeña?
13. ¿Cada qué tiempo realiza los informes económicos?
14. ¿Toma algún tipo de medidas de seguridad para el resguardo de los dineros que administra?
15. ¿Desearía tener una persona que le ayude en todo lo que se refiere al área administrativa?
16. ¿Considera que lo que percibe económicamente corresponde al trabajo que realiza?

## RESPUESTAS

1. Mi cargo es el de coordinador del centro de San Benito, responsable de todas las actividades académicas y administrativas.
2. Bueno yo dependo de las personas que trabajan en Cochabamba en el departamento de educación a distancia, y generalmente de las coordinaciones que existe en este programa.
3. Estructuralmente no tengo a nadie, porque se supone que debo hacer todo el trabajo en el centro tanto académicamente como administrativamente, pero tengo otra persona de la parroquia que me apoya en las actividades del centro.
4. Bueno entre las muchas funciones que tengo son las siguiente:
  1. Cobrar a los alumnos sus pensiones
  2. Controlar sus deudas de los alumnos
  3. controlar el avance de los módulos
  4. Contratar los docentes para que dicten los módulos
  5. Elaborar las planillas de sueldos
  6. Mandar las notas de los módulos
  7. Elaborar informes académicos
  8. Elaborar informes económicos
  9. Depositar dinero en el banco
  10. Y todo lo necesario para el funcionamiento de este centro
5. El tiempo que se dedica al centro generalmente es una hora a dos horas por día y donde se trabaja es mas el fin de semana cuando vienen los alumnos a pasar los módulos que es unas cuatro a cinco horas, y esto porque todos trabajan.

6. Los conocimientos administrativos tengo algo de conocimiento ya que con el tiempo he aprendido un poco manejando la parroquia. Pero aparte de eso no, porque yo estude en el seminario para ser religioso.
7. Conocimientos en el manejo contable nos los tengo pero como anteriormente le dije he aprendí a manejar el dinero en la parroquia ya que se cobra por misias, matrimonios y otros que genera la parroquia.
8. Los recursos que tengo para manejar el centro son que tengo cerca de la iglesia el Internet que a través de ello se pueden ver las notas de los alumnos, hay para hacer transcribir los informes económicos y académicos, y tenemos dinero de caja chica para los gastos menores.
9. Si como ya le dije anteriormente tendría que hacer yo todo el trabajo pero hay una persona que me colabora en elaborar los informes administrativos, porque es mucho trabajo para mi, creo que no me alcanzaría el tiempo para hacerlo, ya que debo hacer otras cosas propias de la parroquia.
10. Siempre es delicado administrar el dinero y peor cuando se cobra en dólares, a veces pagan en bolivianos y hay que convertirlos a dólares, además todo el informe económico se lo hace en dólares, por otro lado ladino hay banco aquí en el pueblo entonces debo guardar y cuando vaya a la ciudad depositar.
11. El proceso de ingresos comienza cuando el alumno paga ya sea su matricula o pensión, yo le emito un recibo provisional, después hago un informe de lo cobrado por detalle de recibo y lo envío a la sede al contador de la Normal.
12. El proceso de egresos comienza cuando se necesita hacer algún pago, y es mas o menos sencillo y los gastos mas fuertes son el de pago a los docentes de los módulos y la coordinación, después se hacen algunos gastos pequeños como fotocopias algunos materiales, llamadas de teléfono y todos estos gastos se pagan con dinero fruto de el cobro a los alumnos.

13. Los informes económicos generalmente lo realizo entre un mes o dos de acuerdo a la disposición del tiempo, y ademas lo hace mi ayudantes yo lo reviso y lo firmo.
14. Si el dinero cobrado lo guardo bajo llave y solo saco cuando necesito hacer gastos o depositar el dinero al banco.
15. Eso seria muy bueno ya que como le dije anteriormente hay una persona en la parroquia que me ayuda en lo que se refiere al manejo de dinero.
16. Yo creo que esta bien, pero es mucho trabajo para una sola persona.

### **CUESTIONARIO: CONTADOR NORMAL**

1. ¿Qué problemas existen en la administración del centro San Benito y en otros centros?
2. ¿Qué medidas preventivas y correctivas se han tomado?
3. ¿Cada que tiempo recibe los informes económicos del centro?
4. ¿Existen normativas para el manejo de los ingresos y egresos del centro?
5. ¿Que instructivos existen para el procedimiento de cobros y gastos?
6. ¿Qué fallas cree Ud. que están ocurriendo en el proceso actual del control de los ingresos y egresos?
7. ¿Dónde se contabiliza los ingresos y egresos del centro?
8. ¿Qué comprobantes utiliza para la contabilización?
9. ¿Se realizan conciliaciones bancarias, de los depósitos de dinero?
10. ¿Hay alguna persona que hace seguimiento económico a los centro?
11. ¿La información de los movimientos económicos de los centros están al día?
12. ¿Quien hace el nombramiento del coordinador?
13. ¿Tiene un presupuesto cada centro?
14. ¿Se hace un flujo de caja estimado?

## RESPUESTAS

1. Con el centro de San Benito el principal problema es que la presentación de informes económicos no es cada mes, si no que manda la información dependiendo del tiempo que tiene el coordinador. Esto porque el coordinador dirige la parroquia y no cuenta con un equipo de computación, generalmente hace transcribir el informe con otra persona.
2. En realidad no se han tomado ninguna medida preventiva ya que la directora de la normal tiene confianza en ellos ya que supuestamente todos son de confianza.
3. Bueno en el caso de San Benito lo recibo generalmente con una demora de uno a dos meses pero en los otros centros a veces tarda más de un semestre de tardanza, debido a que son zonas mas alejadas y de difícil acceso.
4. En realidad si existen algunos instructivos de trabajo en cuanto se refiere al manejo de los ingresos y egresos, se le proporciono a los coordinadores modelos de cómo deben hacer los informes económicos y hasta cuanto deben gastar en cada centro mediante circulares que se les envió. Pero creo que hace falta un manual de funciones específicas y procedimientos y reglamentación porque hay algunos coordinadores que no hacen caso de los instructivos.
5. Se les ha instruido que hagan los informes económicos cada fin de mes y los envíen a la sede, llenado unos formularios que se les envió, y lo que sobre de los ingresos y gastos se lo deposita.
6. Bueno creo que necesitamos por lo menos una persona que haga una especie de auditoria a todos los centros por un lado, por otro lado, no hay procedimientos y sanciones para el incumplimiento de los instructivos de trabajo para los coordinadores.

7. Una vez recibido los informes económicos del coordinador del centro estos son revisados y contabilizados aquí en el departamento contable, luego se hace su facturación de los ingresos para luego ser reenviados al centro.
8. Los comprobantes el los cuales generalmente se contabilizan son en los comprobantes V11 (documentos diversos), ya que no es corriente la contabilización.
9. Si se hacen conciliaciones bancarias generalmente debería hacerlo cada fin de mes pero a veces como hay mucho trabajo no se alcanza a hacerlo, si se lo hace.
10. Lamentablemente no existe y es algo que me parece importante que exista esta persona que vaya al los centros apenas se detecte alguna irregularidad, esto porque a veces los coordinadores se aprovechan de que no se va al centro y explican su demoras en los informes y lo justifican.
11. Esto es algo que hasta la fecha no se ha podido realizar y tener todos los informes económicos al día existe demora en entrega de informes hasta de un semestre, y en este sentido todos los años los estados financieros no han reflejado la citación del centro.
12. El nombramiento al coordinador los hace la directora de la Normal,
13. El centro en si no tiene, lo lógico seria que cada coordinador haga esto y se consolide en uno solo en la sede, pero no el presupuesto se lo hace de forma general en la Normal en base a información de supuestos.
14. Tampoco.

## **ANEXO 9**

Manual actual del coordinador del centro









## **ANEXO 10**

Instrucciones y circulares a los coordinadores

















## **ANEXO 11**

Mapa con la ubicación de los 56 centros  
tutoriales



## **ANEXO 12**

Formularios actuales para elaborar el informe  
económico

Universidad Católica Boliviana "San Pablo"  
 Instituto Normal Superior Católico "Sedes Sapientiae"  
 Departamento Educación a Distancia

**RESUMEN DE INFORME ECONOMICO**

CENTRO :  
 SUBCENTRO :  
 INFORME N° :

INGRESOS		MONTO \$US
Del recibo N°.....al .....		
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>0,00</b>
EGRESOS		
Gastos de caja chica		
Pago planillas de tutorías		
Pago de coordinación (hasta Octubre)		
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>0,00</b>
SALDO INFORME ANTERIOR		
SALDO A RENDIR INGRESOS - EGRESOS		
<b>TOTAL A RENDIR CUENTAS</b>		<b>0,00</b>
DETALLE A RENDIR CUENTAS		
1 Papeletas de depósitos		
Efectivo cobrado y depositado		
Efectivo entregado a Cbba.Rec.....		
<b>TOTAL</b>		<b>0,00</b>
<b>SALDO PARA EL SIGUIENTE INFORME</b>		<b>0,00</b>

.....  
 COORDINADOR

Cochabamba, .....

Universidad Católica Boliviana "San Pablo"  
 Instituto Normal Superior Católico "Sedes Sapientiae"  
 Departamento Educación a Distancia

(ANEXO 9)

**INFORME DE COBROS**

CENTRO :  
 SUBCENTRO :

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	PROGRAMA	GRUPO	SEM.	CONCEPTO	N° REC.	\$US
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
<b>TOTAL</b>							

Nombre y firma del coordinador







## **ANEXO 13**

Formularios replanteados para elaborar  
informes económicos

Universidad Católica Boliviana "San Pablo"  
 Instituto Normal Superior Católico "Sedes Sapientiae"  
 Departamento Educación a Distancia

**RESUMEN ECONOMICO PARA COCHABAMBA**

CENTRO :  
 INFORME N° :  
 De fecha .....al.....

DETALLE	MONTO \$US
<b>INGRESOS</b>	
Recibos del 29351 al 29450.....	0,00
<b>TOTAL INGRESOS ( a )</b>	<b>0,00</b>
<b>EGRESOS</b>	
Egresos planillas de sueldos	0,00
Otros gastos operativos	0,00
<b>TOTAL EGRESOS ( b )</b>	<b>0,00</b>
<b>SALDO INFORME ANTERIOR ( f )</b>	<b>0,00</b>
<b>SALDO A RENDIR INGRESOS - EGRESOS ( c )=( a-b )</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL A RENDIR CUENTAS ( d )=(a+c)</b>	<b>0,00</b>
<b>DETALLE DEPOSITOS O ENTREGAS</b>	
Giros a la Normal	48,00
Boletas de depositos al banco BISA	0,00
<b>TOTAL DEPOSITADO O ENTREGADO ( e )</b>	<b>48,00</b>
<b>SALDO PARA EL SIGUIENTE INFORME ( f )</b>	<b>-48,00</b>

Nombre y firma: \_\_\_\_\_  
 COORDINADOR

Cochabamba, .....de .....2006

Universidad Católica Boliviana "San Pablo"  
 Instituto Normal Superior Católico "Sedes Sapientiae"  
 Departamento Educación a Distancia

(ANEXO 9)

CENTRO :  
 SUBCENTRO :

**INFORME DE COBROS**

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	PROGRAMA	GRUPO	SEM.	CONCEPTO	FECHA	N° REC.	\$US
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
21								
<b>TOTAL</b>								

Preparado por:

Cochabamba.....de .....2006





Universidad Católica Boliviana "San Pablo"  
 Instituto Normal Superior Católico "Sedes Sapientiae"  
 Departamento Educación a Distancia

CENTRO :  
 SUBCENTRO :

**HOJA DE CONTROL DE PENSIONES**

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	PROGRAMA	GRUPO	SEM.	CONCEPTO	FECHA	N° REC.	\$US
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
21								

Autorizado por:

Preparado por:

Cochabamba, .....de.....2006