DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL COLEGIO A. VERNER LARSEN

YOLANDA PINTO BUITRAGO CÓD.: 0641051
KATERYN ACOSTA ROMERO CÓD.: 0635373

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
SANTIAGO DE CALI
2011

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL COLEGIO A. VERNER LARSEN

YOLANDA PINTO BUITRAGO CÓD.: 0641051
KATERYN ACOSTA ROMERO CÓD.: 0635373

Trabajo de Práctica Empresarial

Director
EDILBERTO MONTAÑO OROZCO

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
SANTIAGO DE CALI
2011

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS **8**
DEDICATORIA. **9**
DEDICATORIA **10**
INTRODUCCIÓN **11**
1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN **13**
2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN **15**
2.1. PLANTEAMIENTO DE LOS ANTECEDENTES DEL PROBLEMA **15**
2.2 FORMULACIÓN DEL INTERROGANTE **17**
3. OBJETIVOS **18**
3.1 OBJETIVO GENERAL **18**
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS **18**
4. JUSTIFICACIÓN **19**
5. MARCO REFERENCIAL **21**
5.1. MARCO TEÓRICO **21**
5.2. MARCO CONCEPTUAL **25**
5.2.1 CONTABILIDAD 25
5.2.2 CONTADURÍA PÚBLICA 26
5.2.3 REVISORÍA FISCAL 26
5.2.4 EL CONTROL Y LA NORMA 27
5.2.5 SISTEMA DE CONTROL INTERNO 27
5.2.5.1 Ambiente de control 30
5.2.5.2 Valoración de riesgos 30
5.2.5.3 Actividades de Control 30
5.2.5.4 Información y comunicación 30
5.2.5.5 Monitoreo 30
5.3. MARCO JURÍDICO **31**
5.4. MARCO CONTEXTUAL **33**
5.4.1 MISIÓN 36
5.4.2 VISIÓN. 37
5.4.3 FILOSOFÍA 37
5.4.4 OBJETIVOS INSTITUCIONALES. 37
5.4.4.1 Objetivo General 37

5.4.4.2 Objetivos Específicos 37
6. METODOLOGÍA 39
6.1 PRIMARIAS: **39**
6.2. SECUNDARIAS: 39
7. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL 41
7.1 DIAGNOSTICO EXTERNO ORGANIZACIONAL 41
7.1.1. ENTORNO LEGAL 42
7.1.2. ENTORNO POLÍTICO 45
7.1.3. ENTORNO SOCIAL Y DEMOGRÁFICO 47
7.1.4. ENTORNO ECONÓMICO 51
7.2 DIAGNOSTICO INTERNO ORGANIZACIONAL 56
7.2.1 GESTIÓN DIRECTIVA 56
7.2.2 GESTIÓN ACADÉMICA 58
7.2.3 GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA 59
7.2.4 GESTIÓN DE LA COMUNIDAD 62
8. PROPUESTA DE DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL COLEGIO A. VERNER LARSEN 65
8.1 CREACIÓN DE UN COMITÉ DE COORDINACIÓN DEL CONTROL INTERNO 65
8.2 PROPUESTA DEL MAPA DE PROCESOS 68
8.3 PROPUESTA DE MANUALES DE PROCESOS 70
8.4 PROPUESTA DE PERFILES Y FUNCIONES 104
8.5 PROPUESTA DE POLÍTICAS Y NORMAS 151
9. CONCLUSIONES 170
10. RECOMENDACIONES 172
11. BIBLIOGRAFÍA 173

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Definición sistema de control interno……28

Figura 2. Organigrama institucional. ……..……..36

Figura 3. Histórico Homicidios. Perfil Comuna 16……48

Figura 4. Presunto Móvil de Homicidios. Perfil Comuna 16……49

Figura 5. Variación porcentual del PIB año corrido 2011 – 2010……..…… 51

Figura 6. Variación del IPC según grupos de gasto por niveles de ingreso 2010..53

Figura 7. Modelo Acta para la creación del Comité de Coordinación del Sistema del Control Interno. ……..66

Figura 8. Mapa de Procesos Colegio A. Verner Larsen. ……68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Oportunidades y amenazas entorno legal ……..…..…..… 43

Tabla 2. Oportunidades y amenazas entorno político…….……..… 47

Tabla 3. Oportunidades y amenazas entorno social y demográfico…..……..… 50

Tabla 4. Oportunidades y amenazas entorno económico……..……..… 54

Tabla 5. Matriz Diagnostico Externo Organizacional…… 55

Tabla 6. Fortalezas y debilidades del área de gestión directiva……. 57

Tabla 7. Fortalezas y debilidades del área de gestión académica……..……..… 59

Tabla 8. Fortalezas y debilidades del área de gestión administrativa y financiera…. 61

Tabla 9. Fortalezas y debilidades del área de gestión a la comunidad……. 63

Tabla 10. Matriz Diagnostico Interno Organizacional……..……. 64

Tabla 11. Manuales De Proceso…….…… 71

Tabla 12. Procedimiento Planeación Institucional……..……..… 72

Tabla 13. Proceso de Cultura Institucional……..…….. 75

Tabla 14. Proceso de Admisiones y Matriculas……..…….. 77

Tabla 15 Proceso de Diseño Pedagógico……..…… 79

Tabla 16. Proceso de Gestión del Aula……..…… 82

Tabla 17. Proceso de Acompañamiento Al Estudiante……..…….…… 84

Tabla 18. Proceso de Gestión Financiera……..…… 87

Tabla 19. Proceso de Gestión De Talento Humano……..……..…… 92

Tabla 20. Proceso de Gestión De Bienes Y Servicios……..……..…… 95

Tabla 21. Proceso de Autoevaluación……..……..…… 98

Tabla 22. Proceso de Mejoramiento Continuo…… 101

Tabla 23. Perfiles Y Funciones…… 105

Tabla 24. Perfil y Función - Director-Representante Legal…… 107

Tabla 25. Perfil y Función – Rector…… 110

Tabla 26. Perfil y Función - Coordinador Académico…… 113

Tabla 27. Perfil y Función - Coordinador De Convivencia…… 116

Tabla 28. Perfil y Función - Director De Grupo…… 119

Tabla 29. Perfil y Función – Docentes…… 122

Tabla 30. Perfil y Función - Secretaria Académica…… 125

Tabla 31. Perfil y Función – Capellán…… 128

Tabla 32. Perfil y Función – Psicóloga…… 131

Tabla 33. Perfil y Función – Contador…… 134

Tabla 34. Perfil y Función - Auxiliar Contable…… 137

Tabla 35. Perfil y Función – Tesorero…… 140

Tabla 36. Perfil y Función - Secretaria General…… 143

Tabla 37. Perfil y Función – Aseadora…… 146

Tabla 38. Perfil y Función – Mensajero…… 149

Tabla 39. Políticas y Normas…… 151

Tabla 40. Políticas y Normas Financieras…… 152

Tabla 41. Políticas Y Normas Administrativo…… 157

Tabla 42. Políticas Y Normas Académicas…… 162

AGRADECIMIENTOS

Deseamos expresar nuestros más sinceros agradecimientos a:

A Dios, por darnos el entendimiento para escalar este peldaño en nuestras vidas y permitirnos concluir este proyecto con éxito.

A nuestro tutor, el profesor Edilberto Montaño, por brindarnos su conocimiento, su inmensa colaboración, apoyo, paciencia y por hacer este proceso más ameno con su buen sentido del humor, fue un honor trabajar con él.

A la empresa que permitió el desarrollo de este diseño, con la cual pudimos llevar a cabo nuestro trabajo de grado.

A todos aquellos que de alguna u otra forma nos apoyaron y permitieron que desarrolláramos este proyecto.

Yolanda Pinto Buitrago

Kateryn Acosta Romero

DEDICATORIA.

A Dios por guiarme en la culminación de esta etapa de mi vida otorgándome siempre la energía y positivismo suficiente a pesar de las adversidades y demostrarme que para él no hay nada imposible.

A mi madre por su apoyo incondicional, su confianza en mí y por ser el mejor ejemplo de empeño y pujanza, siempre será mi modelo a seguir.

Kateryn Acosta Romero

DEDICATORIA

A Dios que a lo largo de toda mi vida ha demostrado lo grande de su amor y lo mucho que le importo, ayudándome a alcanzar esta meta profesional, llenándome de fuerza y aliento necesarios para culminar este ciclo.

A mis padres por ser el mejor ejemplo de seres humanos a seguir, alentándome siempre a obtener mis metas sin desmayar.

A mi amado esposo por entenderme y apoyarme en la culminación de esta meta personal.

Al fruto del amor entre mi esposo y yo, que llega en el momento indicado a inundar de felicidad nuestra existencia, a él dedico este logro demostrándole que de la mano de Dios todo es posible.

Yolanda Pinto Buitrago

INTRODUCCIÓN

La educación es definida en el Artículo 1 de la Ley 115 de 1994 como “un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes.” Como en todo proceso, en la educación es necesario establecer normas que garanticen que se cumplan sus objetivos, conformados en este caso por su función social.

En Colombia la educación formal está organizada en los niveles de preescolar, básica y media, y la prestación de este servicio regido por un conjunto de normas puede ser ejercida por el sector privado. Como cualquier otra empresa un colegio de educación formal está constituido por recursos humanos, tecnológicos, administrativos y financieros integrantes de un proceso que para ser funcional debe ser dirigido y controlado.

La competitividad que se les exige a las empresas aumenta día a día, llevándolas a buscar alternativas que les permitan ser más eficientes y eficaces. En esta búsqueda surge siempre la preocupación por el establecimiento de controles que mejoren el proceso productivo, y el colegio A. Verner Larsen no debe ser la excepción. Por eso, el presente trabajo busca establecer los elementos básicos para la implementación de un sistema de control interno que atienda sus necesidades de información y control financiero y administrativo, maximizando su operatividad.

Algunas veces, las organizaciones basan el manejo de sus procesos en las relaciones de confianza que se establecen entre quienes la conforman, dejando de lado la importancia de la estandarización, la definición de límites en las funciones y el establecimiento de controles que garanticen su correcto funcionamiento. El control interno, involucra todas las áreas de la empresa, convirtiéndose en un

medio dinamizador para el alcance de los objetivos organizacionales mediante la aplicación de normas, procedimientos, políticas, métodos y manuales que son implementados por las directivas de la empresa.

1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

Reconociendo la importancia de contar con pautas que sirvan de base para el desarrollo de la práctica empresarial y eviten la ocurrencia de errores comunes durante el proceso de investigación, se revisaron algunas monografías de grado relacionadas con los sistemas de información contable y control interno al interior de diferentes entidades, a saber:

En la monografía de grado "Estructuración del modelo del sistema de información contable de Simbra S.A." (2004) Por Sonia Derly Gómez Zea y Jorge Andrés Peñuela Botia, estudiantes de Contaduría pública de la Universidad del Valle, se definieron en primera instancia el sistema de información contable (SIC) ideal, sus elementos, objetivos y entornos y, luego lo compararon con el caso particular de la empresa para así llegar a la definición y elaboración del sistema de información que se adaptara a las necesidades de la empresa.

El trabajo de grado "Diseño de un Sistema de Información Contable Para la empresa de servicios audio visuales Plataforma Colombia Ltda." (2005) de patricia García Serrano y María Isabel Valencia Cándelo, consistió en la realización de un diagnóstico de la empresa con el fin de establecer sus problemas de tal manera que al identificar y documentar los procesos contables, se llegara al diseño del sistema de información.

Para finalizar, en el trabajo de Helmer Campaz Ordóñez y Jimmy Cifuentes García "Diseño de un sistema de control interno para el municipio de San Pedro Valle" (2003) que hace parte del historial que se encuentra en la biblioteca de la Universidad del Valle sede en San Fernando, sobre diseños de sistemas de control interno para empresas comerciales, rediseñó el sistema vigente que tenía el municipio, para cumplir con la ley 87 de 1993 en la que se pasa la responsabilidad del control interno a los administradores territoriales y a los jefes

de cada área, así como construir mecanismos de evaluación y análisis para lograr mejoras en el presupuesto del municipio, creando manuales de funciones y responsabilidades.

Se concluye que, en las tres monografías revisadas, se manifiesta un patrón similar consistente en analizar la empresa en cuanto a sus debilidades y fortalezas en el control interno o sistema de información contable según sea el caso, compararlo con el prototipo adecuado para cada situación y, por ultimo acoplar el sistema a los requerimientos organizacionales siguiendo la normatividad y los estándares.

2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1. PLANTEAMIENTO DE LOS ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

El colegio A. Verner Larsen es una institución de carácter cristiano; cuenta con 13 años de labor y 5 promociones de bachilleres entregadas a la sociedad. La propiedad y dirección está a cargo de una persona natural. La administración y lineamientos generales son decididas por un grupo familiar.

El quehacer pedagógico de la institución se fundamenta en que la educación cumple una función social, acorde con las necesidades e intereses de las personas, de la familia y la sociedad; pero siempre enmarcada en los fines y principios de la educación colombiana en la constitución política de 1991, código de infancia y adolescencia (Ley 1098 del 08 de Noviembre de 2006), decreto 1290 de 2009, 1860 de 1994, ley 115 de 1994, entre otras.

Al ser una organización dedicada a la enseñanza, es necesario asegurar que la calidad de sus servicios sea tal, que produzca resultados académicos excelentes, cumpliendo así con los requerimientos exigidos por la comunidad educativa, entiéndase por esta los docentes, padres de familia y sociedad en general.

Además, la gestión institucional, a través de sus áreas: la directiva, de comunidad, la pedagógica, la administrativa y la financiera, necesita organizarse, dirigirse, planearse y controlarse de tal forma que la institución alcance sus propósitos.

Uno de los retos más grandes que asume toda institución educativa es: "los estudiantes colombianos no están alcanzando las competencias que se consideran básicas para su adecuada incorporación a la sociedad."[1] Esto exige a toda institución educativa mejorar su eficiencia académica, acorde a los

[1] Ministerio De Educación Nacional: Guía de autoevaluación para el mejoramiento institucional, 2008. P.8.

estándares de calidad en educación; esto sin dejar de lado la importancia de la educación en valores y principios, necesarios, de acuerdo con la filosofía institucional, para la vinculación de los estudiantes a la sociedad, como personas útiles y capaces de establecer relaciones asertivas.

Un plantel educativo, como el Colegio A. Verner Larsen, no solo necesita manejar y resolver aspectos administrativos como los de cualquier otra empresa, debe también incluir aspectos pedagógicos, exigidos por el estado, puesto que se presta un servicio público.

Así, resulta necesario que la organización se valga de herramientas que permitan una oportuna evaluación y seguimiento en todas las áreas de gestión. El Sistema de Control Interno proporciona dichas herramientas y mediante sus elementos logra que cada proceso desarrollado en la empresa sea ordenado.

En la organización objeto de investigación se cuenta con los requisitos exigidos por el Ministerio de Educación a saber: El proyecto educativo institucional, que es el documento de identificación de la institución, El manual de convivencia, los planes de estudio, el Reglamento para docentes, entre otros, pero no existe ningún sistema formal de control interno, que permita establecer las herramientas de control adecuadas para hacer seguimiento de las actividades a regular; además en cuanto al control financiero el colegio tiene ciertas falencias, al prestar atención preferencial al área académica.
Debido a lo anterior, algunos procesos de la organización son desordenados, se incurre en errores, hay una asignación inadecuada de funciones y tareas y estas no se han explicado bien.

Algunos de los inconvenientes que se presentan son:

- La selección de personal es dispendiosa debido a que no existen perfiles definidos para cada cargo en la organización, existe un manual de funciones pero no es utilizado.
- Los procesos no están documentados y por lo tanto no existen estándares que permitan evaluar rendimiento de los empleados y la organización en conjunto.
- Los pagos recibidos se realizan en la recepción y no se cuenta con caja, ni ningún tipo de lugar específico para guardar el dinero y no se consigna.
- Falta de compromiso por parte del personal docente presentándose faltas continuas y esto provoca que haya salones solos y no se actúa prontamente en estos casos
- No existe especialización en las funciones de tesorería debido a la confianza entre los empleados, al ser el colegio una empresa familiar.
- Los altos índices de casos intrafamiliares se reflejan en la convivencia escolar, provocando indisciplina. A causa de esto uno de los factores que se necesitan es el control disciplinario, tomando medidas certeras y eficaces a favor de la institución y en beneficio del estudiante.

2.2 FORMULACIÓN DEL INTERROGANTE

¿Contribuye el diseño de un sistema de control interno a atender las necesidades de información y control administrativo y financiero del Colegio A. Verner Larsen?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de un sistema de control interno que contribuya al logro de los objetivos administrativos y financieros para el Colegio A. Verner Larsen.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Identificar los elementos o componentes que proporcionen las pautas para el diseño de un sistema de control interno y su aplicación en el Colegio A. Verner Larsen.

- ✓ Diagnosticar las necesidades de información y control administrativo y financiero del Colegio A. Verner Larsen.

- ✓ Proponer las normas, métodos, procedimientos, manuales y políticas, apropiados para el diseño del sistema de control interno administrativo y financiero del Colegio A. Verner Larsen.

4. JUSTIFICACIÓN

El control interno contribuye al mejoramiento y eficiencia de las distintas actividades adelantadas por la institución y el efecto de ello en las partes de interés directa o indirectamente relacionados con la organización.

Al establecerse normas, métodos, políticas, procedimientos y manuales para la empresa, los empleados tendrán claridad sobre estos y conocerán mejor sus funciones y los niveles de autoridad, existirá una guía para el entrenamiento de personal de reciente ingreso evitando costos innecesarios de inducción, los procesos de la organización serán más ordenados y estandarizados, se facilitara la detección y oportuna corrección de errores, se disminuirá el riesgo de sanciones por incumplimiento de las leyes aplicables al ente y las relaciones entre los integrantes de una organización serán sistematizadas.
Implementando controles se mejora la calidad del trabajo generando la disminución de costos sin desmejorar la calidad del servicio y volviéndolo más eficiente y eficaz.

El Colegio A. Verner Larsen tendrá una propuesta de sistema de control interno que se adapte a sus requerimientos de información y control administrativo y financiero.

Al optimizar sus procesos lograra automatizar las tareas repetitivas y podrá centrar la atención en el desarrollo de estrategias que le ayuden a fortalecer su quehacer educativo, elevar su Good Will y su Know How; básicamente al tener control de sus procesos podrá concentrarse en el logro de sus objetivos organizacionales.

Esta práctica empresarial podrá servir como base de estudios posteriores sobre control interno en entidades del sector educativo, puesto que ofrece un referente teórico y práctico útil para el diseño de estos sistemas, conociendo que no existe

un único modelo sino que se construye a partir de las especificidades de cada organización.

A través de este trabajo de investigación lograremos visualizar de manera vivencial, los conocimientos adquiridos a través de los cursos desarrollados en nuestra carrera, obteniendo la experiencia que no da la teoría, desarrollando un proceso de aprehensión.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1. MARCO TEÓRICO

La Teoría General de Sistemas TGS, define los ***sistemas*** como una totalidad que convierte al todo en algo diferente de las partes individuales consideradas por separado y de manera sinérgica[2]. Los principios de la TGS afirman que las partes de un sistema no se pueden separar porque su comprensión depende de su análisis en conjunto, debido a la interrelación que existe entre ellas.

El control interno se expresa a través de un sistema porque está conformado por un conjunto de elementos que persiguen una finalidad común: propender por el logro de los objetivos organizacionales. Estos elementos deben entenderse más allá de lo que son físicamente, ya que lo relevante en ellos es la función que pretenden cumplir.

Existen dos vertientes básicas sobre el ejercicio del control, la primera es la ***Latina*** que consiste en una actividad de control que protege el interés estatal y los de los propietarios del capital, siendo el estado el interventor, con un amplio alcance y poder cuyo objetivo es garantizar que la información financiera sea fidedigna, el cumplimiento de las normas y la protección del interés público, logrando así un control integral.

El control latino se caracteriza por un alcance total de los procesos del ente y el ejercicio de control de manera permanente con el fin de valorar las desviaciones en el momento en que ocurran, reconocer y supervisar las causas que originan un

[2] LATORRE ESTRADA, Emilio. Teoría General de Sistemas Aplicada a la Solución Integral de Problemas. Universidad del Valle, 1996. P.52

hecho económico, su desarrollo y las consecuencias que arrojen para así prevenir riesgos que puedan afectar el interés general.[3]

En Colombia, se ve reflejada esta vertiente en la figura del Revisor Fiscal como la institución que tiene a su cargo el control de fiscalización de los entes económicos, para garantizar el sano desempeño de las operaciones, en cumplimiento de las disposiciones normativas y estatutarias.[4] Esta figura de vigilancia fue establecida como una forma de intervención estatal delegada a un funcionario que es financiada por el sector privado.

El control de fiscalización está definido por el Consejo Técnico de la Contaduría Pública, en su Orientación Profesional del 21 de Junio de 2008, como un sistema que controla los hechos económicos de un ente de manera integral supervisando, inspeccionando, vigilando y constatando la razonabilidad de la información, la gestión de los recursos por parte de la administración, la transparencia en sus operaciones y el cumplimiento de las normas legales y contractuales.

La segunda vertiente es la ***Anglosajona*** que se caracteriza por tener un control mínimo del Estado y libertad total de empresa, donde el control es el ejercicio del poder autónomo del capital sin intervención del Estado y este último se ocupa de brindar las garantías para que el capital privado se preserve y crezca. El control aquí es posterior y financiero bajo una figura de intermediación entre el administrador y el propietario, quien designa la inspección de la gestión de los primeros, con el fin de detectar posibles fraudes a través del mecanismo rendición de cuentas. En este caso, se ejerce control mediante el auditor.

Este control posterior está basado en pruebas de cumplimiento al control interno existente y se caracteriza por el ejercicio de acciones selectivas sobre hechos de

[3]Consejo Técnico de la Contaduría Pública. Orientación Profesional del 21 de Junio de 2008. P.6
[4] Consejo Técnico de la Contaduría Pública. Orientación Profesional del 21 de Junio de 2008. P.7

importancia material para la empresa. Bajo esta vertiente no se contempla la protección de otros intereses que no sean los de los propietarios, a diferencia de la vertiente latina que propende por el bienestar público.

El control interno no se puede clasificar plenamente dentro de alguna de las vertientes por que recoge características de ambas en el ejercicio del control administrativo y contable que combinan la protección de los intereses públicos (cumplimiento de leyes y disposiciones, información contable fidedigna y salvaguarda de recursos de terceros) con los de los propietarios (eficacia y eficiencia operativa, información contable fidedigna y salvaguarda de recursos propios).

Una herramienta que propende por mantener el equilibrio, la transparencia y la integridad en la relación entre la administración y los propietarios es ***el Gobierno Corporativo***, definido como el conjunto de principios, políticas y prácticas empresariales por medio de las cuales se produce el gobierno de las empresas, es decir, para manejar y controlar las compañías, con el fin de crear valor y generar confianza a sus grupos de interés.

Un código de gobierno corporativo debe contener, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE, cinco principios básicos a saber: los derechos de los accionistas, el tratamiento equitativo, la función de los grupos de Interés, comunicación y transparencia, y las responsabilidades del consejo.

El principio de comunicación y transparencia pretende asegurar que se presente información precisa y uniforme sobre las cuestiones materiales y competitivas de la sociedad incluyendo aspectos financieros, de propiedad y Gobierno Corporativo. Es bajo este principio donde observamos la mayor conexión del Código Gobierno Corporativo con el SCI ya que en él se establece la importancia de proporcionar

seguridad razonable a los usuarios de la información, siendo esta razonabilidad el objetivo del control.

Pero, ¿cómo permite el control que se dé esta seguridad razonable? mediante el ***positivismo contingente***. Se habla de positivismo porque el control va de la mano con una norma establecida por la más alta dirección, y por lo tanto es de obligatorio cumplimiento y es contingente porque el cumplimiento o no de ella está atado a la ocurrencia de un hecho expresado en una sanción o una contraprestación según sea el caso.

Adicionalmente, al ser el Gobierno Corporativo un conjunto de políticas, principios y prácticas, se constituye en una forma de control sobre las actuaciones de los directivos de la empresa creando así un contrapeso sobre sus actuaciones, ya que no solo actúan como mandatarios en la organización, sino que existe una norma superior que controla que ejerzan su poder adecuadamente.

Aunque el control es ejercido desde la más alta dirección, resulta necesario establecer también mecanismos que eviten que quienes ostentan el poder en la organización se aprovechen de su posición. Al respecto menciona Montesquieu "Para que no se abuse del poder, es necesario que le ponga límites la naturaleza misma de las cosas" [5] es decir, que el poder frene al poder.

Para evitar dicho abuso, es necesario según Montesquieu, dividir el poder en tres partes (legislativo, ejecutivo y judicial), cada una con un propósito específico y diferente que creen equilibrio y contrapesen la actuación de las demás.
Quiere decir esto que para lograr un equilibrio entre los poderes, es necesario establecer un sistema de controles y contrapesos consistente en reglas de procedimiento que permiten a una de las ramas a limitar a la otra y actuar coordinadamente.

[5] MONTESQUIEU. El Espíritu de las Leyes. Ediciones Universales, 1989. P.144

Aunque las acotaciones del autor hacen referencia a la división del poder público, su teoría es también aplicable a las organizaciones para establecer límites a sus directivos. Al separar funciones gerenciales claramente y asignarle a cada directivo una responsabilidad específica y diferente, se evita que ejerza como juez y parte en situaciones que lo involucren o que se presente corrupción entre quienes ostentan el poder en la organización.

5.2. MARCO CONCEPTUAL

5.2.1 CONTABILIDAD

La contabilidad *"es un medio de revelación financiera que facilita la compresión de la situación económica de un ente a una fecha determinada, la que debe, en la medida de lo posible, permitir un registro en forma sistemática y estructurada de las operaciones realizadas, con el fin de producir informes que, analizados e interpretados, permitan planear, controlar, y tomar decisiones sobre la actividad de la empresa".*[6]

De tal manera se puede inferir que la contabilidad es el primer paso a dar cuando un ente desea estar organizado y tener control de sus operaciones ya que esta permite, el reconocimiento, la medición y revelación de los distintos hechos económicos del ente. El profesional facultado para determinar y gestionar lo anteriormente referido, es el contador público.

Según Stevens,[7] M (1981), el contador público posee funciones primarias de inspección y clasificación de números de forma clara y relevante para cumplir con el objetivo de brindar al cliente información de lo que ha sucedido y donde se está.

[6] Montaño Orozco E. Contabilidad y Legislación: Control, Valuación y Revelaciones. Cali. 2011. P. 75
[7] STEVENS, Mark. Las ochos Grandes. Editorial Planeta, Barcelona. 1981. P. 88

5.2.2 CONTADURÍA PÚBLICA

La contaduría pública, según el artículo 35 de la ley 43 de 1990 es una profesión que busca satisfacer las necesidades de la sociedad, mediante la medición, evaluación, ordenamiento, análisis e interpretación de la información financiera de las personas, sean jurídicas o naturales, y la preparación de informes acerca de sus resultados y situación financiera, sobre los cuales se basan las decisiones de los stakeholders[8] acerca del futuro de los primeros. El contador, bajo su obligación social de velar por los intereses económicos de la sociedad y el Estado, interviene activa y directamente en las operaciones de los entes públicos y privados.

5.2.3 REVISORÍA FISCAL

La máxima representación de la protección de tales intereses, se ve configurada en el ejercicio de la revisoría fiscal, siendo esta, una de las áreas de desempeño de los contadores y en la cual se controlan ampliamente las actividades de los entes económicos para proteger los intereses de la comunidad.

De acuerdo con el consejo técnico de contaduría en la Orientación profesional de 21 de Junio de 2008, "La **revisoría fiscal** es una institución de origen legal, de carácter profesional a la cual le corresponde por ministerio de la ley, bajo la responsabilidad de un profesional contable, con sujeción a las normas que le son propias, vigilar integralmente los entes económicos, dando fe pública de sus actuaciones".

El revisor fiscal debe rendir cuentas ante sus superiores, entiéndase por estos la asamblea, junta de socios o la máxima autoridad de la organización, siendo el que

[8] La palabra "stakeholders" hace referencia a cualquier persona o entidad que es afectada por las actividades de una organización, como los accionistas, empresarios, proveedores, el estado etc.

fiscaliza a gerentes y administradores y al final de su examen emite un informe contentivo de su juicio profesional[9].

La orientación afirma además que “La revisoría Fiscal se fundamenta en el interés público, en especial en lo concerniente con el cumplimiento de las disposiciones vigentes, la integralidad, confiabilidad y pertinencia de la información suministrada, la diligencia de los administradores y la eficiencia y eficacia de las operaciones.

5.2.4 EL CONTROL Y LA NORMA

En concordancia con lo anterior se puede inferir que es bajo la figura de revisoría fiscal que un contador puede realizar funciones inherentes al control. Sobre el control, más específicamente el interno, expone Montaño, E (2002) que es el conjunto de normas, procedimientos, políticas, métodos y manuales ejecutados desde la alta gerencia con el fin de proporcionar seguridad razonable en la gestión de las operaciones, el cumplimiento de la reglamentación aplicable, las cualidades de la información financiera y la salvaguarda y custodia de los activos en poder del ente.

Según el autor, el control implica norma por el hecho de provenir de la más alta dirección y por tanto se puede exigir su cumplimiento a quienes va dirigida. Esta fuerza imperativa se manifiesta y edifica bajo un sistema, entendido como el conjunto de elementos interrelacionados que persiguen la consecución de un objetivo común. Dicho sistema, es lo que se conoce como Sistema de Control Interno.

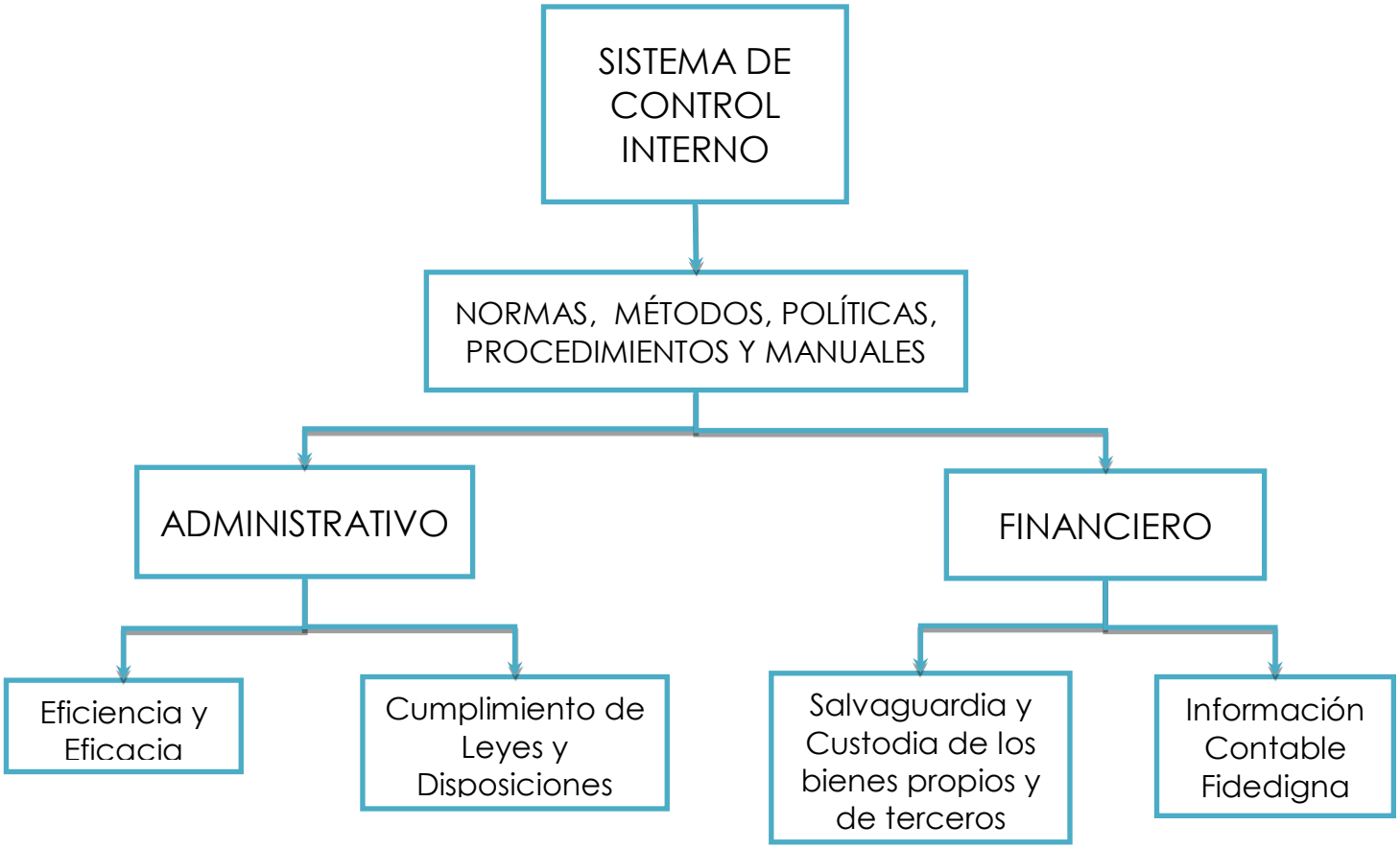
5.2.5 SISTEMA DE CONTROL INTERNO

El sistema de control interno se debe entender no solo como el conjunto de normas métodos y manuales que le conformaran, si no que el trabajo de todas las

[9] Orientación profesional de Junio de 2008 del CTCP

personas que conforman la organización será lo que dinamizara el proceso. Se aclara que el sistema de control interno no es el fin que busca la organización sino un medio para conseguir los objetivos que se haya establecido la Empresa.

Figura 1. Definición sistema de control interno.



Fuente: Montaño E. (2002)

El sistema de control interno, propende la generación de seguridad razonable en la consecución de cuatro objetivos:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones: consiste en el uso efectivo de los recursos en el desarrollo de las operaciones de la entidad para el cumplimiento del objeto social, por lo cual su definición es particular para

cada organización. Este objetivo es muy importante porque en él se definen las estrategias y asignación de los recursos disponibles.

- Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables: dependiendo de las actividades que desarrolle la organización, existen una serie de regulaciones que le atañen adicionales a aquellas que son de cumplimiento general. Por esto, resulta importante velar por el cumplimiento tanto de las normar generales como de las específicas en la organización, con el fin de evitar problemas de tipo legal y social.
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera: la información contable debe estar basada en la realidad de los hechos económicos teniendo en cuenta las normas de contabilidad generalmente aceptadas.
- Salvaguarda y custodia de los bienes propios y de terceros: consiste en la conservación y cuidado de los bienes tomando medidas de seguridad adecuadas que limiten el acceso a los mismos.

El sistema de control interno debe estar en continua revisión y actualización con el fin de funcione adecuadamente y sea útil para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Debido a los distintos enfoques existentes sobre el control interno, era una constante la confusión tanto para las organizaciones como para las entidades de regulación y legislación, originando malas comunicaciones e interpretaciones al interior de las empresas.

Como respuesta a esta problemática, El Commmittee of Sponsoring Organizations of the Treadway-COSO- por su sigla en inglés, genero un informe donde se incorporan las características más relevantes de cada enfoque de control interno, creando así un estándar con el cual las organizaciones, sean públicas o privadas, puedan comparar su sistema de control interno y mejorarlo.

Dentro de este informe se encuentra la estructura conceptual integrada y las herramientas de evaluación que constituyen la base para la definición y puesta en marcha de un sistema de control interno.

Define los componentes del control interno así:

5.2.5.1 Ambiente de control

Es la base de los demás componentes del control interno e influye en la creación de conciencia entre los integrantes del sistema sobre la importancia del control aportando disciplina y estructura. Se puede decir que es el componente que incluye el clima organizacional.

5.2.5.2 Valoración de riesgos

Consiste en la identificación y análisis de los riesgos internos y externos relevantes que pueden llegar a afectar los objetivos organizacionales. Este proceso sirve como base para administrar dichos riesgos.

5.2.5.3 Actividades de Control

Son las políticas y procedimientos básicos para ejercer control sobre la ejecución de las directivas administrativas. Dichas actividades se dan en toda la organización y aseguran la ejecución de las medidas necesarias para orientar los riesgos.

5.2.5.4 Información y comunicación

Indica que la información a transmitirse en la organización debe ser pertinente, clara y oportuna para que así quienes la componen puedan cumplir con sus responsabilidades. Así mismo, el medio utilizado debe ser efectivo y su comunicación asertiva.

5.2.5.5 Monitoreo

Mediante este proceso se valora la calidad del SCI en el tiempo ya sea de manera continua (Ongoing), con evaluaciones independientes o una combinación de ambas.

5.3. MARCO JURÍDICO

Teniendo en cuenta que la empresa a estudiar pertenece al sector educativo y que el mismo se encuentra ampliamente normalizado por el Estado, es necesario enmarcar la educación dentro de la legislación que la regula prestando especial atención a lo concerniente al control interno. La Constitución Política de Colombia en su Artículo 67 define la educación como “un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura.”

Adicionalmente en este artículo se establece que el estado es quien regula, inspecciona y vigila el proceso educativo para garantizar su calidad y eficacia y asegurar la continuidad en el acceso a la educación de los menores. En el Artículo 68 se establece la potestad a los particulares para fundar establecimientos educativos, caso que atañe a la empresa estudiada.

Como garantía de la función Estatal establecida en el Artículo 67 de la Constitución, se expidió la Ley General de La Educación (Ley 115 de 1994) que regula este servicio público, el Decreto 1860 de 1994 que reglamenta los aspectos pedagógicos y organizativos generales de la Ley 115, la Ley 594 de 2000 que establece las reglas y principios generales que regulan la función archivística del Estado con sujeción a la Resolución 2624 de 1951 que es especifica de las instituciones educativas, el Decreto 1850 de 2002 que reglamenta la organización de la jornada escolar y laboral de los establecimientos Educativos y la Ley 962 de 2005 en la cual se dictan disposiciones sobre tramites y procedimientos administrativos de las entidades y organismos del estado y particulares que ejercen funciones públicas.

La comprensión del control interno puede ayudar a cualquier entidad pública o privada a obtener logros significativos en su desempeño con eficiencia, eficacia y economía, indicadores indispensables para el análisis, toma de decisiones y cumplimiento de metas.

En Colombia se ha institucionalizado la aplicación del control interno en las entidades y organismos del Estado mediante la ley 87 de 1993 que proporciona una estructura para el control de la gestión y la evaluación en las entidades estatales, a su vez, el decreto 1537 de 2001 la reglamenta parcialmente en cuanto a elementos técnicos y administrativos para detectar y corregir desviaciones y valorar y prevenir riesgos, y el Decreto 1599 de 2005 establece la adopción del Modelo Estándar de Control Interno MECI.

El consejo técnico de la contaduría pública en su Orientación profesional del 21 de Junio de 2008 sobre Revisoría Fiscal, le da al Revisor la responsabilidad de evaluar el sistema de control interno, brindándole las herramientas para realizar dicha evaluación, ayudando de esta forma a su divulgación y aplicación, pautas que como fuente de información ayudan a complementar el trabajo del auditor y el revisor fiscal en el cumplimiento de las expectativas de un asesoramiento empresarial oportuno y preventivo que es indispensable para las compañías.

A pesar de que no hay una norma que reglamente el establecimiento de un sistema de control interno en una entidad privada en Colombia, se vislumbra en la ley 43 de 1990 y el Código de Comercio, la importancia del mismo para las organizaciones en las cuales el contador público independiente adelante una auditoria de estados financieros o desempeñe el cargo de revisoría fiscal.

La Ley 43 de 1.990 en su Artículo 7 De las *normas de auditoría generalmente aceptadas*, en el Numeral 2, Literal b, dispone: “Debe hacerse un apropiado estudio y una evaluación del ***sistema del control interno*** existente, de manera

que se pueda confiar en él como base para la determinación de la extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría" (resaltado fuera de texto)

A su vez, el Código de Comercio en su artículo 209 con relación al Contenido del Informe del Revisor Fiscal presentado a la Asamblea o Junta de Socios, en el numeral 3 determina que el informe debe expresar: "Si hay y son adecuadas las medidas de **control interno**, de conservación y custodia de los bienes de la sociedad o de terceros que estén en poder de la compañía".

Según estas disposiciones, el control interno resulta importante en los procesos de auditoría porque a partir de él se determinan los procedimientos a aplicar, es decir, dependiendo de su buen uso se define que tan meticuloso y profundo debe ser el trabajo del Auditor no obstante haciendo hincapié que la responsabilidad por su diseño e implementación corresponde a la administración.

Por otro lado se exige la inclusión dentro del informe del revisor fiscal de la evaluación de medidas de control interno y salvaguarda y custodia de bienes, situación que permite aseverar que, dentro de los puntos neurálgicos para determinar el desempeño de una empresa y sus administradores, está el establecimiento de un sistema de control Interno como un reflejo de que los procesos de la organización están encaminados al cumplimiento de los objetivos; porque su direccionamiento no se ha dejado al azar sino que se encuentra regulado de tal forma que proporciona seguridad razonable en los componentes administrativos y financieros de la empresa.

5.4. MARCO CONTEXTUAL

En el mes de abril de 1999 se concibe la idea de constituir un colegio de carácter privado que llene la necesidad que tiene un sector de la sociedad Vallecaucana que le permita a sus hijos aprender y ser enseñados en un ambiente dentro del

cual conozcan el verdadero significado de su filosofía, la filosofía cristiana, sin perjuicio de las normas de enseñanza establecidas por la Ley 115 general de la Educación. Es en ese momento donde nace el colegio A. Verner Larsen, en honor al misionero Aksel Verner Larsen que vino a Colombia en mayo de 1937 enviado por la Iglesia Pentecostés Unida Internacional de Canadá.

El colegio A. Verner Larsen inicia sus labores por la gestión del pastor evangélico reverendo Leonel Monroy, bajo la dirección del licenciado Leonel Monroy (Júnior). Aprovechando su propiedad ubicada en la calle 36 44A- 49, sector muy popular de la ciudad de Santiago de Cali, "puerto rellena" y después de un estudio de mercado, el colegio abre sus matrículas para finales del siglo XX, convirtiéndose en uno de los primeros colegios de carácter cristiano en la zona. El 4 de agosto de 2000 la secretaría de educación departamental otorga la primera resolución de aprobación No 2889 para la formación desde el nivel preescolar hasta el de básica primaria.

El colegio se ha caracterizado a través del tiempo por mantener constante su filosofía, convirtiéndose en una institución seria donde no sólo son los cristianos evangélicos ven en él una opción para que sus hijos reciban una enseñanza acompañada de una formación cristiana, sino también la comunidad en general reconoce que el servicio prestado por el colegio es de calidad. En el año 2004 el colegio es adquirido por la licenciada Alexis Buitrago Pinto, trayendo consigo nuevas metas, ya que el colegio solo contaba con los primeros grados de educación, proponiéndose ampliarla hasta la totalidad del bachillerato y consiguiendo en primera instancia la aprobación hasta la básica secundaria el 23 de mayo del año 2005 con la resolución No 0780.

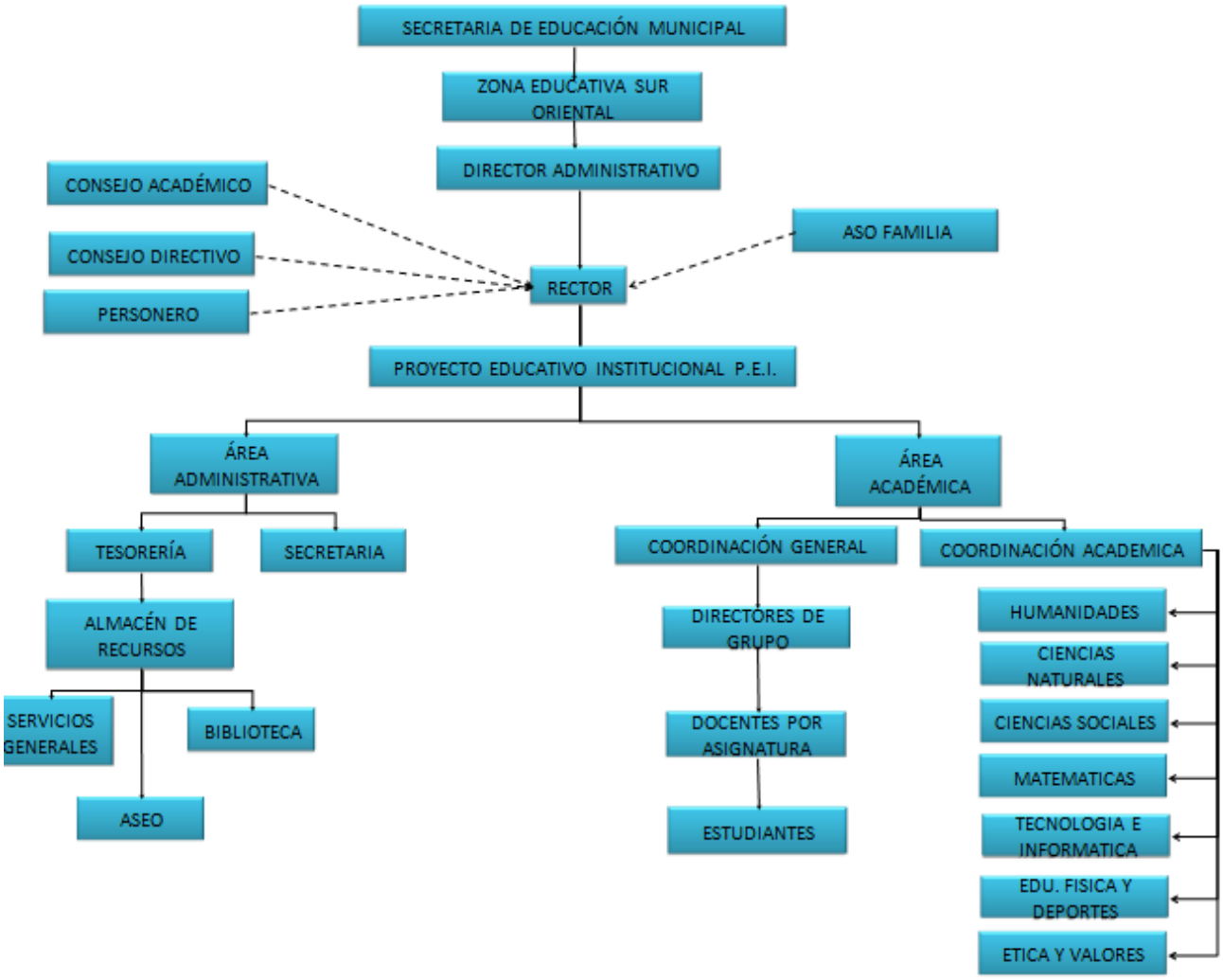
Hoy por hoy, el colegio amplio su oferta educativa y, cuenta con el reconocimiento oficial No 4143.2.21.1484 de Abril 18 de 2007 para los grados de educación pre-escolar, básica primaria, básica secundaria y educación media vocacional con

énfasis en comercio. Para el año 2010 el colegio ha realizado cinco promociones de bachilleres, logrando así cumplir con uno de los sueños su fundador, ya fallecido, brindar a la sociedad caleña, vallecaucana y colombiana, hombres y mujeres conscientes de su responsabilidad con ellos, su entorno y principalmente con Dios. Merece especial reconocimiento haber alcanzado algunos de las más relevantes objetivos propuestos en el logro de las metas, más aún siguen pendientes otros, en estos momentos el colegio no cuenta con una sede propia y es por esta razón que se trabaja arduamente en la adquisición del bien inmueble donde continúa operando la institución.

El colegio dentro de su oferta educativa cuenta con los tres niveles educativos según la ley general de la educación 115 de 1994 que son: preescolar, con los grados prejardín, jardín y transición; Básica primaria con los grados de primero a quinto, básica secundaria de sexto a noveno grado; y Media con decimo y décimo primero bajo modalidad Comercial.

La organización está constituida como persona natural y para efectos del Impuesto al Valor Agregado-IVA- se encuentra en el régimen simplificado. Es una empresa familiar, en la que sus integrantes ocupan cargos administrativos. Debido a que la mayor parte del personal tiene principios cristianos, se propende por el objetivo misional buscando tranquilidad espiritual tanto en sus colaboradores como en sus estudiantes. Cuentan con dieciocho empleados indirectos y su estructura organizacional es la que se muestra a continuación:

Figura 2. Organigrama institucional.



5.4.1 MISIÓN.

Colegio A. Verner Larsen tiene como misión contribuir a la formación integral de sus educandos que hacen parte de la institución forjando lideres solidarios, personas comprometidas en la transformación de la sociedad y en la solución de conflictos; por tal motivo no preocupamos en dar una educación de excelente calidad con unos principios y valores cristianos. Nuestro personal es altamente calificado a fin de lograr el fortalecimiento y liderazgo institucional.

5.4.2 VISIÓN.

El Colegio A. Verner Larsen es una institución con una proyección futurista que anhela contribuir en la formación de hombres de bien, con unos principios y valores cristianos, un alto nivel de socialización y aporte a la comunidad en la solución de conflictos.

Busca formar hombres y mujeres que generan espacios de producción empresarial; perseverante en la búsqueda del conocimiento, innovadora y creativa.

Nuestra institución se perfila como un ente con un alto nivel de eficiencia y eficacia en programas sistematizados de gran influencia en el desarrollo tecnológico con un personal altamente calificado y comprometido en el desarrollo de nuestra visión.

5.4.3 FILOSOFÍA

Tiene como fundamento filosófico la formación integral del ser donde se conjuga armónicamente el proceso pedagógico con el desarrollo espiritual. A través de principios y valores éticos y cristianos generando una sociedad de progreso que ame a Dios y respete al prójimo.

5.4.4 OBJETIVOS INSTITUCIONALES.

5.4.4.1 Objetivo General

- Lograr la formación integral del educando mediante un proceso pedagógico que incluya valores y principios cristianos.

5.4.4.2 Objetivos Específicos.

- Desarrollar las destrezas y habilidades que lo conviertan en un sujeto creativo, observador y transformador de la realidad en la búsqueda de soluciones de conflicto.

- Brindar y facilitar el desarrollo de sus capacidades intelectuales, artísticas, humanísticas, técnicas y de liderazgo, estimulándole la confianza en sus propias capacidades y su autoestima.

- Ofrecer un clima socio afectivo adecuado, para el desarrollo de su espíritu investigativo, creativo, participativo y solidario y temeroso de Dios.

- Que el estudiante sea considerado como sujeto pensante del proceso educativo.

- Que desarrolle valores de solidaridad y cooperación frente a las necesidades que le presente el medio.

- Que respete a Dios y a los dogmas cristianos, como también a los símbolos patrios e institucionales, a sus mayores tales como padres, ancianos, directivos y docentes etc.

6. METODOLOGÍA

Dado que el objetivo central de esta PRACTICA es la descripción de la situación del Colegio A. Verner Larsen frente a un referente teórico que permita establecer un modelo de SCI adaptable a las necesidades de la institución en particular, se concluye que el estudio a realizar es de tipo descriptivo – analítico, ya que permite al investigador obtener una amplia visión y crear un diagnóstico del mismo.

El fin de la investigación descriptiva no solo es recolectar datos sino el análisis y la organización de estos con el fin de obtener conocimiento útil y significativo. En aras de esta investigación, el conocimiento que se generara a partir de los datos recolectados mediante el uso del método analítico será de utilidad para proponer las normas, métodos, procedimientos, manuales y políticas, apropiados para el diseño del sistema de control interno de la organización.

Para obtener los datos necesarios se hará uso de las siguientes fuentes:

6.1 PRIMARIAS:

- Bibliografía referente al control interno, específicamente de autores como, Bermúdez Hernando, Samuel Alberto Mantilla, Edilberto Montaño entre otros.
- Documentos de la firma multinacional de auditoria DELOITTE.
- Normatividad y pronunciamientos relacionados con la educación y el control interno.
- El informe COSO
- El personal y directivas del colegio A. Verner Larsen

6.2. SECUNDARIAS:

- Monografías de practica referentes a diseños y diagnósticos de control interno

Para recolectar la información se utilizaran los siguientes instrumentos:

- Cuestionarios sobre los controles que se llevan a cabo, con el fin de encontrar las falencias y las debilidades en el control interno.
- Entrevistas personalizadas, a los gerentes y empleados, con el fin de conocer las expectativas que tienen sobre un sistema de control interno.

El tratamiento que se le dará a la información recolectada será:

A partir de los cuestionarios se hará una planilla evaluación del control interno, en la que se interpretaran los datos recolectados para valorar los controles que se llevan en la organización

Se utilizaran matrices de riesgo con el fin de determinar los riesgos inherentes, de control y de detención.

Se procesara la información cuantitativa a partir de los indicadores de gestión para evaluar el control administrativo

Para el diseño del sistema de control interno del colegio A. Verner Larsen, se llevaran a cabo los siguientes pasos:

1. Se recogerá toda la información de las fuentes bibliográficas, en las que se basara la identificación del referente teórico que dará las pautas para diseñar el sistema de control interno.
2. Se harán visitas a la entidad con el fin de conocer las necesidades de información y control administrativo y financiero que tiene la empresa y que el control interno puede cubrir, analizando los datos obtenidos y generando información útil para lograr el objetivo de este trabajo.
3. Se realizara la presentación y análisis de los resultados, basados en una estadística descriptiva.
4. Se propondrá el diseño del sistema, que debería tener el colegio A. Verner Larsen para el manejo del control interno
5. Conclusiones y recomendaciones.

7. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

Con el fin de establecer las pautas que permitan identificar las posibles falencias y necesidades a nivel de información y control interno administrativo y financiero, se debe efectuar un diagnóstico de la situación del Colegio A. Verner Larsen evaluando factores externos e internos a partir de los cuales se posibilite la identificación de oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades, para así proponer alternativas de aprovechamiento para los primeros y de corrección para los segundos.

El diagnostico busca examinar y proponer mejoras en el engranaje de una organización y la relación con su entorno externo e interno. Para esto se requiere el uso de una serie de herramientas que dependen del alcance deseado. Para el diagnóstico del colegio, se utilizaran cuestionarios que permitan recoger la mayor cantidad de información de los integrantes de la organización de una manera rápida y se usara la técnica de observación, dado que una de la estudiantes en práctica hace parte de la comunidad educativa del colegio, lo cual facilita estudiar de manera cercana las actividades cotidianas del grupo.

7.1 DIAGNOSTICO EXTERNO ORGANIZACIONAL

Existen factores externos que dinamizan, condicionan e influyen profundamente en las operaciones de una organización debido a su inevitable interacción con el ambiente interno de la misma y a la incapacidad de dominarlas por estar fuera de sus límites. Por esto, las organizaciones deben identificarlos plenamente y definir mecanismos que permitan una relación sana entre estas fuerzas y la organización; evitando que esta última se vea afectada en forma negativa por la primera.

La constante transformación de estas fuerzas, genera para la organización oportunidades y amenazas. Por ejemplo, un cambio de gobernante, puede beneficiar a determinado sector mediante la imposición de un beneficio especial que promueva el crecimiento del mismo, o puede perjudicarlo con un aumento de tarifa en los impuestos que busque desmotivar el ejercicio de dicha actividad. El entorno organizacional está constituido por factores sociales, políticos, económicos, jurídicos, tecnológicos, demográficos y geográficos.

El colegio A. Verner Larsen es reconocido en la comuna 16 del Municipio de Santiago de Cali, por ser una institución que basa la formación de sus estudiantes en principios y valores cristianos, ideado para atender a la comunidad Cristiana Evangélica que crece cada vez más en la ciudad.

La propuesta de formación del colegio resulta acertada dadas las condiciones sociales actuales del país, en la que divergen gran cantidad de creencias religiosas siendo aún predominante la religión católica. Es común encontrarse hoy en día con este tipo de Colegios que basan su formación en los principios de una determinada religión y que hacen más nutrida la oferta educativa al dar la posibilidad a los padres de familia de dar a sus hijos una educación que tenga en cuenta sus principios religiosos.

7.1.1. ENTORNO LEGAL

Por ser una institución que ofrece servicios educativos, al Colegio A Verner Larsen le concierne lo establecido en los artículos 67 y 68 de la Constitución Política Colombiana sobre el derecho a la educación, su definición, regulación y la potestad de los particulares para prestar este servicio. Para regular el proceso educativo se expidió la Ley 115 de 1994 más conocida como Ley General de Educación en la cual se define y desarrolla la organización y prestación de la educación formal en los niveles que van desde preescolar hasta media, así como la no formal e informal.

Las actividades del colegio deben concordar con lo establecido en dicha ley y todas aquellas reglamentaciones que la modifiquen o complementen ya sea que impacten su proceso de gestión educativa (Decreto 1860 de 1994: aspectos pedagógicos y Decreto 1850 de 2002: Jornada Escolar) o sus procesos de apoyo (Ley 594 de 2000 y Ley 962 de 2005: Archivística y tramites y procedimientos) así como las disposiciones del Ministerio de Educación Nacional.

El colegio está registrado como un establecimiento de prestación de servicios educativos, en el registro mercantil, personal natural perteneciente al régimen simplificado, a nombre de la señora Alexis Ester Buitrago. Esta condición hace que la institución esté regida por las obligaciones establecidas en el artículo 19 del Código de Comercio que consisten en matricularse y renovar anualmente el registro mercantil, conservar todos los documentos relacionados con sus negocios, registrar libros y actos mercantiles, informar el cese en el pago de sus obligación mercantiles, abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal y llevar contabilidad conforme a lo que establezca la ley.

En cuanto a este último punto, la legislación tributaria no establece para el régimen simplificado llevar contabilidad de partida doble, pero si obligación de llevar un libro fiscal de registro de operaciones diarias (ingresos y egresos) que debe estar debidamente foliado (Art. 616 Estatuto Tributario). Este método es lo que comúnmente se conoce como contabilidad de caja, y se convierte en una alternativa para la contabilidad en términos fiscales, dando a la vez respuesta a la exigencia del código de comercio.

Adicionalmente, el estatuto tributario establece en su artículo 506 las obligaciones de los responsables del régimen simplificado, como son inscribirse en el registro Único Tributario – RUT, exhibir dicho documento en un lugar visible al público y

proporcionar una copia al adquirente de sus servicios que así lo exija y cumplir con los sistemas de control que determine el Gobierno Nacional.

Por ser un establecimiento de una persona natural, el colegio A Verner Larsen puede convertir a su propietaria en contribuyente de menores ingresos en el Impuesto de Renta según lo establece el Art. 592 del Estatuto Tributario por ingresos en el periodo fiscal anterior iguales o superiores a 1.400 UVT o por un patrimonio bruto igual o superior a 4.500 UVT.

Tabla 1. Oportunidades y amenazas entorno legal.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Posibilidad de pagar menos impuesto de renta por Desarrollo de actividades de educación certificadas.	Reformas tributarias y contables
	Cambios normativos en cuanto a las exigencias del Ministerio de Educación Nacional.
RECOMENDACIONES: Constituir una persona jurídica que permita separar las actividades del colegio de las de su propietaria. Evaluar junto con el contador de la empresa si la propietaria del colegio debe declarar renta para el año 2011 por concepto de los ingresos recibidos por el colegio. Implementar un sistema de información contable que permita al colegio prepararse para su constitución como sociedad y facilite la medición de sus resultados.	

Fuente: Los Autores

7.1.2. ENTORNO POLÍTICO

Este factor está constituido por el clima político y las políticas de gobiernos establecidas según las orientaciones políticas del Gobernante de turno. Actualmente es Juan Manuel Santos quien lleva la batuta del país desde ya hace un año, y aunque han sido varios sus logros en materia de política interior y exterior, son aún muchos los retos de este gobierno ante un país agobiado por problemáticas de gran envergadura como son la inseguridad, el desempleo y los altos índices de inequidad y pobreza[10].

Las propuestas programáticas de santos[11] se basan en cuatro pilares: *Un plan de empleo* para crear 2,5 millones de empleos nuevos y formales mediante la estimulación del crecimiento de la economía, estabilidad en los impuestos y la promoción del emprendimiento con beneficios tributarios; *Inversión en educación* basada Créditos Flexibles para educación superior y subsidios escolares para familias de escasos recursos; *Lucha contra la pobreza* con el fortalecimiento de programas sociales y el mantenimiento de los aportes parafiscales y *el crecimiento de la economía* impulsando la agricultura, la infraestructura, la vivienda, la minería, la innovación y el turismo, convirtiendo a Colombia en un país estratégico para invertir.

En materia de educación, la investigación desarrollada por el programa "educación compromiso de todos" identifico los retos en materia educativa para el Gobierno en curso[12]:

1. Bajar las tasas de repetición y deserción comunes en los primeros grados de primaria y los últimos de secundaria que obedecen a la ineficiencia del sistema

[10] http://www.caracoltv.com/noticias/nacion/articulo-233371-santos-cumple-primer-ano-de-buen-gobierno-con-retos-pobreza-y-desempleo
[11] http://www.santospresidente.com/pdf/mediakit/PROPUESTAS-PROGRAMATICAS.pdf
[12] http://www.portafolio.co/Especiales/Balance-gobierno-2010/Juan-Manuel-Santos/ARTICULO-PRINTER_FRIENDLY-PRINTER_FRIENDLY_PORTAFOL-7841100.html

escolar para dar acceso y retener a los alumnos por la falta de flexibilidad y pertinencia de los programas académicos.

2. Lograr equidad para los grupos poblacionales (campesinos, discapacitados, Desplazados, personas de escasos recursos y mayores de 25 años) que por sus características especiales suelen ser excluidos de la oferta educativa.

3. Mejorar la calidad apuntando a la preparación de los docentes y métodos de aprendizaje innovadores.

4. Aprovechar el bono demográfico, resultado del mayor crecimiento de los recursos destinados a cobertura educativa frente al crecimiento de la población que ingresa a primaria, para mejorar la calidad. Esta situación se viene presentando desde 1998 y cesara en el 2022.

5. Superar el analfabetismo que en Colombia afecta al 7% de la población conformado principalmente por adultos, adolescentes de escasos recursos y discapacitados.

Dentro de su plan de Gobierno, el presidente Santos planteo una serie de propuestas[13] para dar respuesta a los problemas que presenta la educación en Colombia.

Entre ellas encontramos el establecimiento y exigencia de altos estándares de desempeño de la comunidad educativa mediante evaluaciones a estudiantes y profesores, procesos de mejoramiento de desempeño, promoción del bilingüismo, aumento de uso de tecnologías y conectividad a internet, formación y reconocimiento a los mejores docentes en busca de la Excelencia de los mismos, incentivos a los educadores de poblaciones con las características especiales descritas anteriormente y así mismo beneficios para estas poblaciones con el fin de incentivar la asistencia al colegio y evitar la deserción y la introducción dentro de los últimos años de Bachillerato de programas de educación técnica que les permita prepararse para el mercado laboral. Estas propuestas se encuentran materializadas en el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 denominado “Prosperidad para todos”.

[13] http://archive.santospresidente.com/pdf/educacion.pdf

Tabla 2. Oportunidades y amenazas entorno político.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Reformas que enaltezcan la labor de los educadores generando a su reconocimiento en el colegio.	Gratuidad en la Educación
	Reformas a la educación que exijan mayor competitividad en los colegios.
RECOMENDACIONES: Diseñar planes de capacitación para los docentes de la institución a fin de que se encuentren preparados para las exigencias planteadas en el Plan Nacional de Desarrollo.	

Fuente: Los Autores

7.1.3. ENTORNO SOCIAL Y DEMOGRÁFICO

Otros factores que ejercen gran influencia sobre las organizaciones son el social y el demográfico constituido por los grupos sociales, educación, tamaño y distribución poblacional, afiliaciones religiosas y formaciones familiares entre otros. Estos factores resultan determinantes al momento de definir la demanda de los servicios del Colegio A Verner Larsen y la percepción que la comunidad tiene del mismo.

Dentro de los aspectos determinantes en la demanda de un colegio Evangelizador como el estudiado, está la participación poblacional de comunidad cristiana en el sector y de aquellas familias no cristianas que quieren incluir dentro de la educación de sus hijos principios y valores cristianos, con el objetivo de llevarlos a “ser mejores personas”.

En Colombia no existe un conteo estadístico oficial sobre afiliaciones religiosas, pero el diario el Tiempo, el 22 de Marzo de 2007, estima que el 80% de los colombianos son Católicos, el 13,5% pertenece a formas no católicas del

cristianismo, 2% dice que es agnóstico y 4,5% pertenecen a otros grupos religiosos.

Otro de los puntos que influye en la dinámica externa de la institución es el índice de violencia que en Cali, según el informe diario de homicidios en Santiago de Cali del 11 de Diciembre de 2011[14], alcanza un promedio de cinco homicidios diarios en lo corrido de 2011. El colegio se encuentra ubicado en la comuna dieciséis (16), un sector reconocido por los altos niveles de delincuencia común y las "oficinas de sicariato", como se observa en las figuras 1 y 2, en el 2010 se presentaron en la comuna setenta y un (71) casos de Homicidio, de los cuales el 35% tuvo como móvil la venganza.

Figura 3. Histórico Homicidios. Perfil Comuna 16 [15]

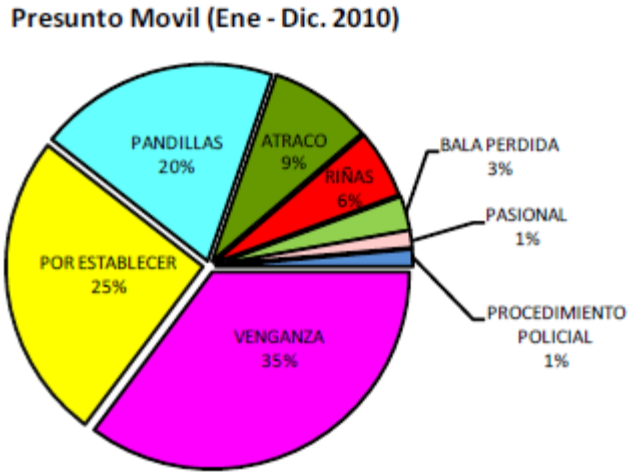
HISTORICO - HOMICIDIOS POR BARRIOS, POR ANOS ENERO - DICIEMBRE 2010													
Comuna	Codbarrio	Barrio	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Suma
16	1	MARIANO RAMOS	33	36	32	38	47	30	18	36	28	25	20	343
16	2	REPUBLICA DE ISRAEL	12	12	10	16	17	7	11	7	12	7	9	120
16	3	UNION DE VIVIENDA POPULAR	7	14	13	16	19	2	12	18	14	19	15	149
16	4	ANTONIO NARINO	12	20	20	15	49	13	17	22	19	21	24	232
16	5	BRISAS DEL LIMONAR	1	1	2	3	5	4	1	6	8	2		33
16	97	CIUDAD 2000	4	3	2	1	1	1	2	1	4	4	3	26
16	98	LA ALBORADA			2			1						3
TOTAL COMUNA - POR BARRIOS - POR ANOS			69	86	81	89	138	58	61	90	85	78	71	906

Fuente. Observatorio Social, Alcaldía de Santiago de Cali

[14] http://www.cali.gov.co/observatorios/publicaciones.php?id=2538

[15] http://www.cali.gov.co/observatorios/publicaciones.php?id=2932

Figura 4. Presunto Móvil de Homicidios. Perfil Comuna 16 [16]



Fuente. Observatorio Social, Alcaldía de Santiago de Cali.

Las familias de la comuna deben lidiar con la delincuencia latente en el sector que se ha vuelto del diario vivir, con el temor que afecte a sus hijos o los influencie y ven en el colegio un refugio dentro del caos, donde los niños pueden fortalecer sus valores y aprender a mantenerse al margen de estos acontecimientos. Por su puesto el colegio no es ajeno a los problemas delincuenciales de la comuna y en muchas ocasiones ha tenido que ampararse en la policía para garantizar la protección de sus estudiantes y profesores frente a los atracos; pero a diferencia de los colegios aledaños, en el A. Verner Larsen no se presentan amenazas a los estudiantes, ni asesinatos de profesores.

Es común que las familias que identifican en sus hijos cierta dificultad para acatar normas y reglas sociales, acudan a la institución con el objetivo que se les brinde una formación orientada a los valores que les permita interactuar de manera adecuada con su entorno. Debido a los constantes casos de éxito en este sentido, la institución cuenta con buen prestigio en la comunidad.

[16] http://www.cali.gov.co/observatorios/publicaciones.php?id=2932

El nivel de analfabetismo en la ciudad es también determinante en el Ambiente Externo del A. Verner Larsen. El Espectador en su edición online del 9 de septiembre de 2011, menciona que la ministra de educación, María Fernanda Campo, asegura que el 6,6% de la población colombiana no sabe leer ni escribir.[17] Una cifra mínima, pero que según el mismo artículo, sigue siendo el reflejo de los niveles de pobreza en el país traducidos en el tener que elegir entre estudiar o comer, o bien trabajar o estudiar.

Teniendo en cuenta que el barrio en el que se encuentra ubicado el colegio es estrato 2, los niveles de analfabetismo no le son ajenos y resulta común que los estudiantes dejen de asistir a las aulas porque sus familias no cuentan con los recursos para cubrir los costos educativos.

Tabla 3. Oportunidades y amenazas entorno social y demográfico.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
El Buen nombre del colegio en el sector garantiza el ingreso de nuevos estudiantes.	Criminalidad de la comuna 16 que pone en riesgo al personal docente y a los estudiantes.
Posibilidad de potenciar el reconocimiento del colegio ante la comunidad cristiana.	Niveles altos de analfabetismo y deserción escolar
RECOMENDACIONES: Establecer controles de ingreso a la institución. Solicitar a las autoridades un plan de protección para la comunidad educativa con el fin de garantizar su integridad física. Desarrollar en conjunto con los estudiantes proyectos de alfabetización para los habitantes de la comuna dieciséis.	

Fuente: Los Autores

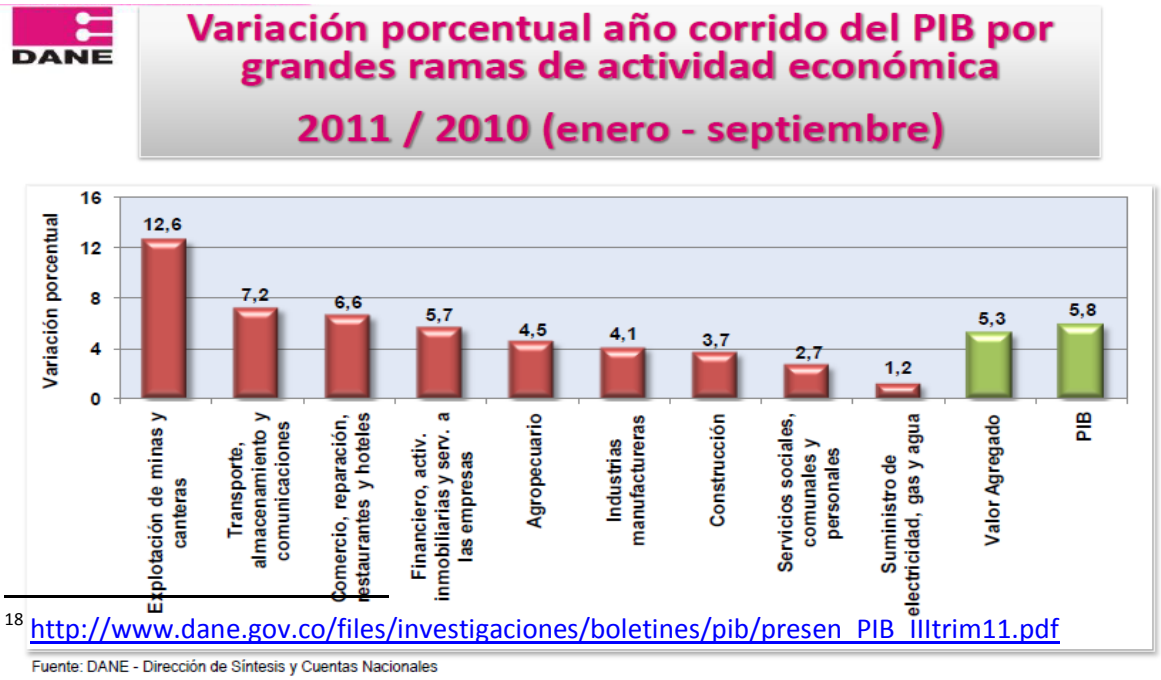
[17] http://www.elespectador.com/impreso/vivir/articulo-297906-colombia-1672000-analfabetas

7.1.4. ENTORNO ECONÓMICO

Factores como el Producto Interno Bruto (PIB), el Índice de Precios al Consumidor (IPC), las tendencias del sector y la tasa de desempleo, afectan la economía empresarial y por lo tanto deben ser analizados para así determinar influencias positivas y negativas sobre la Institución.

El Producto Interno Bruto como expresión del valor monetario de los bienes y servicios producidos por un país, permite establecer el crecimiento de sus sectores económicos. Según las definiciones del DANE, el Colegio se encuentra dentro de la rama de actividad económica de Servicios Sociales, comunales y personales que a Septiembre de 2011 presento un crecimiento del 2,7% como se observa en la figura 3, siendo el segundo sector con menor variación dentro del periodo. Este bajo crecimiento obedece a dos causas fundamentales: la limitación en el aumento de tarifas para los establecimientos educativos privados que va del 3% hasta el 5,5% según el régimen de tarifas de la institución y la tasa de deserción escolar.

Figura 5. Variación porcentual del PIB año corrido 2011 – 2010 [18]



[18] http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/presen_PIB_IIItrim11.pdf

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

El régimen de tarifas para establecimientos educativos privados establecido en el Artículo 202 de la Ley General de Educación, crea una relación de dependencia entre los resultados de la evaluación institucional sobre la calidad del servicio ofrecido y la fijación de tarifas de matrícula y pensión. Dependiendo del puntaje obtenido en esta evaluación anual y del cumplimiento de la regulación vigente, las instituciones se clasifican en régimen controlado (puntaje bajo), régimen de libertad vigilada (puntaje medio) y régimen de libertad regulada (puntaje alto). [19] Dentro de cada uno de los regímenes existen unos topes porcentuales en la fijación de tarifas de matrícula y pensión que causan un efecto negativo en el crecimiento de este sector ya que no les permite aprovechar la demanda y los obliga a limitarse a ofertar según lo establecido por mandato legal. El Colegio se encuentra actualmente dentro del régimen controlado con la autorización de aumentar sus tarifas en un 3%, pero la institución siempre opta por cobrar valores inferiores a los que tiene autorizados.

En cuanto al nivel de deserción escolar, El diario el espectador en su edición Online del 10 de Marzo de 2011, informa que el 10% de los colombianos menores de 15 años abandona sus estudios en primero de primaria[20]. Situación preocupante debido a que en los primeros años escolares es donde se adquieren las competencias de lectura y escritura. Para el caso de los colegios privados, como es el caso de la institución estudiada, la deserción obedece en su mayor parte a la incapacidad de los padres para cubrir los costos educativos. Esta problemática ocasiona perpetuación del ciclo de pobreza y evita que el sector educativo privado pueda crecer considerablemente.

[19] Ministerio de Educación Nacional. Manual De Autoevaluación Y Clasificación De Establecimientos Educativos Privados Para La Definición De Tarifas. Versión 4, 2010

[20] http://www.elespectador.com/impreso/temadeldia/articulo-256117-hay-desercion-escolar

Respecto al Índice de Precios al Consumidor, según el último informe de coyuntura regional del DANE correspondiente al año 2010, este registró una variación del 3,7% en Cali para el grupo de gasto Educación, tal como se observa en la Figura 4. La dinámica del gasto en Educación es uno de los grupos con mayor representación porcentual en el comportamiento del IPC y los resultados por niveles de ingreso indican que en comparación con el IPC de la ciudad, en el nivel bajo la variación fue menor en 1,1%, en el nivel alto fue similar y en el nivel medio de ingresos la variación fue superior en 0,6%.

El incremento de los precios en un 3,7% es razonable si se tiene en cuenta el régimen de tarifas para el cobro de matrículas y pensiones entre el 3% y el 5.5% y la predominancia de los colegios bajo régimen controlado y vigilado con autorización para aumentar sus tarifas entre el 3% y el 4%.

Figura 6. Variación del IPC según grupos de gasto por niveles de ingreso 2010 [21]

Cali. Variación del IPC, según grupos de gasto, por niveles de ingreso
2010

Año base=2008

Grupos de gasto	Total	Ingresos		
		Altos	Medios	Bajos
Total	2,5	1,1	2,5	3,0
Alimentos	4,2	4,3	4,4	3,9
Vivienda	3,5	1,9	3,5	4,2
Vestuario	-4,6	-5,3	-5,1	-3,6
Salud	3,5	3,4	3,7	3,0
Educación	3,7	3,6	4,3	2,6
Diversión	-2,8	-3,7	-2,7	-2,4
Transporte	1,1	-0,7	1,5	1,9
Comunicaciones	-0,4	-0,8	-2,0	2,7
Otros gastos	3,1	2,5	2,6	4,2

Fuente: DANE.

[21] http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/presen_PIB_IIItrim11.pdf

Tabla 4. Oportunidades y amenazas entorno económico.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Ofrecimiento de servicios adicionales a la comunidad que generen la posibilidad de obtener otras fuentes de ingreso.	Disminución de tarifas máximas de aumento de derechos académicos por cada año lectivo.
	El nivel de pobreza que repercute en la decisión por parte de los padres de matricular a sus hijos en colegios públicos
RECOMENDACIONES: Utilizar de manera eficiente los topes establecidos para cobros de matrícula y pensión en el Colegio. Brindar a los estudiantes cursos extracurriculares que vuelvan a la institución más atractiva para los padres de familia.	

Fuente: Los Autores

Tabla 5. Matriz Diagnostico Externo Organizacional

FACTOR	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
ENTORNO LEGAL						
CONCORDANCIA CON LA LEY GENERAL DE EDUCACIÓN	X					
BENEFICIOS TRIBUTARIOS		X				
REFORMAS TRIBUTARIAS Y CONTABLES					X	
CAMBIOS EN LAS EXIGENCIAS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL				X		
ENTORNO POLÍTICO						
REFORMAS POLÍTICAS QUE ESTIMULEN A LOS EDUCADORES		X				
GRATUIDAD DE LA EDUCACIÓN				X		
REFORMAS POLÍTICAS QUE EXIJAN MAYOR COMPETITIVIDAD					X	
ENTORNO SOCIAL Y DEMOGRÁFICO						
NIVELES DE VIOLENCIA				X		
ANALFABETISMO Y DESERCIÓN ESCOLAR				X		
COMUNIDAD CRISTIANA EN LA COMUNA 16	X					
REPUTACIÓN DEL COLEGIO	X					
ENTORNO ECONÓMICO						
NIVELES DE DESEMPLEO					X	
RÉGIMEN DE TARIFAS PARA ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS PRIVADOS					X	
SERVICIOS ADICIONALES A LA COMUNIDAD		X				

Fuente: Los Autores

7.2 DIAGNOSTICO INTERNO ORGANIZACIONAL

Para realizar el diagnostico interno del colegio se utilizara la Guía de autoevaluación para el mejoramiento institucional del Ministerio De Educación Nacional, en la que se indica que la gestión institucional debe dar cuenta por cuatro áreas de gestión: gestión directiva, gestión académica, gestión administrativa y financiera y gestión a la comunidad.

En la institución se observara la labor realizada por cada una de las áreas de gestión. Con ello es posible definir las fortalezas y oportunidades

7.2.1 GESTIÓN DIRECTIVA

Se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. En esta área se define la misión, la visión, las políticas, se desarrollan los planes, proyectos, estrategias, se define el horizonte organizacional, esta área se centra en el direccionamiento estratégico. En el plantel se encuentran definidos el direccionamiento estratégico y el horizonte institucional pero no se le han realizado ajustes durante el último año lectivo.

En esta área se encuentra el gobierno escolar que está compuesto por: Consejos directivo, académico, estudiantil y de padres de familia, comisión de evaluación y promoción, comité de convivencia, personero estudiantil, y asamblea de padres de familia. En el Colegio, se evidencia participación activa del consejo directivo, académico y estudiantil pero el consejo de padres de familia no tiene participación, se manifiesta participación de los padres solo en las reuniones de entrega de boletines y en observaciones aisladas de los acudientes.

Esta gestión se encarga de la comunicación efectiva de todos los actores que conforman la comunidad educativa y propende por el manejo eficiente de los

canales de comunicación existentes en la institución. Dentro de la institución existen canales de comunicación con toda la comunidad educativa.

En el colegio se cuenta con un clima escolar que propicia un ambiente agradable el cual posibilita la correcta gestión de todos los integrantes de la institución.

Tabla 6. Fortalezas y debilidades del área de gestión directiva.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Existen actas de reuniones de los consejos directivo, académico y estudiantil.	Durante el año lectivo no se han realizado ajustes al PEI en esta gestión.
El consejo académico se reúne periódicamente para dar seguimiento a los planes desarrollados a inicio del año lectivo.	No se encuentra conformado el consejo de padres de familia.
Se evidencian utilización de mecanismos de comunicación como: carteleras ubicadas en lugares estratégicos de la institución, para padres, estudiantes y profesores; circulares con información para estudiantes y circulares para profesores; publicaciones en la página de Facebook de la institución.	
Se propician ambientes de compañerismo y cordialidad a través de mensajes y carteleras ubicadas en los pasillos de la institución.	
RECOMENDACIONES: Es importante que la institución educativa realice anualmente, como mínimo,	

ajustes o cambios al PEI, pues este es la carta de presentación de la institución, las modificaciones contribuyen a mantener el PEI acorde a la situación real de la institución.
Se recomienda también conformar el consejo de padres de familia, esta es el órgano de participación para los acudientes, y está reglamentado por el decreto 1286 de 2005 en su artículo 5**.**

Fuente: Los Autores

7.2.2 GESTIÓN ACADÉMICA

Ésta es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo. En esta área se define lo que se va a enseñar, los planes de estudios por área y asignatura, los proyectos que se llevaran a cabo, los recursos con los que se contarán, lo necesario para que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional.

Esta área de la gestión se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico. En esta labor interviene en gran medida el consejo académico quien se encarga de realizar periódicamente el seguimiento a los estudiantes con bajo rendimiento.
En el colegio A. Verner Larsen se cuenta con planes de estudios de los cuales la mayoría de los docentes tienen conocimiento pero no se realiza un acompañamiento a los docentes para controlar la utilización del plan y manejo adecuado del mismo.

De acuerdo con la Ley 115 en su Artículo 14 Los establecimientos educativos Privados y públicos, están obligados a cumplir con proyectos Pedagógicos Transversales en: Aprovechamiento del tiempo Libre, La Enseñanza de la protección del ambiente, La Educación para la justicia y la paz, La Educación Sexual. En la institución se cuenta con proyectos trasversales como lo son:

educación sexual, Aprovechamiento del tiempo Libre y La Enseñanza de la protección del ambiente.

Tabla 7. Fortalezas y debilidades del área de gestión académica.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Se cumple con la documentación académica exigida por la secretaria de educación como lo es: PEI, Planes de estudios y Proyectos Trasversales.	No se han realizado las actualizaciones y ajustes a los Proyectos Trasversales.
Los docentes maneja el plan de estudios existente.	
RECOMENDACIONES: De acuerdo con el artículo 14 de la ley general de la educación los establecimientos educativos tienen la obligación de cumplir con proyectos pedagógicos. Es por eso que en el Colegio A. Verner Larsen es importante iniciar la estructuración de dichos proyectos.	

Fuente: Los Autores

7.2.3 GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

La gestión financiera debe dar apoyo contable con el fin de evaluar la situación financiera y los resultados de la institución, teniendo en cuenta que el colegio además de atender a las exigencias académicas, debe prestar atención al cuidado de la parte económica de la organización pues esta soporta el desarrollo adecuado de las actividades del establecimiento educativo. En la institución no se lleva contabilidad, solo se manejan registros de control sobre los ingresos por pensiones y matrículas y los gastos que se consideran de mayor cuantía.

El área administrativa y financiera brinda apoyo a la gestión académica en los procesos de matrícula, documentación de estudiantes y calificaciones. En el Colegio A. Verner Larsen dichos procesos son importantes pues garantizan el orden en la vinculación de los estudiantes a la institución, para posteriormente realizar actividades de seguimiento académico y financiero.

Dentro de otras funciones esta la administración de la planta física, dotaciones, adecuaciones, los recursos para el aprendizaje y preservación de la infraestructura. La administración de la institución realiza adecuaciones a la planta física anualmente e invierte en recursos educativos, esto, para asegurar que los servicios prestados sean adecuados y respondan a las necesidades de la comunidad educativa.

Las instalaciones del colegio son reducidas por lo tanto los espacios de las aulas, de recreación y de área libres son pequeños; el colegio no cuenta con la infraestructura adecuada para la realización de actividades deportivas por lo tanto las clases de educación física se desarrollan en las canchas del barrio Republica de Israel.

El manejo del talento humano es indispensable dentro de un plantel educativo, deben existir las condiciones favorables para el personal directivo, administrativo y docente; realizar la inducción, formación y capacitación necesarias para la correcta vinculación del personal, distribuir la asignación académica a los docentes, además de adelantar acciones como: pertenencia a la institución, evaluación del desempeño, estímulos, apoyo a la investigación, convivencia y manejo de conflictos, bienestar del talento humano, para lograr que el ambiente organización sea el adecuado para propiciar el óptimo desempeño del personal.

En el Colegio A. Verner Larsen la contratación es realizada por la representante legal, la inducción que se realiza es sobre los aspectos específicos de trabajo, se realizan algunas actividades de identificación con la institución.

Tabla 8. Fortalezas y debilidades del área de gestión administrativa y financiera.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Se tiene una sala de sistemas con todos los computadores en buen estado.	La institución no lleva registros contables de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados.
Se cuenta con personal capacitado y eficiente.	Dado que las instalaciones son reducidas no existe un lugar acondicionado para comedor en las horas de descanso y para la realización de las actividades deportivas y de recreación.
se presta servicio de cafetería con precios módicos.	Dificultad para el pago de pensiones por parte de los padres de familia. Falta de una gestión adecuada.
La biblioteca es pequeña, pero con buena dotación y presta su servicios en las horas de la tarde para desarrollo de tareas.	No existe un procedimiento establecido de contratación y capacitación al personal.
Se presta servicio de capellanía y psicología.	
Adecuaciones anuales a la planta física.	
RECOMENDACIONES: Aunque el representante legal pertenece al régimen simplificado, se recomienda al colegio llevar registros contables, conocer resultados del negocio y la situación financiera. La institución debe incorporar dentro de su plan de mejoramiento un proyecto	

para la ampliación de la planta física, en aras de ampliar los espacios de esparcimiento de toda la comunidad educativa. Debe establecerse políticas para mejorar la gestión cartera, con el fin de aumentar el flujo de efectivo de la organización que permita cumplir con las obligaciones y tener posibilidades de inversión. Para que exista una correcta segregación de funciones y productividad en las actividades, es indispensable que el personal conozca sus funciones, se recomienda establecer un manual de perfiles y funciones, y constituir los procedimientos necesarios para que el personal desempeñe sus funciones.

Fuente: Los Autores

7.2.4 GESTIÓN DE LA COMUNIDAD

En esta gestión el colegio debe realizar actividades que atienda las necesidades de inclusión, proyectos a la comunidad, promover la sana convivencia y prevenir riesgos.

El colegio a través del consejo estudiantil les da participación a los estudiantes en la toma de decisiones; no hay una vinculación formal de los padres de familia.

Otra parte importante de esta gestión es la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales, pero en la institución no se cuenta con este tipo de población vulnerable.

La prevención de riesgos físicos y psicosociales debe ser realizada por la institución, el colegio A. Verner cuenta con planes de prevención de riesgos físicos y dicta charlas de prevención sexual.

Tabla 9. Fortalezas y debilidades del área de gestión a la comunidad

FORTALEZAS	DEBILIDADES
La institución presta sus instalaciones para brindar a los adultos capacitaciones en programas de sistemas, etc.	No se evidencia participación formal de los padres de familia.
Se cuenta con planes de prevención de riesgos	No se han realizado simulacros de evacuación por desastres naturales.
RECOMENDACIONES: Como se indicó en la gestión directiva es importante vincular a los padres de familia en el proceso formador que realiza el colegio. Se recomienda colocar en práctica el proyecto de prevención de riesgos.	

Fuente: Los Autores

Tabla 10. Matriz Diagnostico Interno Organizacional

GESTIÓN	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
GESTIÓN DIRECTIVA						
ACTAS DE CONSEJO DIRECTIVO, ACADÉMICO Y ESTUDIANTIL	X					
AJUSTES AL PEI				X		
REUNIONES DE CONSEJOS		X				
ASOCIACIÓN DE PADRES DE FAMILIA					X	
UTILIZACIÓN DE MECANISMOS DE COMUNICACIÓN	X					
CLIMA ESCOLAR	X					
GESTIÓN ACADÉMICA						
CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES CON LA SECRETARIA DE EDUCACIÓN		X				
PRACTICAS PEDAGÓGICAS			X			
GESTIÓN DEL AULA		X				
DISEÑO PEDAGÓGICO					X	
GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA						
APOYO A LA GESTIÓN ACADÉMICA	X					
ADMINISTRACIÓN DE LA PLANTA FÍSICA Y DE LOS RECURSOS						X
SALA DE COMPUTO		X				
APOYO FINANCIERO Y CONTABLE				X		
TALENTO HUMANO		X				
CARTERA				X		
ADECUACIÓN A LAS INSTALACIONES		X				
GESTIÓN DE LA COMUNIDAD						
PARTICIPACIÓN DE PADRES DE FAMILIA EN EL QUEHACER EDUCATIVO					X	
SERVICIOS A LA COMUNIDAD		X				
PREVENCIÓN DE RIESGOS						X
SIMULACROS DE EVACUACIÓN				X		

Fuente: Los Autores

8. PROPUESTA DE DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL COLEGIO A. VERNER LARSEN

A partir de lo identificado en el diagnostico organizacional, se plantea la siguiente propuesta de Sistema de Control Interno encaminada a definir los requerimientos en materia de manuales de procesos, perfiles de funciones y políticas de la gestión académica y la gestión Administrativa y financiera.

Cabe recalcar que el éxito en la implementación de la presente propuesta de Diseño del SCI, depende de la intención de cambio y el compromiso de las directivas del colegio y sus colaboradores. Es decir, que estén dispuestos a efectuar las recomendaciones resultantes del diagnóstico y contribuyan a la generación de un ambiente que propicie conciencia en los empleados respecto al control.

8.1 CREACIÓN DE UN COMITÉ DE COORDINACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Como recomendación para iniciar el programa de control interno, se sugiere la creación de un comité de coordinación del control interno que lidere el proceso de implementación del sistema, posteriormente supervise y coordine su cumplimiento dentro de los objetivos del control interno, evalúe el sistema de control interno y asesore a la dirección en la continuidad del sistema y la introducción de los correctivos que sean necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Se sugiere que el comité este conformado por cinco (5) miembros del Colegio que hagan parte de diferentes macroprocesos, incluyendo al Director.

Para tal efecto se tomará como referente lo establecido en el decreto reglamentario 1826 de agosto de 1.994, que reglamenta la Ley 87 de 1.993, sobre

control interno en el sector público. Se toma el anterior en razón de no existir normas específicas en el sector privado. Las funciones a desempeñar por parte del comité de coordinación del Sistema de Control Interno, se encuentran definidas en el Artículo 5 del ya mencionado Decreto:

a) Recomendar pautas para la determinación, implantación, adaptación, complementación y mejoramiento permanente del Sistema de Control Interno, de conformidad con las normas vigentes y las características propias de cada organismo o entidad;

b) Estudiar y revisar la evaluación del cumplimiento de las metas y objetivos del organismo o entidad, dentro de los planes y políticas sectoriales y recomendar los correctivos necesarios;

c) Asesorar al gerente en la definición de planes estratégicos y en la evaluación del estado de cumplimiento de las metas y objetivos allí propuestos;

d) Recomendar prioridades para la adopción, adaptación, adecuado funcionamiento y optimización de los sistemas de información gerencial, estadística, financiera, de planeación y de evaluación de procesos, así como para la utilización de indicadores de gestión generales y por áreas;

e) Estudiar y revisar la evaluación al cumplimiento de los planes, sistemas de control y seguridad interna y los resultados obtenidos por las dependencias del organismo o entidad;

f) Revisar el estado de ejecución de los objetivos, políticas, planes, metas y funciones que corresponden a cada una de las dependencias del organismo o entidad;

g) Coordinar con las dependencias del organismo el mejor cumplimiento de sus funciones y actividades;

h) Presentar a consideración del respectivo Gerente propuestas de modificación a las normas sobre el control interno vigentes;

Figura 7. Modelo Acta para la creación del Comité de Coordinación del Sistema del Control Interno.

ACTA No. XX DEL XX DE XXXXXX DE 201X

"Por medio del cual se reglamenta la creación del comité coordinador del sistema de control interno"

EL DIRECTOR, XXXXXXX

En uso de sus facultades legales

RESUELVE:

1). Creación del comité coordinador de coordinación del sistema de control interno, como órgano de coordinación y asesoría en la implementación y posterior funcionamiento del Sistema de Control Interno.

2). El comité de coordinación estará conformado por cinco (5) integrantes de la organización, a saber:

- XXXXXXX XXXXXX Director
- XXXXXXX XXXXXX Rector
- XXXXXXX XXXXXX Coordinador Académico
- XXXXXXX XXXXXX Coordinador de Convivencia
- XXXXXXX XXXXXX Contador

3). El comité de Coordinación tendrá mínimo una reunión trimestral ordinaria, pero podrá citar a reunión extraordinaria si el caso lo amerita y contara con su propio reglamente interno.

4). Las funciones del comité coordinador serán la establecidas en el Art. 5 del Decreto Reglamentario 1826 del 3 de agosto de 1994.

5). Lo dispuesto en la presente acta, regirá a partir de la fecha de su publicación.

COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE

Para constancia de lo anterior, se firma y sella en Santiago de Cali, a los XX días del mes de XXX del año 201X.

FIRMAS

_____	_____	_____
DIRECTOR	**RECTOR**	**COORDINADOR ACADÉMICO**
_____		_____
COORDINADOR DE CONVIVENCIA		**CONTADOR**

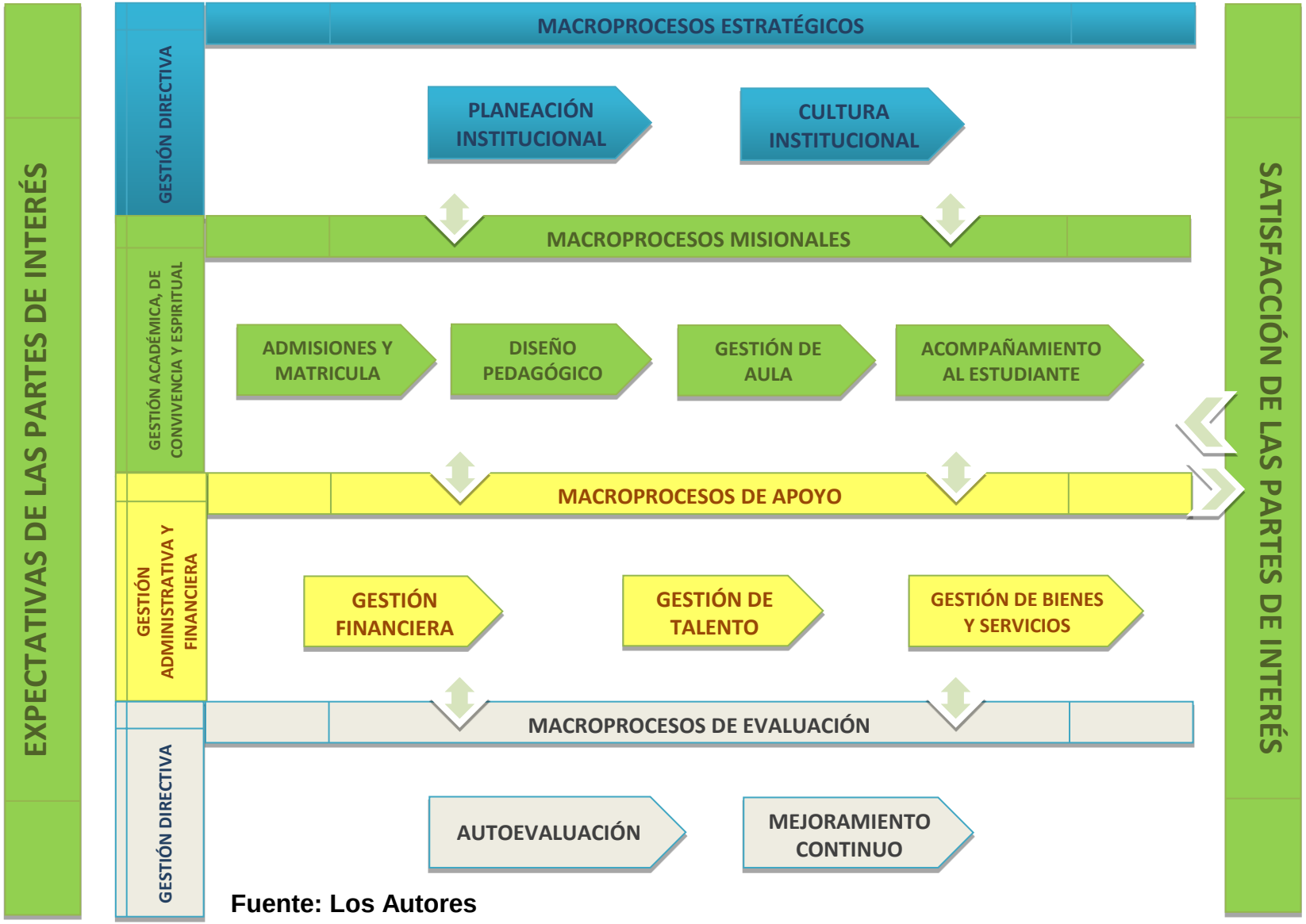
Fuente. Elaboración propia basada en modelo de Acta del libro Auditoría y Control Interno de Gustavo Cepeda, pág. 51

8.2 PROPUESTA DEL MAPA DE PROCESOS

En primera instancia, se define el mapa de procesos del colegio A. Verner Larsen (Figura 6) en el cual se muestra la estructura de los macro procesos que permiten que la organización cumpla su misión y expone las interacciones de los procesos entre sí. Para el caso del colegio no se tendrá en cuenta la gestión a la comunidad por resultar de momento irrelevante para el desarrollo del sistema de control interno.

A partir de la definición del mapa de procesos y de los resultados del diagnóstico organizacional, la propuesta de sistema de control interno en el colegio se enfocará en los macroprocesos de apoyo, por hacer parte del todo como sistema, y los macroprocesos de evaluación, por el monitoreo como componente del control.

Figura 8. Mapa de Procesos Colegio A. Verner Larsen.



Fuente: Los Autores

8.3 PROPUESTA DE MANUALES DE PROCESOS

Los manuales de procesos facilitan el control interno de las actividades definidas en cada macroproceso, su evaluación y vigilancia, permitiendo garantizar su gestión al generar conciencia en los empleados sobre la realización de un trabajo adecuado. Este documento contiene la descripción de actividades que deben seguirse para ejercer las funciones de cada unidad administrativa, generando así, un conocimiento general del funcionamiento interno de la organización que sirve de apoyo en la inducción de nuevo personal, crea uniformidad en los procesos y contribuye a la eficiencia de los mismos al constituir una guía de "qué y cómo hacerlo".

Por las razones expuestas, resulta necesario definir para el Colegio los manuales de procesos que sirvan de base para el ejercicio del control y permitan a la administración identificar que procesos requieren cambiarse o mejorarse propendiendo por el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Se precisa que las debilidades en el diagnostico interno sobre las cuales se efectuaron algunas recomendaciones se denominan oportunidades de mejoramiento en los manuales de proceso diseñados a partir de lo establecido en la Guía de autoevaluación para el mejoramiento institucional del Ministerio De Educación Nacional.

Tabla 11. Manuales De Proceso

MACRO PROCESO	PROCESO	NOMENCLATURA
ESTRATÉGICO	PLANEACIÓN INSTITUCIONAL	GDES-PRO-001
	CULTURA INSTITUCIONAL	GDES-PRO-002
MISIONAL	ADMISIONES Y MATRICULAS	GAM-PRO-001
	DISEÑO PEDAGÓGICO	GAM-PRO-002
	GESTIÓN DEL AULA	GAM-PRO-003
	ACOMPAÑAMIENTO AL ESTUDIANTE	GAM-PRO-004
APOYO	GESTIÓN FINANCIERA	GAFA-PRO-001
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	GAFA-PRO-002
	GESTIÓN DE BIENES Y SERVICIOS	GAFA-PRO-003
EVALUACIÓN	AUTOEVALUACIÓN	GDEV-PRO-001
	MEJORAMIENTO CONTINUO	GDEV-PRO-002

Fuente: Los Autores

Tabla 12. Proceso de Planeación Institucional

	COLEGIO A. VERNER LARSEN	**Código: GDES-PRO-001**	**Versión 001**
	PLANEACIÓN INSTITUCIONAL	**Vigencia: 27/02/2012**	**Página 1 de 3**

OBJETIVO

Desarrollar los objetivos y las estrategias que permitan el cumplimiento de la misión institucional con la participación, compromiso y responsabilidad de todos los miembros de la comunidad educativa buscando mejorar el desempeño de la institución y satisfacer los requerimientos de las partes de interés.

ALCANCE

Parte de la elaboración del plan operativo del PEI hasta las acciones y proyectos encaminados a su cumplimiento.

RESPONSABLE

Consejo directivo.

DESARROLLO

QUE	COMO	CUANDO	QUIEN
Creación del equipo de gestión.	Este equipo está conformado por diversos representantes de cada área de gestión escogidos por los integrantes de las diferentes áreas o unidades administrativas.	Al iniciar cada año lectivo	Áreas de gestión.
Ajustes del plan operativo	Se revisara el plan operativo, ajustando las metas, estrategias, recursos y	Al iniciar cada año lectivo	El Consejo Directivo

	cronograma de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos del proyecto.		
Elaboración del plan acción.	Las metas propuestas en el plan operativo quedan registradas en el plan de acción como actividades, utilizando indicadores para medir su cumplimiento, colocando fechas de realización y responsables.	Una vez se tienen los ajustes del plan operativo	El Consejo Directivo
Elaboración de proyectos y acciones del plan de acción.	Determinar la manera en que se realizaran las actividades específicamente. Elaborando un cronograma.	Al finalizar plan de acción	Equipo de gestión.
Revisión para aprobación de proyectos y acciones del plan de acción.	Se realiza un análisis de los proyectos elaborados para determinar su pertinencia y se procede a la aprobación de los mismos	Luego de la elaboración de los proyectos	Consejo directivo
Elaboración del presupuesto.	Se realizara con base en datos reales sobre costos necesarios para la realización de las actividades	Una vez aprobados los proyectos.	Consejo directivo – Equipo de gestión.
Seguimiento a la ejecución del	A través de un formato de seguimiento a los planes	Al iniciar la realización	Rector

plan de acción.		de los proyectos.	
Retroalimentación al plan de acción y al plan operativo	Informe al consejo directivo de los resultados del plan de acción	Al finalizar el año lectivo.	Rector

FLUJOGRAMA DEL PROCESO

	No	ACTIVIDAD	FLUJO
PLANEACIÓN INSTITUCIONAL	1	Creación del equipo de gestión.	
	2	Ajustes del plan operativo	
	3	Elaboración del plan acción.	
	4	Elaboración de proyectos y acciones del plan de acción.	
	5	Revisión para aprobación de proyectos y acciones del plan de acción.	
	6	Elaboración del presupuesto.	
	7	Seguimiento a la ejecución del plan de acción.	
	8	Retroalimentación al plan de acción y al plan operativo	

Fuente: Los Autores

Tabla 13. Proceso de Cultura Institucional

	COLEGIO A. VERNER LARSEN	**Código: GDES-PRO-002**	**Versión 001**
	CULTURA INSTITUCIONAL	**Vigencia: 27/02/2012**	**Página 1 de 2**

OBJETIVO

Constituir un instrumento en función del reconocimiento y aceptación de las actividades realizadas por la institución.

ALCANCE

Comprende todas las actividades necesarias para la planeación, realización y divulgación de las actividades de la institución.

RESPONSABLE

Secretaria General.

DESARROLLO

QUE	COMO	CUANDO	QUIEN
Recepción de información	Las diferentes gestiones entregan información de interés para la comunidad educativa.	Al haber existencia de datos importantes para anunciar.	Secretaria
Edición	Revisa la información y la edita de ser necesario	Antes de publicar a la comunidad educativa	Director y/o rector
Publicación y Distribución	Se fija en la cartelera de información o se envían circulares a padres de	Terminada la revisión de la información.	Secretaria

	familia.		
Archivo	Archivar los documentos en físico y medio magnético	Al finalizar el proceso.	Secretaria.

FLUJOGRAMA DEL PROCESO

CULTURA INSTITUCIONAL	No	ACTIVIDAD	FLUJO
	1	Recepción de información	
	2	Edición	
	3	Publicación y Distribución	
	4	Archivo	

Fuente: Los Autores

Tabla 14. Proceso de Admisiones y Matriculas

	COLEGIO A. VERNER LARSEN	**Código: GAM-PRO-001**	**Versión 001**
	ADMISIONES Y MATRICULAS	**Vigencia: 27/02/2012**	**Página 1 de 2**

OBJETIVO

Informar sobre el proceso de admisión y matriculas desarrollado por la institución identificando la secuencia de actividades y responsables de cada una de las actividades proveyendo un referente para el entendimiento de este proceso.

ALCANCE

Desde los procesos de admisión hasta llegar a la matricula del estudiante.

RESPONSABLE

Psicóloga, secretaria académica, tesorero.

DESARROLLO

QUE	COMO	CUANDO	QUIEN
Admisión	A través de una entrevista psicológica se evalúa al aspirante y se le informa al padre de familia la aceptación.	El padre pide la solicitud para ingresar al plantel.	Psicóloga.
Inscripción	Se realiza en la oficina de la secretaria académica, presentando todos los documentos requeridos para la matricula	Después del proceso de admisión.	Secretaria académica.

Matricula financiera	Cancelar los costos respectivos de la matrícula.	Después de la inscripción.	Tesorero
Matricula académica	Se realiza con la secretaria académica y se da a conocer el manual de convivencia y la filosofía institucional a los estudiantes nuevos	Finalizado el proceso de matrícula financiera	Secretaria académica

FLUJOGRAMA DEL PROCESO

ADMISIONES Y MATRICULAS	No	ACTIVIDAD	FLUJO
	1	Admisión	1
	2	Inscripción	2
	3	Matricula financiera	3
	4	Matricula académica	4

Fuente: Los Autores

Tabla 15. Proceso de Diseño Pedagógico

	COLEGIO A. VERNER LARSEN	**Código: GAM-PRO-002**	**Versión 001**
	DISEÑO PEDAGÓGICO	**Vigencia: 27/02/2012**	**Página 1 de 3**

OBJETIVO

A través de una estructura curricular los estudiantes adquirirán y desarrollaran capacidades y aptitudes necesarias para lograr una formación académica pertinente para el ingreso a la educación superior.

ALCANCE

Comprende los procedimientos relacionados con el diseño curricular, definir lo que los estudiantes aprenderán en cada área, asignatura, grado y proyecto transversal, el momento en el que lo van a aprender, los recursos a emplear, y la forma de evaluar los aprendizajes.

RESPONSABLE

Consejo académico.

DESARROLLO

QUE	COMO	CUANDO	QUIEN
Diagnóstico de la malla curricular y planes de área	Revisión de la malla y el plan actual para determinando las modificaciones al mismo.	Al inicio del año lectivo.	Consejo académico.
Planeación curricular	A partir del diagnóstico tomar decisiones de	Después del diagnostico	Consejo académico.

	modificación sobre el currículo.		
Verificar el diseño curricular	Levantar actas de consejo con los ajustes realizados	Al tener los ajustes ya terminados	Consejo académico.
Desarrollo del preparador de clases	Con base en el plan de área se diseñan las clases que serán impartidas durante el año, definiendo fechas, actividades, indicadores de desempeños y recursos y criterios de evaluación.	Al consolidarse el acta de aprobación del currículo.	Docentes.

FLUJOGRAMA DEL PROCESO

	No	ACTIVIDAD	FLUJO
DISEÑO PEDAGOGICO	1	Diagnostico de la malla curricular y planes de área	
	2	Planeación curricular	
	3	Verificar el diseño curricular	
	4	Desarrollo del preparador de clases	

Fuente: Los Autores

Tabla 16. Proceso de Gestión del Aula

	COLEGIO A. VERNER LARSEN	**Código: GAM-PRO-003**	**Versión 001**
	GESTIÓN DEL AULA	**Vigencia: 27/02/2012**	**Página 1 de 2**

OBJETIVO

Impartir la programación docente a través de una metodología tal que optimice el aprendizaje de los estudiantes tanto a nivel académico como de formación en valores.

ALCANCE

Todo lo que concierne al quehacer académico donde se involucran docentes y estudiantes.

RESPONSABLE

Docentes.

DESARROLLO

QUE	COMO	CUANDO	QUIEN
Explicación en el aula de clase.	El docente en el aula imparte el currículo antes elaborado y preparado.	Durante el año escolar.	Docente.
Verificación de asistencia	Se lleva control de asistencia a clases por	Durante el año escolar.	Docente

	parte de los estudiantes		
Actividades para afianzar el aprendizaje	Actividades para desarrollar por parte de los estudiantes donde se fortalezcan las competencias.	Durante el año escolar.	Docente/estudiantes
Evaluación del conocimiento	Actividades que evalúan la comprensión de los temas	Durante el año escolar	Docente/estudiantes

FLUJOGRAMA DEL PROCESO

GESTION DEL AULA	No	ACTIVIDAD	FLUJO
	1	Explicación en el aula de clase.	1
	2	Verificación de asistencia	2
	3	Actividades para afianzar el aprendizaje	3
	4	Evaluación del conocimiento	4

Fuente: Los Autores

Tabla 17. Proceso de Acompañamiento Al Estudiante

	COLEGIO A. VERNER LARSEN	**Código: GAM-PRO-004**	**Versión 001**
	ACOMPAÑAMIENTO AL ESTUDIANTE	**Vigencia: 27/02/2012**	**Página 1 de 3**

OBJETIVO

Favorecer la detección y la atención oportuna de las distintas necesidades y demandas que se presentan durante la trayectoria escolar de los estudiantes.

ALCANCE

Comprende todas las actividades encaminadas a la atención integral del estudiante.

RESPONSABLE

Docentes, coordinador académico, coordinador disciplinario, capellán y psicólogo.

DESARROLLO

QUE	COMO	CUANDO	QUIEN
Clase en el aula.	Se expone la clase a los estudiantes.	En el aula escolar.	Docente
Detección de comportamientos en el estudiante.	El docente en el aula debe observar las actitudes poco comunes de los estudiantes.	En el trayectoria escolar.	docente
Determinación de la solución.	Establecer si es posible solucionar la situación o	En el aula escolar.	docente

	remitir a coordinación.		
Identificación de problemas notorios en el estudiante	Si el estudiante presenta dificultades que al parecer no están generados por el ejercicio académico se remite a coordinación.	Al detectar problemas que ameriten manejo externo del aula.	Docente
Evaluación de las causas del comportamiento	El coordinador analiza las posibles causas del comportamiento del estudiante según sea el caso. (disciplinario o académico)	Al momento que el estudiante es remitido	Coordinador disciplinario y/o académico
Remitir caso a psicología o capellanía	Se determina que el estudiante necesita una atención especializada en lo referente al área psicológica o espiritual.	Una vez determinada la necesidad.	Coordinador disciplinario y/o académico
Acompañamiento profesional al estudiante	Se inicia terapia sicológica o consejería espiritual según sea el caso.	Una vez determinada la necesidad.	Psicólogo o capellán.
Seguimiento	Se realizan las acciones necesarias para buscar la solución del caso y se tiene en constante observación.	Resultado del acompañamiento profesional.	Docente.

FLUJOGRAMA DEL PROCESO

	No	ACTIVIDAD	FLUJO
ACOMPAÑAMIENTO AL ESTUDIANTE	1	Clase en el aula	
	2	Detección de comportamientos en el estudiante.	
	3	Determinación de la solución.	
	4	Identificación de problemas notorios en el estudiante	
	5	Evaluación de las causas del comportamiento	
	6	Remitir caso a psicología o capellanía	
	7	Acompañamiento profesional al estudiante	
	8	Seguimiento	

Fuente: Los Autores

Tabla 18. Proceso de Gestión Financiera

	COLEGIO A. VERNER LARSEN	Código: GAFA-PRO-001	Versión 001
	GESTIÓN FINANCIERA	Vigencia: 27/02/2012	Página 1 de 5

OBJETIVO

Establecer una guía para la realización de procesos financieros, tanto los contables para la generación de información útil y oportuna para la toma de decisiones, como de cartera garantizando el cumplimiento y control de los créditos otorgados a los padres de familia.

ALCANCE

Este manual abarca los procesos de cartera desde el recaudo, cobros y manejo de créditos y los procesos contables desde la clasificación, registro, análisis y presentación de las operaciones realizadas por la institución.

RESPONSABLE

Contador, auxiliar contable y tesorero

DESARROLLO

QUE	COMO	CUANDO	QUIEN
A. Créditos y cartera – matricula financiera	Cancelación de costos de matrícula financiera	Fechas estipuladas por la institución	Tesorero.
Cobros periódicos	Antes de finalizar el mes se envía cobro a todos los padres de familia, adjuntando un	Mensual	Tesorero.

	estado de cuenta.		
Recaudo de pago de pensiones	Las pensiones son recibidas en la oficina.	Mensual	Tesorero
Solicitud acuerdos de pago	Los padres de familia que no puedan cancelar en las fechas estipulas pueden realizar un acuerdo de pago con la institución.	El padre de familia lo solicite	Tesorero/ padre de familia
Establecimiento del acuerdo	Se firma un compromiso de paga donde el padre estipula fechas de pagos, de acuerdo a su capacidad financiera.	Una vez solicitado el crédito	Tesorero/ padre de familia
Comunicado a padres de familia	Se revisa el estado de la cartera de cada uno de los clientes y se envía un comunicado a los que presenten mora y se exige su presencia en la institución.	Diariamente	Tesorero
Citación padre de familia	Si el padre de familia que incumple su compromiso de pago, deberá firmar un pagaré.	Al incumplir con el compromiso de pago	Tesorero
Cobro de pagaré	Ejecución del cobro del pagare.	Al incumplir con el pagare	Tesorero
B. **Gestión contable – recibir y registrar la información contable**	Recibir y realizar contabilización con base en la información recolectada la cual debe ser codificada de acuerdo con el Plan Único de Cuentas. Para ello, todas las transacciones deben estar soportadas por un documento: factura, recibo, pagaré, escritura, cuenta de cobro,	Diariamente	Auxiliar contable

	etc., de acuerdo a las disposiciones tributarias.		
Revisión de la información registrada.	Revisar la información contable, para elaborar los ajustes contables respectivos y ser registrados en los libros apropiados del sistema contable de la empresa.	Una vez digitados	Contador / Auxiliar contable
Generar Estados Financieros de Prueba	Se generan los estados financieros de prueba, se revisan y aprueban para presentarlos a la dirección.	Mensualmente	Contador
Presentación de estados financieros.	Se presentan los estados financieros e indicadores de gestión del proceso.	Mensualmente	Contador
Análisis de Resultados negativos	Cuando la situación financiera es atípica con respecto a periodos anteriores, se generan informes de análisis de estados financieros, los cuales incluyen conclusiones y recomendaciones a la administración de la compañía. También puede dar lugar al reporte de acciones correctivas o preventivas.	Mensualmente	Director

FLUJOGRAMA DEL PROCESO

GESTION FINANCIERA	No	ACTIVIDAD	FLUJO
		A. Créditos y cartera	A
	1	Matricula financiera	1
	2	Cobros periódicos	2
	3	Recaudo de pago de pensiones	3
	4	Solicitud acuerdos de pago	4 (no / si)
	5	Establecimiento del acuerdo	5
	6	Comunicado a padres de familia	6
	7	Citación padre de familia	7 (no / si)
	8	Cobro de pagaré	8

GESTION FINANCIERA		B. Gestión contable	B
	1	Recibir y registrar la información contable	1
	2	Revisión de la información registrada.	2
	3	Generar Estados Financieros de Prueba	3
	4	Presentación de estados financieros.	4
	5	Análisis de Resultados negativos	5

Fuente: los autores.

Tabla 19. Proceso de Gestión De Talento Humano

	COLEGIO A. VERNER LARSEN	**Código: GAFA-PRO-002**	**Versión 001**
	GESTIÓN TALENTO HUMANO	**Vigencia: 27/02/2012**	**Página 1 de 3**

OBJETIVO

Descripcion de los procesos pertenecientes a la gestión de Talento Humano

ALCANCE

Este manual abarca los procesos desde recepción de hojas de vida hasta lo concerniente a evaluación y capacitación del personal.

RESPONSABLE

Director, coordinación académica

DESARROLLO

QUE	COMO	CUANDO	QUIEN
Recepción de hojas de vida	A través de clasificados, instituciones educativas vecinas, se recluta personal apto para el cargo necesario.	Según necesidad.	Director/ Rector
Selección de personal	El proceso de selección se realiza incluyendo las siguientes etapas: - Convocatoria a entrevistas. - Verificación de referencias. - Aplicación y análisis de pruebas	Una vez seleccionadas las hojas de vida	Director/ Rector/psicólogo y según sea el caso: contador/coordinadores

	- Aplicación y análisis de pruebas - Calificación de pruebas. - Elaboración de Informes para los candidatos finalistas.		
Contratación	El Auxiliar contable debe elaborar el contrato individual de trabajo que firmara el empleado. El contrato laboral deberá contener cláusulas, periodo de prueba, salario a devengar, duración del contrato, fecha de ingreso, cargo, períodos de pago.	Una vez aceptado para el cargo	Auxiliar contable
Pagos de nomina	Se cancelara de acuerdo con las fechas establecidas en el contrato	De acuerdo con el contrato	Tesorero.
Inducción	Se le realiza una Inducción y un entrenamiento en los temas de acuerdo al cargo asignado. Se entregará copia de su perfil y funciones y copia del manual de convivencia de la institución	Una vez formalizada la contratación	Responsable de la gestión que contrató.
Evaluación al desempeño	Se evaluará el desempeño del personal periódicamente.	Según necesidad	Responsable de la gestión que contrató.
Capacitación	Deben realizarse capacitaciones y actualización profesional a los empleados, en especial los docentes de la institución.	Según necesidad.	Responsable de la gestión que contrató.

FLUJOGRAMA DEL PROCESO

	No	ACTIVIDAD	FLUJO
GESTION TALENTO HUMANO	1	Recepción de hojas de vida	1
	2	Selección de personal	2
	3	Contratación	3
	4	Pagos de nomina	4
	5	Inducción	5
	6	Evaluación al desempeño	6
	7	Capacitación	7

Fuente: los autores

Tabla 20. Proceso de Gestión De Bienes Y Servicios

	COLEGIO A. VERNER LARSEN	Código: GAFA-PRO-003	Versión 001
	GESTIÓN BIENES Y SERVICIOS	Vigencia: 27/02/2012	Página 1 de 3

OBJETIVO

Garantizar la administración de los activos fijos de la compañía en temas contables, de aseguramiento y ubicación geográfica.

ALCANCE

Este proceso inicia desde el ingreso del activo, la identificación, su trazabilidad y termina con la baja del activo.

RESPONSABLE

Director, coordinación académica

DESARROLLO

QUE	COMO	CUANDO	QUIEN
Ingreso del Activo	El activo fijo puede tener dos orígenes; por donación o compra, en cada caso se soporta por: Compra = Factura Donación = Certificado de donación.	Existe una compra o donación	Director/ Tesorero
Levantamiento de Ficha técnica	Se registran dentro una ficha técnica los datos del activo y se asigna una plaqueta la cual contiene un número que será	Una vez ingrese el activo	Director/ contador

	la identificación del activo.		
Informar a la Aseguradora	Informa a la aseguradora sobre la adquisición del nuevo activo y anexa una relación de los activos especificando su valor código, nombre y ubicación. La aseguradora confirma que el activo está asegurado	Luego del levantamiento de la ficha técnica.	Secretaria general.
Actualizar Sistema contable	Registrar el activo en el sistema	Al tener el recibido	Auxiliar contable
Baja de activos	La baja de activos se puede dar por cuatro situaciones: Venta, Destrucción, Donación, Robo o pérdida, y debe soportase la baja del activo e informar al área financiera para que actualice la baja en el sistema contable	Al ocurrir alguna situación que lo amerite	Director/ Contador/ tesorero.
Informar a la Aseguradora	Toda baja de activos debe ser informada a la aseguradora especificando su valor código, nombre y ubicación. La aseguradora confirma que el activo esta por fuera de la póliza.	Después de dar de baja el activo	Secretaria general.

FLUJOGRAMA DEL PROCESO

	No	ACTIVIDAD	FLUJO
GESTION BIENES Y SERVICIOS	1	Ingreso del Activo	1
	2	Levantamiento de Ficha técnica	2
	3	Informar a la Aseguradora	3
	4	Actualizar Sistema contable	4
	5	Baja de activos	5
	6	Informar a la Aseguradora	6

Fuente: los autores.

Tabla 21. Proceso de Autoevaluación

	COLEGIO A. VERNER LARSEN	**Código: GDEV-PRO-001**	**Versión 001**
	AUTOEVALUACIÓN	**Vigencia: 27/02/2012**	**Página 1 de 3**

OBJETIVO

Recoger, recopilar, sistematizar, analizar y valorar toda la información relacionada con el desarrollo de las acciones y los resultados en cada uno de los procesos de la institución.

ALCANCE

Contiene desde el diagnostico institucional, revisión de la pertinencia del PEI, hasta el establecimiento de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento.

RESPONSABLE

Director y/o Rector

DESARROLLO

QUE	COMO	CUANDO	QUIEN
Citación para el concejo directivo.	Se envía invitación a participar de la autoevaluación con fechas y horas de las secciones	Este proceso inicia al finalizar el año lectivo	Director y/o Rector
Revisión de la identidad institucional.	Socializando el horizonte institucional con el consejo directivo para	En las Secciones programadas.	Consejo directivo.

	luego difundirlo ampliamente a toda la comunidad.		
Evaluación de las áreas de gestión.	Se valoran los niveles de desarrollo de cada uno de los procesos y componentes de las áreas de gestión.	En las Secciones programadas.	Consejo directivo y equipo de gestión.
Establecer fortalezas y oportunidades de mejoramiento.	Se establecen las fortalezas y debilidades de las gestiones	En las Secciones programadas.	Consejo directivo y equipo de gestión.
Registro de resultados de autoevaluación	Los resultados obtenidos de las secciones se registran en una matriz.	Finalizadas las secciones	Secretaria

FLUJOGRAMA DEL PROCESO

	No	ACTIVIDAD	FLUJO
AUTOEVALUACIÓN	1	Citación para el concejo directivo.	1
	2	Revisión de la identidad institucional.	2
	3	Evaluación de las áreas de gestión.	3
	4	áreas de gestión.	4
	5	Registro de resultados de autoevaluación	5

Fuente: Los Autores

Tabla 22. Proceso de Mejoramiento Continuo

	COLEGIO A. VERNER LARSEN	**Código: GDEV-PRO-002**	**Versión 001**
	MEJORAMIENTO CONTINUO	**Vigencia: 27/02/2012**	**Página 2 de 3**

OBJETIVO

Indicar, ejecutar y controlar las respectivas mejoras a realizar con base en la autoevaluación con el fin de garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión institucional.

ALCANCE

Este proceso parte desde el establecimiento de planes de mejora con base en las fortalezas y oportunidades de mejoramiento hasta el seguimiento y evaluación a dichos planes para su posterior ajuste.

RESPONSABLE

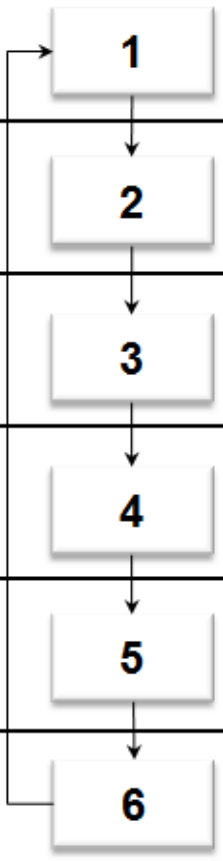
Director y/o Rector

DESARROLLO

QUE	COMO	CUANDO	QUIEN
Priorización de factores críticos	A partir de la autoevaluación se determinan los factores más críticos y de mayor incidencia en la institución para priorizar aquellos	al tener los resultados de la autoevaluación	Consejo directivo y equipo de gestión.

	elementos que requieran mayor atención.		
Formulación de objetivos.	Se debe constituir un horizonte a alcanzar, es decir, la formulación de los objetivos estará sustentada en el análisis de las oportunidades de mejoramiento	Al priorizar los puntos urgentes	Equipo de gestión.
Planteamiento de actividades	Se deben plantear las actividades que ayudaran a alcanzar los objetivos, definiendo: responsables, indicadores, tiempo de realización y recursos.	Una vez se determinen los objetivos	Equipo de gestión.
Realización de actividades	Se inicia la ejecución de las actividades de acuerdo con lo planeado.	Al terminar la definición de actividades	Equipo de gestión.
Seguimiento a la ejecución del plan de mejoramiento.	Se debe seguir la realización de las actividades de mejoramiento, con el fin de determinar lo que facilita o limita el proceso	Durante la realización de las actividades.	Equipo de gestión/responsables.
Retroalimentación.	Los resultados son evaluados por el equipo de	Al finalizar cada actividad.	Equipo de gestión.

FLUJOGRAMA DEL PROCESO

	No	ACTIVIDAD	FLUJO
MEJORAMIENTO CONTINUO	1	Priorización de factores críticos	
	2	Formulación de objetivos.	
	3	Planteamiento de actividades	
	4	Realización de actividades	
	5	Seguimiento a la ejecución del plan de mejoramiento.	
	6	Retroalimentación.	

Fuente: Los Autores

8.4 PROPUESTA DE PERFILES Y FUNCIONES

Luego de definir los manuales de procesos, el paso a seguir es elaborar la propuesta para los manuales de funciones como herramienta de trabajo para el desempeño de cada cargo, donde se establecen con claridad las responsabilidades, obligaciones del cargo, requisitos y perfiles para su desempeño.

Dada la ausencia de perfiles definidos en el Colegio A. Verner Larsen, que permitan la segregación de funciones de tal manera que se dividan las actividades y se limite el acceso del personal a procesos que no le corresponden, se sugieren los siguientes:

Tabla 23. Perfiles Y Funciones

GESTIÓN	DENOMINACIÓN DEL CARGO	NOMENCLATURA
GESTIÓN DIRECTIVA	DIRECTOR-REPRESENTANTE LEGAL	GDES-FOR-001
	RECTOR	GDES-FOR-002
GESTIÓN ACADÉMICA	COORDINADOR ACADÉMICO	GAM-FOR-001
	COORDINADOR DE CONVIVENCIA	GAM-FOR-002
	DIRECTOR DE GRUPO	GAM-FOR-003
	DOCENTES	GAM-FOR-004
	SECRETARIA ACADÉMICA	GAM-FOR-005
	CAPELLÁN	GAM-FOR-006
	PSICÓLOGA	GAM-FOR-007
GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	CONTADOR	GAFA-FOR-001
	AUXILIAR CONTABLE	GAFA-FOR-002
	TESORERO	GAFA-FOR-003
	SECRETARIA GENERAL	GAFA-FOR-004
	ASEADORA	GAFA-FOR-005
	MENSAJERO	GAFA-FOR-006

Fuente: Los Autores

Para la elaboración de dichos perfiles se utilizara el siguiente formato:

	COLEGIO A. VERNER LARSEN	**Código: GDES-FOR-001**	**Versión 001**
	DESCRIPCIÓN DE CARGO	**Vigencia: 27/02/2012**	**Página 1 de 3**

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN DEL CARGO:	
ÁREA DE GESTIÓN:	
JEFE INMEDIATO	
No DE PERSONAS A CARGO	
RAZÓN DE SER, FUNCIÓN BÁSICA	
EXPERIENCIA EN EL CARGO	
MATERIALES Y ELEMENTOS	
EDUCACIÓN BÁSICA	
ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS	

2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

FUNCIÓN	FRECUENCIA

3. SUPERVISIÓN:

a. SUPERVISIÓN DIRECTA

b. SUPERVISIÓN FUNCIONAL

4. HABILIDADES:

ELABORO	**REVISO**	**APROBÓ**
Kateryn Acosta R. **Yolanda Pinto B.** **Estudiantes En Practica**	**Carmelina López M.** **Rector**	**Alexis Buitrago P.** **Representante Legal**

Tabla 24. Perfil y Función - Director-Representante Legal

	COLEGIO A. VERNER LARSEN	**Código: GDES-FOR-001**	**Versión 001**
	DESCRIPCIÓN DE CARGO	**Vigencia: 27/02/2012**	**Página 1 de 3**

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN DEL CARGO:	**DIRECTOR-REPRESENTANTE LEGAL**
ÁREA DE GESTIÓN:	**DIRECTIVA**
JEFE INMEDIATO	**CONSEJO DIRECTIVO**
No DE PERSONAS A CARGO	**DIRECTA: TRES (3) FUNCIONALES: DOS (2)**
RAZÓN DE SER, FUNCIÓN BÁSICA	Representar la institución ante las autoridades educativas y encargarse de la gestión del Gobierno Escolar.
EXPERIENCIA EN EL CARGO	Mínimo 5 años en cargos gerenciales y administrativos, preferible en empresas del sector educativo.
MATERIALES Y ELEMENTOS	Computador, equipo de oficina.
EDUCACIÓN BÁSICA	Título Profesional en: Administración educativa o carreras afines
ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS	Diplomados en gestión académica y alta gerencia.

2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

FUNCIÓN	FRECUENCIA
Convocar y presidir las reuniones de los Consejos de la Comunidad Educativa.	Mensual.
Orientar la ejecución del Proyecto Educativo Institucional y aplicar las decisiones del Gobierno Escolar.	Anual.
Elaborar junto con la Comunidad Educativa, el Plan Operativo Anual, el Proyecto Educativo de la Institución, los Avances anuales al P.E.I., el Plan de Mejoramiento Institucional y presentarlos a las autoridades competentes para su aprobación.	Anual.
Evaluar el Plan Operativo Anual, el Proyecto Educativo de la Institución, los Avances al P.E.I., el Plan de Mejoramiento	Trimestral.

Institucional y presentarlos a las autoridades competentes para su aprobación.	
Elaborar el Presupuesto anual de la Institución, autorizar los gastos y presentarlo a las autoridades competentes para su aprobación.	Anual.
Velar por el cumplimiento del P.E.I. y el logro de los objetivos específicos del Ministerio de Educación Nacional.	Diario.
Revisar y fomentar la constante actualización de los métodos pedagógicos.	Según necesidad.
Velar por el cumplimiento de las funciones de toda la comunidad educativa.	Diario.
Promover el proceso continuo de mejoramiento de la calidad de la educación en el plantel.	Diario.
Establecer excelentes canales de comunicación entre los diferentes estamentos de la Comunidad Educativa.	Diario.
Orientar el proceso educativo con la asistencia de los Coordinadores.	Quincenal.
Promover actividades de beneficio social que vinculen al establecimiento con la comunidad en general.	Según necesidad.
Seleccionar, nombrar y remover a los Coordinadores, Docentes, Personal Administrativo y de Servicios Generales.	Según necesidad.
Cancelar el contrato de trabajo y recibir la renuncia de los miembros de la Institución cuando las circunstancias lo ameriten.	Según necesidad.
Revisar la asignación académica de los Docentes de acuerdo a su especialización.	Anual
Revisar periódicamente la forma cómo se lleva la Secretaría del Institución y tomar las decisiones oportunas para el buen funcionamiento de la misma.	Trimestral.
Asistir a las reuniones de la Asociación de Padres de familia, para informarse y orientar los proyectos y actividades en beneficio de la Comunidad Educativa.	Trimestral.
Aplicar las demás funciones afines o complementarias con las anteriores que le atribuya el Proyecto Educativo de la Institución.	Según necesidad.

3. SUPERVISIÓN:

a. SUPERVISIÓN DIRECTA

- Rector.
- Capellán.

b. SUPERVISIÓN FUNCIONAL

- Coordinador Académico.
- Coordinador Disciplinario.

4. HABILIDADES:

- Toma de Decisiones.
- Liderazgo.
- Pro actividad.
- Comunicación.
- Trabajo en equipo.
- Compromiso.

5. COMPETENCIAS:

- Orientación al cliente.
- Orientación al resultado.
- Compromiso con la calidad.
- Impacto e influencia.
- Redes efectivas de trabajo.
- Descubrimiento.
- Sentido de Pertenencia.

6. RIESGOS

- Túnel carpiano
- Stress.
- Riesgo biológico: virus, bacterias, etc.
- Incompatibilidades ergonómicas: sobre carga física, malas posturas, trabajo o actividades repetitivas.

Tabla 25. Perfil y Función – Rector

	COLEGIO A. VERNER LARSEN	**Código: GDES-FOR-002**	**Versión 001**
	DESCRIPCIÓN DE CARGO	**Vigencia: 27/02/2012**	**Página 1 de 3**

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN DEL CARGO	**RECTOR**
ÁREA DE GESTIÓN	**DIRECTIVA**
JEFE INMEDIATO	**DIRECTOR**
No DE PERSONAS A CARGO	**DIRECTA: DOS (2) FUNCIONALES: TRES (3)**
RAZÓN DE SER, FUNCIÓN BÁSICA	Máxima autoridad académica de la institución.
EXPERIENCIA EN EL CARGO	Mínimo 5 años en cargos como rector o cargos afines.
MATERIALES Y ELEMENTOS	Computador, equipo de oficina.
EDUCACIÓN BÁSICA	Título Profesional en: Administración educativa o carreras afines
ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS	Posgrados en educación.

2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

FUNCIÓN	FRECUENCIA
Orientar la ejecución del proyecto educativo institucional y aplicar las decisiones del gobierno escolar.	Anual
Velar por el cumplimiento de las funciones docentes y el oportuno aprovisionamiento de los recursos necesarios para el efecto	Según necesidad.
Promover el proceso continuo de mejoramiento de la calidad de la educación en el establecimiento	Diario.
Mantener activas las relaciones con las autoridades educativas, con los patrocinadores o auspiciadores de la	Según necesidad.

institución y con la comunidad local, para el continuo progreso académico de la institución y el mejoramiento de la vida comunitaria.	
Establecer canales de comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa.	Según necesidad.
Orientar el proceso educativo con la asistencia del Consejo Académico.	Mensual.
Ejercer las funciones disciplinarias que le atribuyan la ley, los reglamentos y el manual de convivencia.	Según necesidad.
Identificar las nuevas tendencias, aspiraciones e influencias para canalizar las en favor del mejoramiento del proyecto educativo institucional.	Mensual.
Promover actividades de beneficio social que vinculen al establecimiento con la comunidad local.	Según necesidad.
Aplicar las disposiciones que se expidan por parte del Estado, atinentes a la prestación del servicio público educativo.	Según necesidad.
Las demás funciones afines o complementarias con las anteriores que le atribuya el proyecto educativo institucional.	Según necesidad.

3. SUPERVISIÓN:

a. SUPERVISIÓN DIRECTA

- Coordinador Académico.
- Coordinador Disciplinario.

b. SUPERVISIÓN FUNCIONAL

- Director de grupo
- Docentes
- Secretaria académica

4. HABILIDADES:

- Toma de Decisiones.
- Liderazgo.
- Pro actividad.
- Comunicación.

- Trabajo en equipo.
- Compromiso.

5. COMPETENCIAS:

- Orientación al cliente.
- Orientación al resultado.
- Compromiso con la calidad.
- Impacto e influencia.
- Redes efectivas de trabajo.
- Descubrimiento.
- Sentido de Pertenencia.

6. RIESGOS

- Túnel carpiano
- Stress.
- Riesgo biológico: virus, bacterias, etc.
- Incompatibilidades ergonómicas: sobre carga física, malas posturas, trabajo o actividades repetitivas.

ELABORO	REVISO	APROBÓ
Kateryn Acosta R. **Yolanda Pinto B.** Estudiantes En Practica	**Carmelina López M.** Rector	**Alexis Buitrago P.** Representante Legal

Tabla 26. Perfil y Función - Coordinador Académico

	COLEGIO A. VERNER LARSEN	**Código: GAM-FOR-001**	**Versión 001**
	DESCRIPCIÓN DE CARGO	**Vigencia: 27/02/2012**	**Página 1 de 3**

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN DEL CARGO	COORDINADOR ACADÉMICO
ÁREA DE GESTIÓN	ACADÉMICA
JEFE INMEDIATO	RECTOR
No DE PERSONAS A CARGO	DIRECTA: TRES (3) FUNCIONALES: UNO (1)
RAZÓN DE SER, FUNCIÓN BÁSICA	Coordinar el desarrollo de las actividades académicas encomendadas al personal docente.
EXPERIENCIA EN EL CARGO	Mínimo 2 años en cargos como coordinador académico o cargos afines.
MATERIALES Y ELEMENTOS	Computador, equipo de oficina.
EDUCACIÓN BÁSICA	Licenciatura o carreras afines.
ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS	Diplomados sobre educación.

2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

FUNCIÓN	FRECUENCIA
Convocar a reuniones previas al consejo académico de la institución.	Mensual
Hacer citaciones al padre de filia o acudiente, cuando sea necesario el reporte de situaciones de índole académico.	Según necesidad.
Hacer firmar los compromisos académicos de los padres de filia y estudiantes.	Según necesidad.
Manejar el control de asistencia de los docentes.	Según necesidad.

Enviar las notificaciones escritas acerca de las irregularidades presentes en la labor de los docentes, primero al rector y posteriormente con su autorización al docente respectivo.	Según necesidad.
Presentar informes del desempeño de los docentes al rector.	Mensual.
Supervisar las labores académicas que deban asumir los docentes.	Diario.
Verificar la asistencia de los docentes haciendo seguimientos en la hoja de vida de estos.	Diario.
Convocar al comité de evaluación y promoción a sus respectivas actividades de superación de insuficiencias académicas.	Trimestral.
Recibir de los docentes: excusas laborales.	Según necesidad.
Recibir de los docentes: plan de área, malla curricular y preparador de clase.	Anual.
Recibir de los docentes: evaluaciones finales, actividades de superación y calificaciones.	Trimestral.
Recibir de los docentes: planes de proyectos.	Según necesidad.
Entrevistar, previa charla con el rector, a los docentes que vayan a ser vinculados a la institución, a fin de darles a conocer los principios morales y académicos del plantel.	Según necesidad.
Entregar los informes académicos respectivos a los padres de filia en las reuniones de los mismos.	Trimestral.
Otorgar permisos para la salida de los estudiantes por motivos de fuerza mayor.	Según necesidad.
Supervisar el sano aprendizaje dentro de la institución.	Diario.

3. SUPERVISIÓN:

a. SUPERVISIÓN DIRECTA

- Directores de grupo.
- Docentes.
- Secretaria académica.

b. SUPERVISIÓN FUNCIONAL

- Secretaria General.

4. HABILIDADES:

- Toma de Decisiones.
- Liderazgo.
- Pro actividad.
- Comunicación.
- Trabajo en equipo.
- Compromiso.

5. COMPETENCIAS:

- Orientación al cliente.
- Orientación al resultado.
- Compromiso con la calidad.
- Impacto e influencia.
- Redes efectivas de trabajo.
- Descubrimiento.
- Sentido de Pertenencia.

6. RIESGOS

- Túnel carpiano
- Stress.
- Riesgo biológico: virus, bacterias, etc.
- Incompatibilidades ergonómicas: sobre carga física, malas posturas, trabajo o actividades repetitivas.

Tabla 27. Perfil y Función - Coordinador De Convivencia

	COLEGIO A. VERNER LARSEN	**Código:** **GAM-FOR-002**	**Versión** **001**
	DESCRIPCIÓN DE CARGO	**Vigencia:** **27/02/2012**	**Página** **1 de 3**

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN DEL CARGO	**COORDINADOR CONVIVENCIA**
ÁREA DE GESTIÓN	**ACADÉMICA**
JEFE INMEDIATO	**RECTOR**
No DE PERSONAS A CARGO	**NO APLICA**
RAZÓN DE SER, FUNCIÓN BÁSICA	Acompañar a los Estudiantes en los procesos disciplinarios y comportamentales.
EXPERIENCIA EN EL CARGO	Mínimo 4 años en cargos como coordinador de convivencia o cargos afines.
MATERIALES Y ELEMENTOS	Computador, equipo de oficina.
EDUCACIÓN BÁSICA	Licenciatura o carreras afines.
ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS	Diplomados sobre educación.

2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

FUNCIÓN	FRECUENCIA
Practicar las sanciones definidas en el manual de convivencia.	Según necesidad.
Hacer citaciones al padre de filia o acudiente, cuando sea necesario el reporte de situaciones de índole disciplinarias.	Según necesidad.
Hacer firmar los compromisos disciplinarios de los padres de filia y estudiantes.	Según necesidad.
Supervisar el control y manejo dado a los observadores disciplinarios por parte de los docentes de la institución.	Diario.

Realizar la entrevista a los estudiantes que vayan a ingresar a la institución, y solicitar certificados de buena conducta.	Según necesidad.
Verificar la asistencia de los estudiantes, solicitándoles en casos de inasistencia la excusa firmada por el acudiente.	Diario.
Promover en los Estudiantes el fiel cumplimiento del Manual de Convivencia.	Diario.
Crear conciencia de la importancia del uso adecuado y mantenimiento de equipos, materiales y dependencias del colegio.	Diario.
Apoyar y organizar eventos socio-culturales que se realicen dentro y fuera del Colegio.	Según necesidad.
Trabajar, conjuntamente con los Docentes y Padres de Familia, en la toma de conciencia de los Estudiantes, de portar el uniforme completo.	Diario.
Crear conciencia en los Docentes para asumir el acompañamiento de los Estudiantes en todas las actividades: descansos, izadas de bandera, eventos religiosos, culturales y deportivos.	Diario
Generar procesos de reflexión y estudio sobre el manejo de conflicto, negociación cultural y autonomía, en la institución.	Diario.
Posibilitar la comunicación adecuada entre los diferentes estamentos dela Comunidad Educativa.	Diario.
Presentar al Consejo Directivo los casos especiales de convivencia de los estudiantes, después de agotar todas las instancias del Conducto Regular.	Según Necesidad.

3. SUPERVISIÓN:

a. SUPERVISIÓN DIRECTA

- Directores de grupo.
- Docentes.
- Secretaria académica.

b. SUPERVISIÓN FUNCIONAL

- Secretaria General.

4. HABILIDADES:

- Toma de Decisiones.
- Liderazgo.
- Pro actividad.
- Comunicación.
- Trabajo en equipo.
- Compromiso.

5. COMPETENCIAS:

- Orientación al cliente.
- Orientación al resultado.
- Compromiso con la calidad.
- Impacto e influencia.
- Redes efectivas de trabajo.
- Descubrimiento.
- Sentido de Pertenencia.

6. RIESGOS

- Túnel carpiano
- Stress.
- Riesgo biológico: virus, bacterias, etc.
- Incompatibilidades ergonómicas: sobre carga física, malas posturas, trabajo o actividades repetitivas.

ELABORO	REVISO	APROBÓ
Kateryn Acosta R. **Yolanda Pinto B.** Estudiantes En Practica	**Carmelina López M.** Rector	**Alexis Buitrago P.** Representante Legal

Tabla 28. Perfil y Función - Director De Grupo

	COLEGIO A. VERNER LARSEN	**Código: GAM-FOR-003**	**Versión 001**
	DESCRIPCIÓN DE CARGO	**Vigencia: 27/02/2012**	**Página 1 de 3**

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN DEL CARGO	**DIRECTOR DE GRUPO**
ÁREA DE GESTIÓN	**ACADÉMICA**
JEFE INMEDIATO	**COORDINADOR ACADÉMICO**
No DE PERSONAS A CARGO	**NO APLICA**
RAZÓN DE SER, FUNCIÓN BÁSICA	Acompañar responsablemente el proceso de formación integral de los Estudiantes, del grupo a su cargo, con base en la Filosofía y el Proyecto Educativo del Colegio.
EXPERIENCIA EN EL CARGO	Mínimo 1 año en cargos como director de grupo o docente.
MATERIALES Y ELEMENTOS	Planilla, lapicero, marcador borrable, y borrador de tablero.
EDUCACIÓN BÁSICA	Licenciatura o carreras afines.
ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS	Diplomados sobre educación.

2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

FUNCIÓN	FRECUENCIA
Tratar en la hora de Dirección de Grupo las inquietudes que más preocupen a las Estudiantes y hacer partícipe de esas inquietudes a los Docentes.	Semanal
Estimular entre las Estudiantes del curso que dirige, el sentido religioso, estético, cívico, cultural, científico y	Diario.

deportivo.	
Motivar a las Estudiantes en la práctica de las normas de convivencia, higiene, y buen uso del mobiliario personal y comunitario.	Diario.
Ser el responsable directo del grupo a su cargo, dándole las informaciones pertinentes, motivándolo a cumplir el Reglamento o Manual de Convivencia.	Según necesidad.
Atender cordialmente a los Padres de Familia escuchando sus reclamos y sugerencias, de acuerdo con el horario establecido.	Semanal.
Asistir a las reuniones de Padres de Familia, entregar los boletines y darles un informe completo de los estudiantes.	Trimestral.

3. SUPERVISIÓN:

a. SUPERVISIÓN DIRECTA

- No aplica.

b. SUPERVISIÓN FUNCIONAL

- No aplica.

4. HABILIDADES:

- Toma de Decisiones.
- Liderazgo.
- Pro actividad.
- Comunicación.
- Trabajo en equipo.
- Compromiso.

5. COMPETENCIAS:

- Orientación al cliente.
- Orientación al resultado.
- Compromiso con la calidad.
- Impacto e influencia.
- Redes efectivas de trabajo.
- Descubrimiento.
- Sentido de Pertenencia.

6. RIESGOS

- Túnel carpiano
- Stress.
- Riesgo biológico: virus, bacterias, etc.
- Incompatibilidades ergonómicas: sobre carga física, malas posturas, trabajo o actividades repetitivas.

ELABORO	REVISO	APROBÓ
Kateryn Acosta R. **Yolanda Pinto B.** Estudiantes En Practica	**Carmelina López M.** Rector	**Alexis Buitrago P.** Representante Legal

Tabla 29. Perfil y Función – Docentes

	COLEGIO A. VERNER LARSEN	Código: GAM-FOR-004	Versión 001
	DESCRIPCIÓN DE CARGO	Vigencia: 27/02/2012	Página 1 de 3

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN DEL CARGO	**DOCENTE**
ÁREA DE GESTIÓN	**ACADÉMICA**
JEFE INMEDIATO	**COORDINADOR ACADÉMICO**
No DE PERSONAS A CARGO	**NO APLICA**
RAZÓN DE SER, FUNCIÓN BÁSICA	Construir los conocimientos propios del área de su responsabilidad atendiendo a la Filosofía del Colegio y los principios del Proyecto Educativo Institucional.
EXPERIENCIA EN EL CARGO	Mínimo 5 años ejerciendo la docencia.
MATERIALES Y ELEMENTOS	Planilla, lapicero, marcador borrable, y borrador de tablero.
EDUCACIÓN BÁSICA	Licenciatura en el área específica.
ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS	Posgrados en educación.

2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

FUNCIÓN	FRECUENCIA
Ser promotores de la Formación, enseñanza y aprendizaje de los educandos, acorde con las expectativas sociales, culturales, éticas y morales de la familia y la sociedad	Diario
Propiciar un trato cordial y sincero que contribuya al bienestar de toda la Comunidad Educativa, evitando las críticas destructivas y todo lo que perjudique la integridad	Diario.

personal y comunitaria.	
Cumplir con el horario estipulado	Diario.
Colaborar y comprometerse en las diferentes actividades del Institución apoyando el trabajo del Coordinador de Convivencia.	Según necesidad.
Participar activamente en la preparación, realización y evaluación del Proyecto Educativo de la Institución.	Anual
Dialogar oportunamente con las Estudiantes y sus padres propendiendo hacia la educación integral	Según necesidad.
Respetar e incentivar los valores cristianos impartidos por la institución.	Diario.
Realizar un seguimiento permanente de los procesos de cada una de sus Estudiantes.	Diario.
Hacer buen uso del material didáctico del Institución, dando razón del mismo según copia del inventario recibido al comienzo de año, teniendo en cuenta el deterioro normal del mismo.	Diario.
Solicitar con anterioridad, el material didáctico que necesite.	Según necesidad.

3. SUPERVISIÓN:

a. SUPERVISIÓN DIRECTA

- No aplica.

b. SUPERVISIÓN FUNCIONAL

- No aplica.

4. HABILIDADES:

- Toma de decisiones

- Liderazgo.
- Pro actividad.
- Comunicación.
- Trabajo en equipo.
- Compromiso.

5. COMPETENCIAS:

- Orientación al cliente.
- Orientación al resultado.
- Compromiso con la calidad.
- Impacto e influencia.
- Redes efectivas de trabajo.
- Descubrimiento.
- Sentido de Pertenencia.

6. RIESGOS

- Túnel carpiano
- Stress.
- Riesgo biológico: virus, bacterias, etc.
- Incompatibilidades ergonómicas: sobre carga física, malas posturas, trabajo o actividades repetitivas.

ELABORO	REVISO	APROBÓ
Kateryn Acosta R. **Yolanda Pinto B.** Estudiantes En Practica	**Carmelina López M.** Rector	**Alexis Buitrago P.** Representante Legal

Tabla 30. Perfil y Función - Secretaria Académica

	COLEGIO A. VERNER LARSEN	**Código: GAM-FOR-005**	**Versión 001**
	DESCRIPCIÓN DE CARGO	**Vigencia: 27/02/2012**	**Página 1 de 3**

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN DEL CARGO	**SECRETARIA ACADÉMICA**
ÁREA DE GESTIÓN	**ACADÉMICA**
JEFE INMEDIATO	**COORDINADOR ACADÉMICO**
No DE PERSONAS A CARGO	**NO APLICA**
RAZÓN DE SER, FUNCIÓN BÁSICA	Velar por el diligenciamiento y cumplimiento de los libros reglamentarios, registros y controles de tipo académico tanto a nivel interno como externo, lo mismo que del mantenimiento de los archivos correspondientes.
EXPERIENCIA EN EL CARGO	Mínimo 3 años en cargos de secretaria académica o afines.
MATERIALES Y ELEMENTOS	Computador, equipo de oficina.
EDUCACIÓN BÁSICA	Secretaria ejecutiva o carreras afines.
ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS	Tecnologías de información y comunicación.

2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

FUNCIÓN	FRECUENCIA
Manejar el archivo de la institución.	Diario
Revisar y firmar los libros reglamentarios y certificados expedidos por la Institución.	Anual.
Solicitar a los Docentes el cumplimiento de la documentación que se requiere en la Secretaría de la Institución.	Según necesidad.

Conservar las valoraciones de los estudiantes.	Diario.
Recepcionar los documentos de los estudiantes en sus respectivas carpetas.	Según necesidad.
Atender el proceso de vinculación y desvinculación a la institución de un estudiante.	Según necesidad.
Expedir constancias y certificaciones académicas.	Según necesidad.
Organizar la documentación requerida para ceremonias de grado.	Anual.

3. SUPERVISIÓN:

a. SUPERVISIÓN DIRECTA

- No aplica.

b. SUPERVISIÓN FUNCIONAL

- No aplica.

4. HABILIDADES:

- Pro actividad.
- Comunicación.
- Honestidad.
- Prudencia.
- Compromiso.

5. COMPETENCIAS:

- Orientación al cliente.
- Orientación al resultado.
- Compromiso con la calidad.
- Redes efectivas de trabajo.

- Descubrimiento.
- Sentido de Pertenencia.

6. RIESGOS

- Túnel carpiano
- Stress.
- Riesgo biológico: virus, bacterias, etc.
- Incompatibilidades ergonómicas: sobre carga física, malas posturas, trabajo o actividades repetitivas.

ELABORO	REVISO	APROBÓ
Kateryn Acosta R. **Yolanda Pinto B.** Estudiantes En Practica	**Carmelina López M.** Rector	**Alexis Buitrago P.** Representante Legal

Tabla 31. Perfil y Función – Capellán

	COLEGIO A. VERNER LARSEN	**Código: GAM-FOR-006**	**Versión 001**
	DESCRIPCIÓN DE CARGO	**Vigencia: 27/02/2012**	**Página 1 de 3**

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN DEL CARGO	**CAPELLÁN**
ÁREA DE GESTIÓN	**ACADÉMICA**
JEFE INMEDIATO	**DIRECTOR**
No DE PERSONAS A CARGO	**NO APLICA**
RAZÓN DE SER, FUNCIÓN BÁSICA	Prestar sus servicios de apoyo espiritual a toda la comunidad educativa.
EXPERIENCIA EN EL CARGO	Mínimo 3 años en cargos de capellanía y pastorado.
MATERIALES Y ELEMENTOS	No aplica.
EDUCACIÓN BÁSICA	Teología y ciencias religiosas o carreras afines
ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS	Diplomados en educación religiosa y ética.

2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

FUNCIÓN	FRECUENCIA
Presidir y organizar los cultos	Diario
Orientar en problemas espirituales y sociales que afectan a la comunidad educativa.	Anual.
Dictar charlas de educación cristiana	Según necesidad.

Atender de forma personal a los estudiantes que requieran de la conserjería espiritual.	Diario.
Atender de forma personal a los estudiantes que requieran de la conserjería espiritual.	Según necesidad.

3. SUPERVISIÓN:

a. SUPERVISIÓN DIRECTA

- No aplica.

b. SUPERVISIÓN FUNCIONAL

- No aplica.

4. HABILIDADES:

- Toma de decisiones
- Pro actividad.
- Comunicación.
- Honestidad.
- Prudencia.
- Compromiso.

5. COMPETENCIAS:

- Orientación al cliente.
- Orientación al resultado.
- Compromiso con la calidad.
- Redes efectivas de trabajo.
- Descubrimiento.
- Sentido de Pertenencia.

6. RIESGOS

- Túnel carpiano
- Stress.
- Riesgo biológico: virus, bacterias, etc.
- Incompatibilidades ergonómicas: sobre carga física, malas posturas, trabajo o actividades repetitivas.

ELABORO	REVISO	APROBÓ
Kateryn Acosta R. **Yolanda Pinto B.** Estudiantes En Practica	**Carmelina López M.** Rector	**Alexis Buitrago P.** Representante Legal

Tabla 32. Perfil y Función – Psicóloga

	COLEGIO A. VERNER LARSEN	**Código: GAM-FOR-007**	**Versión 001**
	DESCRIPCIÓN DE CARGO	**Vigencia: 27/02/2012**	**Página 1 de 3**

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN DEL CARGO	**PSICÓLOGO**
ÁREA DE GESTIÓN	**ACADÉMICA**
JEFE INMEDIATO	**DIRECTOR**
No DE PERSONAS A CARGO	**NO APLICA**
RAZÓN DE SER, FUNCIÓN BÁSICA	Brindar atención psicológica a los estudiantes, evaluándolos clínicamente, diagnosticando sus problemas con el fin de aportarles soluciones y suministrándoles orientación vocacional y profesional.
EXPERIENCIA EN EL CARGO	Mínimo 5 años en cargos de psicología en instituciones educativas.
MATERIALES Y ELEMENTOS	No aplica.
EDUCACIÓN BÁSICA	Título Profesional en: Psicología y carreras afines
ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS	

2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

FUNCIÓN	FRECUENCIA
Presentar el Plan de Trabajo a la Directora.	Anual.
Trabajar en forma integrada con los Coordinadores de la Institución	Diario
Recibir a las Estudiantes que requieran atención especial y que hayan sido remitidas por los Directores de Grupo o	Según necesidad.

Coordinadores	
Atender personalmente a los Padres de Familia o Acudientes que soliciten entrevista.	Según necesidad.
Intervenir terapéuticamente en los conflictos y dificultades que se presenten en la comunidad educativa.	Según necesidad.
Mantener bajo absoluta confidencialidad los acuerdos a los que se lleguen con los pacientes, salvo en casos que involucren su integridad física o moral, o en casos en que sea negociado previamente con el paciente	Diario
Atender en el horario establecido dentro del contrato.	Según Horario.
Asesorar y trabajar en equipo con los docentes de la Institución, para la prevención y tratamiento de problemas específicos de las estudiantes.	Según necesidad.
Remitir a bienestar familiar, los casos que demanden un tipo de intervención clínica más profunda y prolongada.	Según necesidad.
Orientar profesionalmente a los estudiantes de último grado.	Según Horario.
Organizar y llevar a cabo la formación de Escuela de Padres, con participación de los Coordinadores y Directores de Grupo.	Según necesidad.

3. SUPERVISIÓN:

a. SUPERVISIÓN DIRECTA

- No aplica.

b. SUPERVISIÓN FUNCIONAL

- No aplica.

4. HABILIDADES:

- Toma de decisiones
- Pro actividad.

- Comunicación.
- Honestidad.
- Prudencia.
- Compromiso.

5. COMPETENCIAS:

- Orientación al cliente.
- Orientación al resultado.
- Compromiso con la calidad.
- Redes efectivas de trabajo.
- Descubrimiento.
- Sentido de Pertenencia.

6. RIESGOS

- Túnel carpiano
- Stress.
- Riesgo biológico: virus, bacterias, etc.
- Incompatibilidades ergonómicas: sobre carga física, malas posturas, trabajo o actividades repetitivas.

ELABORO	REVISO	APROBÓ
Kateryn Acosta R. **Yolanda Pinto B.** Estudiantes En Practica	**Carmelina López M.** Rector	**Alexis Buitrago P.** Representante Legal

Tabla 33. Perfil y Función - Contador

	COLEGIO A. VERNER LARSEN	**Código: GAFA-FOR-001**	**Versión 001**
	DESCRIPCIÓN DE CARGO	**Vigencia: 27/02/2012**	**Página 1 de 3**

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN DEL CARGO	**CONTADOR**
ÁREA DE GESTIÓN	**ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**
JEFE INMEDIATO	**DIRECTOR**
No DE PERSONAS A CARGO	**DIRECTA: UNO (1) FUNCIONALES: DOS (2)**
RAZÓN DE SER, FUNCIÓN BÁSICA	Garantizar el adecuado registro de las operaciones económicas de la empresa, mediante el direccionamiento y control de los procesos contables y tributarios generando una confiable y oportuna información para la toma de decisiones gerenciales.
EXPERIENCIA EN EL CARGO	Mínimo 1 año en cargos de contador en instituciones educativas.
MATERIALES Y ELEMENTOS	Computador, equipo de oficina.
EDUCACIÓN BÁSICA	Contaduría Pública.
ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS	Afines a las ciencias de la administración.

2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

FUNCIÓN	FRECUENCIA
Elaborar y firmar de Estados Financieros	Mensual
Coordinar el cierre contable	Mensual.
Ser responsable del análisis, verificación e impresión de los libros oficiales	Mensual.

Verificar y analizar los informes de nómina, seguridad social, provisiones y parafiscales	Mensual.
Contabilizar diferidos.	Diario.
Elaborar y presentar declaraciones de renta.	Anual.
Contabilizar activos fijos.	Diario.
Presentar formulario de costos educativos a secretaria de educación	Anual.
Preparación, revisión y análisis de informes requeridos por la directora	Según necesidad.
Coordinar los procesos y el personal del área administrativa y financiera de la institución.	Diario.
Salvaguardar documentos en la información, manteniendo el debido criterio y ética profesional.	Diario.
Velar por el cumplimiento y realización de copias de seguridad de la contabilidad manteniendo permanente comunicación con los responsables de éste proceso	Semanal.
Ser el responsable del borrado o acumulado de documentos contables	Diario.

3. SUPERVISIÓN:

a. SUPERVISIÓN DIRECTA

- Auxiliar Contable.

b. SUPERVISIÓN FUNCIONAL

- Secretaria General.
- Coordinador de Cartera.

4. HABILIDADES:

- Liderazgo
- Gestión administrativa
- Iniciativa y creatividad.
- Pro actividad.
- Comunicación
- Honestidad.
- Prudencia.
- Compromiso.

5. COMPETENCIAS:

- Orientación al cliente.
- Orientación al resultado.
- Compromiso con la calidad.
- Redes efectivas de trabajo.
- Descubrimiento.
- Sentido de Pertenencia.

6. RIESGOS

- Túnel carpiano
- Stress.
- Riesgo biológico: virus, bacterias, etc.
- Incompatibilidades ergonómicas: sobre carga física, malas posturas, trabajo o actividades repetitivas.

ELABORO	REVISO	APROBÓ
Kateryn Acosta R. **Yolanda Pinto B.** Estudiantes En Practica	**Carmelina López M.** Rector	**Alexis Buitrago P.** Representante Legal

Tabla 34. Perfil y Función - Auxiliar Contable

	COLEGIO A. VERNER LARSEN	**Código: GAFA-FOR-002**	**Versión 001**
	DESCRIPCIÓN DE CARGO	**Vigencia: 27/02/2012**	**Página 1 de 3**

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN DEL CARGO	**AUXILIAR CONTABLE**
ÁREA DE GESTIÓN	**ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**
JEFE INMEDIATO	**CONTADOR**
No DE PERSONAS A CARGO	**NO APLICA**
RAZÓN DE SER, FUNCIÓN BÁSICA	Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la Institución.
EXPERIENCIA EN EL CARGO	Mínimo 2 años en cargos de auxiliar contable o afines.
MATERIALES Y ELEMENTOS	Computador, equipo de oficina.
EDUCACIÓN BÁSICA	Bachiller comercial, Técnico en contabilidad o carreras afines.
ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS	Tecnologías de información y comunicación.

2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

FUNCIÓN	FRECUENCIA
Recibir, examinar, clasificar y realizar el registro contable de los documentos.	Diario.
Archivar los documentos contables.	Diario.

Digitar la información contable de la institución.	Diario.
Totalizar las cuentas de ingreso y egresos y emitir un informe de los resultados.	Mensual.
Participar en la elaboración de inventarios de activos.	Mensual.

3. SUPERVISIÓN:

a. SUPERVISIÓN DIRECTA

- No aplica.

b. SUPERVISIÓN FUNCIONAL

- No aplica.

4. HABILIDADES:

- Pro actividad.
- Comunicación.
- Honestidad.
- Prudencia.
- Compromiso.

5. COMPETENCIAS:

- Orientación al cliente.
- Orientación al resultado.
- Compromiso con la calidad.
- Redes efectivas de trabajo.
- Descubrimiento.
- Sentido de Pertenencia.

6. RIESGOS

- Túnel carpiano
- Stress.
- Riesgo biológico: virus, bacterias, etc.
- Incompatibilidades ergonómicas: sobre carga física, malas posturas, trabajo o actividades repetitivas.

ELABORO	REVISO	APROBÓ
Kateryn Acosta R. **Yolanda Pinto B.** Estudiantes En Practica	**Carmelina López M.** Rector	**Alexis Buitrago P.** Representante Legal

Tabla 35. Perfil y Función - Tesorero

	COLEGIO A. VERNER LARSEN	**Código: GAFA-FOR-003**	**Versión 001**
	DESCRIPCIÓN DE CARGO	**Vigencia: 27/02/2012**	**Página 1 de 3**

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN DEL CARGO	**TESORERO**
ÁREA DE GESTIÓN	**ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**
JEFE INMEDIATO	**DIRECTOR**
No DE PERSONAS A CARGO	**NO APLICA**
RAZÓN DE SER, FUNCIÓN BÁSICA	Coordinar y realizar el cobro y recaudo de matrículas, pensiones y otros cobros académicos a los estudiantes y su adecuada y correcta distribución, a fin de garantizar la cancelación de los compromisos de la Institución.
EXPERIENCIA EN EL CARGO	Mínimo 2 años en cargos de auxiliar contable o afines.
MATERIALES Y ELEMENTOS	Computador, equipo de oficina.
EDUCACIÓN BÁSICA	Técnico en contabilidad o carreras afines.
ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS	Tecnologías de información y comunicación.

2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

FUNCIÓN	FRECUENCIA
Recaudo de dinero por los diferentes conceptos: Matriculas, pensiones y otros cobros.	Diario.
Recepcionar y custodiar los dineros y demás valores que ingresen a la Institución por todo concepto.	Diario.

Elaboración de cheques a los diferentes clientes internos y externos.	Diario.
Elaboración y consignación diaria de los recaudos del día anterior.	Diario.
Proponer y recomendar las políticas de pago por parte de los estudiantes y realizar su seguimiento.	Diario.
Organizar, dirigir y controlar las actividades de cartera.	Diario.
Manejar y controlar los ingresos.	Diario.
Analizar el estado de cartera.	Diario.
Seleccionar el tipo de documento más conveniente para respaldar los acuerdos de pago.	Anual.
Elaboración el cuadre Diario de Caja con sus respectivos soportes.	Diario.
Verificar el valor recaudado con el consignado.	Diario.
Presentar los informes con la oportunidad y periodo requerida por los diferentes entes de control.	Según necesidad.
Registro de las consignaciones diarias en el libro de caja y Bancos.	Diario.
Elaboración de Desprendibles de pago de Nómina.	
Solicitar el inicio de procesos ejecutivos.	Según Necesidad.

3. SUPERVISIÓN:

a. SUPERVISIÓN DIRECTA

- No aplica.

b. SUPERVISIÓN FUNCIONAL

- No aplica.

4. HABILIDADES:

- Pro actividad.
- Comunicación.
- Honestidad.
- Prudencia.
- Compromiso.

5. COMPETENCIAS:

- Orientación al cliente.
- Orientación al resultado.
- Compromiso con la calidad.
- Redes efectivas de trabajo.
- Descubrimiento.
- Sentido de Pertenencia.

6. RIESGOS

- Túnel carpiano
- Stress.
- Riesgo biológico: virus, bacterias, etc.
- Incompatibilidades ergonómicas: sobre carga física, malas posturas, trabajo o actividades repetitivas.

ELABORO	REVISO	APROBÓ
Kateryn Acosta R. **Yolanda Pinto B.** Estudiantes En Practica	**Carmelina López M.** Rector	**Alexis Buitrago P.** Representante Legal

Tabla 36. Perfil y Función - Secretaria General

	COLEGIO A. VERNER LARSEN	**Código: GAFA-FOR-004**	**Versión 001**
	DESCRIPCIÓN DE CARGO	**Vigencia: 27/02/2012**	**Página 1 de 3**

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN DEL CARGO	**SECRETARIA GENERAL**
ÁREA DE GESTIÓN	**ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**
JEFE INMEDIATO	**DIRECTOR**
No DE PERSONAS A CARGO	**NO APLICA**
RAZÓN DE SER, FUNCIÓN BÁSICA	Desarrollar las funciones secretariales en lo referente a la atención al público (personal y telefónicamente), administración de documentos y aquellos trámites administrativos de carácter secretarial que propicien el buen funcionamiento de la institución.
EXPERIENCIA EN EL CARGO	Mínimo 2 años en cargos secretariales.
MATERIALES Y ELEMENTOS	Computador, equipo de oficina.
EDUCACIÓN BÁSICA	Bachillerato Comercial, Técnico en secretariado o carreras afines.
ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS	Tecnologías de información y comunicación.

2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

FUNCIÓN	FRECUENCIA
Atender al público en general, personal y telefónicamente.	Diario.
Revisar, distribuir y responder: correspondencia, informes, circulares y documentación en general.	Diario.
Manejar, organizar y mantener actualizado el archivo de documentos referentes al proceso administrativo.	Diario.

Colaborar al director general en la elaboración y ejecución de su agenda.	Diario.
Elaborar actas de las reuniones de los Consejos y mantiene el archivo de las mismas.	Según Necesidad.
Tramitar, ejecutar y controlar los requerimientos para eventos como: graduaciones, celebraciones, cultos, etc.	Según Necesidad.
Reclamar y entregar comprobantes de pago de nómina.	Quincenal.
Efectuar los trámites de impresión, fotocopiado o duplicación de material.	Según Necesidad.
Elaborar los pedidos de elementos requeridos para el normal funcionamiento de la oficina.	Según Necesidad.

3. SUPERVISIÓN:

a. SUPERVISIÓN DIRECTA

- No aplica.

b. SUPERVISIÓN FUNCIONAL

- No aplica.

4. HABILIDADES:

- Pro actividad.
- Comunicación.
- Honestidad.
- Prudencia.
- Compromiso.

5. COMPETENCIAS:

- Orientación al cliente.

- Orientación al resultado.
- Compromiso con la calidad.
- Redes efectivas de trabajo.
- Descubrimiento.
- Sentido de Pertenencia.

6. RIESGOS

- Túnel carpiano
- Stress.
- Riesgo biológico: virus, bacterias, etc.
- Incompatibilidades ergonómicas: sobre carga física, malas posturas, trabajo o actividades repetitivas.

ELABORO	REVISO	APROBÓ
Kateryn Acosta R. **Yolanda Pinto B.** Estudiantes En Practica	**Carmelina López M.** Rector	**Alexis Buitrago P.** Representante Legal

Tabla 37. Perfil y Función – Aseadora

	COLEGIO A. VERNER LARSEN	**Código: GAFA-FOR-005**	**Versión 001**
	DESCRIPCIÓN DE CARGO	**Vigencia: 27/02/2012**	**Página 1 de 3**

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN DEL CARGO	**ASEADORA**
ÁREA DE GESTIÓN	**ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**
JEFE INMEDIATO	**DIRECTOR**
No DE PERSONAS A CARGO	**NO APLICA**
RAZÓN DE SER, FUNCIÓN BÁSICA	Preservar limpias todas las áreas y bienes muebles e inmuebles de la institución.
EXPERIENCIA EN EL CARGO	Mínimo 2 años en cargos de auxiliar contable o afines.
MATERIALES Y ELEMENTOS	Computador, equipo de oficina.
EDUCACIÓN BÁSICA	Técnico en contabilidad o carreras afines.
ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS	Tecnologías de información y comunicación.

2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

FUNCIÓN	FRECUENCIA
Barrer, trapear, despercudir y brillar el piso de las oficinas, salones, pasillos, gradas, paredes, cielos y demás instalaciones. Incluye recoger y depositar las basuras en sitio indicado.	Diario.
Limpiar o sacudir escritorios, mesas, sillas y enseres de la institución.	Diario.

Informar oportunamente sobre daños o irregularidades en las instalaciones o elementos de su área de trabajo.	Según necesidad.
Lavar y despercudir baños y servicios higiénicos en general.	Diario.
Hacer el mantenimiento básico preventivo y pequeñas reparaciones que estén a su alcance.	Según necesidad.
Solicitar oportunamente el mantenimiento mayor o reposición de elementos necesarios para el adecuado desempeño de sus labores.	Según necesidad.
Preparar y distribuir café al personal docente y administrativo. Incluye el aseo de los utensilios empleados. Eventualmente colaborar en la distribución de refrigerios y almuerzos de trabajo programados.	Diario.
Solicitar con la debida anticipación los elementos de aseo y cocina necesarios para cumplir con su trabajo. Incluye colaborar en su adquisición cuando las circunstancias lo requieran.	Según necesidad.
Colaborar con el trasteo de equipos, muebles, documentos y similares cuando sea requerido.	Según necesidad.
Participar área en la ejecución de trabajos de acuerdo al programa establecido e instrucciones del director general.	Según necesidad.

3. SUPERVISIÓN:

a. SUPERVISIÓN DIRECTA

- No aplica.

b. SUPERVISIÓN FUNCIONAL

- No aplica.

4. HABILIDADES:

- Pro actividad.

- Comunicación.
- Honestidad.
- Prudencia.
- Compromiso.

5. COMPETENCIAS:

- Orientación al cliente.
- Orientación al resultado.
- Compromiso con la calidad.
- Redes efectivas de trabajo.
- Descubrimiento.
- Sentido de Pertenencia.

6. RIESGOS

- Túnel carpiano
- Stress.
- Riesgo biológico: virus, bacterias, etc.
- Incompatibilidades ergonómicas: sobre carga física, malas posturas, trabajo o actividades repetitivas.

ELABORO	REVISO	APROBÓ
Kateryn Acosta R. **Yolanda Pinto B.** Estudiantes En Practica	**Carmelina López M.** Rector	**Alexis Buitrago P.** Representante Legal

Tabla 38. Perfil y Función - Mensajero

	COLEGIO A. VERNER LARSEN	**Código: GAFA-FOR-006**	**Versión 001**
	DESCRIPCIÓN DE CARGO	**Vigencia: 27/02/2012**	**Página 1 de 2**

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

DENOMINACIÓN DEL CARGO	**MENSAJERO**
ÁREA DE GESTIÓN	**ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**
JEFE INMEDIATO	**DIRECTOR**
No DE PERSONAS A CARGO	**NO APLICA**
RAZÓN DE SER, FUNCIÓN BÁSICA	Distribuir la información interna y entregar la información externa.
EXPERIENCIA EN EL CARGO	Mínimo 2 años en cargos de mensajero o afines.
MATERIALES Y ELEMENTOS	Maleta.
EDUCACIÓN BÁSICA	Bachiller titulado.
ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS	No aplica.

2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

FUNCIÓN	FRECUENCIA
Recoger información y relacionarla en planilla de control de mensajería interna para firma del usuario a la entrega de la información.	Según Necesidad.
Realizar reportes y controles de la información que se distribuye.	Mensual.

3. SUPERVISIÓN:

a. SUPERVISIÓN DIRECTA

- No aplica.

b. SUPERVISIÓN FUNCIONAL

- No aplica.

4. HABILIDADES:

- Pro actividad.
- Comunicación.
- Honestidad.
- Prudencia.
- Compromiso.

5. COMPETENCIAS:

- Orientación al cliente.
- Orientación al resultado.
- Compromiso con la calidad.
- Redes efectivas de trabajo.
- Descubrimiento.
- Sentido de Pertenencia.

6. RIESGOS

- Túnel carpiano
- Stress.
- Riesgo biológico: virus, bacterias, etc.
- Incompatibilidades ergonómicas: sobre carga física, malas posturas, trabajo o actividades repetitivas.

ELABORO	REVISO	APROBÓ
Kateryn Acosta R. **Yolanda Pinto B.** Estudiantes En Practica	**Carmelina López M.** Rector	**Alexis Buitrago P.** Representante Legal

8.5 PROPUESTA DE POLÍTICAS Y NORMAS

Las políticas constituyen un plan permanente que sirve de guía para orientar a los integrantes de una organización al cumplimiento de los objetivos planteados por la alta dirección, precisando pautas generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada proceso y para orientar e informar al personal.

Con el fin de que el colegio cuente con un marco de acción general, propender por un trato equitativo para los integrantes de la organización y generar seguridad en la comunicación interna, se proponen los siguientes manuales de políticas:

Tabla 39. Políticas y Normas

MACRO PROCESO	POLÍTICAS Y NORMAS	NOMENCLATURA
MISIONAL	**GESTIÓN DEL AULA**	**GAM-MAN-001**
APOYO	**GESTIÓN FINANCIERA**	**GAFA-MAN-001**
	GESTIÓN DE BIENES Y SERVICIOS	**GAFA-MAN-002**

Tabla 40. Políticas y Normas Financieras

	COLEGIO A. VERNER LARSEN	**Código: GAFA-MAN-001**	**Versión 001**
	MANUAL DE POLÍTICAS Y NORMAS FINANCIERO	**Vigencia: 27/02/2012**	**Página 1 de 5**

OBJETIVO.

Definir las Políticas y Normas para el control financiero y contable de los recursos obtenidos de la gestión académica, tomando como referencia la normatividad legal y lo requerido por la empresa.

ALCANCE.

Este documento aplica a todas las actividades de control financiero que garantizan el beneficio y el correcto uso de los recursos obtenidos por la gestión académica del colegio.

DESARROLLO.

Gestión Contable

De la legalización de Egresos

- Para pago a proveedores debe existir la creación de un tercero en el programa contable mediante copia del RUT (Registro Único Tributario).
- Todo pago debe estar soportado por factura de venta o documento equivalente y estar de acuerdo a lo dispuesto en las normas contables y tributarias.
- Para proceder a la contabilización del gasto, este debe contar con autorización del jefe del proceso que lo solicite.
- La legalización de pago a Proveedores (Servicios Públicos, Arrendamientos, Aseo y Vigilancia, Insumos, Contratistas, servicios públicos, Compra Activos Fijos, Mantenimiento, otros) se debe soportar con:

1. Factura con los requisitos legales exigidos por la DIAN, cuando es de régimen Común.

2. Documento equivalente anexando la cuenta de cobro cuando es de régimen simplificado

De la legalización de reembolsos caja menor

- El fondo de caja menor será de medio Salario Mínimo Mensual Legal Vigente (S.M.M.L.V).
- Todo reembolso de caja menor debe estar diligenciado en el formato de caja menor estipulado, debidamente autorizado y soportado.
- El monto individual máximo de un gasto de caja menor es de un Salario Minino Diario Legal Vigente (S.M.D.L.V).
- Se debe realizar legalización para reembolso de caja menor cuando se haya agotado el 60% del fondo de caja menor y al final de cada mes para efectos del cierre contable.
- El documento debe Llevar la firma de elaborado (Responsable del manejo de efectivo) y aprobado por el Contador.
- Todo gasto debe llegar debidamente soportado y autorizado por el jefe del proceso que lo solicite mediante facturas o documentos equivalentes a facturas de acuerdo a las normas tributarias.
- Adjuntar soportes debidamente organizados dentro de un periodo de tiempo determinado (Ejemplo: días del 1-15, 16-30 del mes en curso).
- Todo gasto extraordinario debe ser autorizado por el director y el Contador, por medio escrito.

De la Depreciación

- La depreciación se realizara por el método de línea recta según lo establecido en el Art. 64 del Decreto 2649 de 1993.

De la legalización de ingresos

- El encargado de recepción de matrículas financieras, debe generar el reporte de los estudiantes matriculados y el valor de la matrícula en el año lectivo, para efectos de causación del ingreso.
- La secretaria académica debe reportar al contador mediante el documento de cancelación de matrícula, los retiros de estudiantes con el fin de no tener en cuenta la causación de la pensión del mismo, desde el momento de su retiro de la institución.
- El tesorero debe consignar el dinero de las matrículas y pensiones al día siguiente del pago por parte del acudiente.
- El tesorero debe entregar al auxiliar contable el reporte de matrículas del año lectivo con la respectiva consignación, una semana después de vencido el plazo máximo de pago.
- El tesorero debe entregar al auxiliar contable el reporte de pago de pensiones y la respectiva consignación la segunda semana de cada mes.

Del Cierre Contable

- Hasta el tercer (3) día de cada mes se recibirá información correspondiente al mes anterior para su debida contabilización, debidamente revisada, autorizada por cada jefe de proceso.
- Los diez (10) días de cada mes se realizará el cierre contable del mes anterior y se entregará al director la información financiera correspondiente.
- A diciembre 31 de cada año, se realizará el cierre contable de las cuentas de ingresos y gastos, determinando la utilidad o pérdida del año gravable.

Tesorería

- Todo pago realizado en tesorería debe estar debidamente contabilizado y soportado con su nota contable, con las firmas de contabilizado y revisado.

- Todo pago realizado en tesorería debe estar debidamente autorizado por el Director.
  - Los lunes de cada semana el tesorero debe presentar a la gerencia y contador de la empresa los pagos y recaudos proyectados de la semana en curso.
  - Las cuentas por pagar deben estar con dos días de antelación en tesorería para su respectivo pago.
  - Todo pago realizado debe ser informado a los proveedores y acreedores por correo electrónico.
  - Diariamente se debe imprimir el listado de los pagos realizados por transferencias bancarias y archivarlo en carpetas por mes.
  - Todos los días el tesorero debe informar el saldo de la cuenta bancaria al Director y al contador de la empresa.

Crédito y Cartera

- La matrícula debe cancelarse un mes antes de iniciar el año lectivo, y la pensión dentro de los primeros cinco días de cada mes.
- Es responsabilidad del tesorero contactar a los acudientes, a fin de mantenerlos actualizados sobre su estado de cuenta.
- Al iniciar el año lectivo, se firmaran compromisos de pago con los acudientes que durante el año anterior hubiesen presentado morosidad y con aquellos que sin haberla presentado, manifiesten que no pueden pagar dentro del plazo máximo establecido.
- La última semana del mes se envía circular de cobro de pensión del mes siguiente excepto a los acudientes que han adquirido un compromiso de pago.
- Todo acudiente que en tres oportunidades haya presentado retrasos de treinta días en el pago de la pensión, debe adquirir un compromiso de pago con el colegio.

- Los acudientes que tengan un compromiso de pago y se retrasen en los plazos establecidos por un periodo igual o superior a un mes, deberán firmar un pagare que respalde la deuda.
- A todo acudiente con treinta días morosidad en el pago de la pensión se le envía citación recordándole la cartera vencida e informando que hasta que no se presente al colegio, no se permitirá la entrada del estudiante.

ELABORO	REVISO	APROBÓ
Kateryn Acosta R. **Yolanda Pinto B.** Estudiantes En Practica	**Carmelina López M.** Rector	**Alexis Buitrago P.** Representante Legal

Tabla 41. Políticas y Normas Administrativas

	COLEGIO A. VERNER LARSEN	**Código: GAFA-MAN-002**	**Versión 001**
	MANUAL DE POLÍTICAS Y NORMAS ADMINISTRATIVO	**Vigencia: 27/02/2012**	**Página 1 de 6**

OBJETIVO.

Garantizar el cumplimiento de las Políticas y Normas de nivel administrativo para lograr el uso eficiente de los recursos y la conservación de la información de la empresa.

ALCANCE.

Este documento aplica a la gestión de compras y la administración de activos de Colegio A. Verner Larsen.

DESARROLLO.

Compras

- Todo jefe de proceso debe programar con anticipación y reportar de forma inmediata al área de gestión de bienes y servicios las compras de su proceso.
- Todas las requisiciones de compra de productos, deben ser recibidas directamente por el área gestión de bienes y servicios, excepto los casos autorizados por la dirección.
- Los únicos gastos que no requieren orden de compra son los viáticos (comida, transportes, etc.) y las compras por caja menor.
- Las facturas que sean producto de un acuerdo de servicio, contrato u otra figura que tenga el mismo objetivo no requiere orden de compra.
- Las compras entre tres (3) y cien (100) (S.M.M.L.V), estas se someterán al comité de compras integrado por el Director, el Rector y el Contador. El Director puede delegar a cualquiera de los integrantes del comité de compras, las compras hasta tres (3) (S.M.M.L.V).

- Las compras que superen el monto autorizado para el rector deben ser aprobadas por el Director.
- Las personas autorizadas para realizar compras por caja menor son estrictamente los jefes de proceso.

- La solicitud de papelería por área debe ser enviada a la secretaria general en las fechas indicadas por el rector. Los pedidos de papelería que lleguen después de la fecha indicada por el Rector, no se tendrán en cuenta para el consolidado del pedido general.
- Toda compra extraordinaria debe ser soportada con una requisición de compra previamente revisada por el jefe proceso.
- No se aceptan requisiciones mixtas de productos de consumo y de activos fijos.
- Toda requisición de activos fijos debe traer el máximo de información posible para que la compra se realice de forma eficaz y eficiente.
- El área que recibe el producto debe reportar al área administrativa cualquier falla en el funcionamiento o características del producto.
- Se recibirán factura de proveedores hasta el 25 de cada mes.

Gestión de archivo.

- La persona encargada de cada puesto de trabajo de acuerdo a la producción Documental por las funciones a su cargo, debe ceñirse a la tabla de retención documental (TRD) para el manejo del respectivo archivo de gestión.
- Cada persona es responsable de la conservación del documento en su archivo de gestión.
- Es responsabilidad de cada dueño de proceso hacer seguimiento a las retenciones de los documentos de los archivos de gestión de su área y

reportarlo al encargado del procedimiento de gestión documental de la organización.

- El archivo central de la organización debe cumplir con las especificaciones técnicas que exige el archivo general de la nación.
- El área de gestión de bienes y servicios debe velar por la conservación de los documentos en custodia de la organización, igualmente por los documentos en consulta.
- El encargado del procedimiento de gestión documental de la organización es responsable de hacer seguimiento a las retenciones de los documentos que se encuentran en el archivo central de la organización para ser trasladados posteriormente al archivo histórico o según lo disponga la tabla de retención documental destruirlos o digitalizarlos.
- El encargado del procedimiento de gestión documental debe velar por la conservación del archivo histórico de la organización y de la disposición final del documento.
- Es responsabilidad del encargado del procedimiento de gestión documental levantar la información de producción documental de cada puesto de trabajo de acuerdo a los niveles jerárquicos necesarios para obtener la información.
- Es responsabilidad del encargado del procedimiento de gestión documental elaborar las tablas de retención documental (TRD).
- Es responsabilidad del encargado del procedimiento de gestión documental velar por el cumplimiento del procedimiento de gestión documental junto con los jefes de proceso.
- El área de gestión de bienes y servicios debe hacer seguimientos periódicos al archivo de gestión central e histórica de la empresa.

Administración de activos Fijos

- Se determina activo fijo aquel bien mueble o inmueble cuya vida útil es mayor a un año, su finalidad no es para ser comercializado y su costo es superior al 20% del salario mínimo legal mensual vigente.
- Todo activo que ingrese en forma de donación debe estar soportado por un certificado de donación.
- Todo activo en periodo de demostración, debe ser reportado al área de gestión de bienes y servicios antes de su ingreso a las instalaciones de la Empresa, para que sea asegurado de forma temporal, mientras dure el proceso de demostración; a menos de que el proveedor asuma la responsabilidad en caso de pérdida o robo.
- Cualquier daño que sufra un activo fijo en demostración que no haya sido reportado al área de gestión de bienes y servicios, ni esté físicamente dentro de los predios de la Empresa, será asumido por el empleado que pactó su prueba sin cumplir con el punto anterior.
- La primera actividad para ingresar un activo fijo a la base de datos es la asignación de número consecutivo conocido como etiqueta de inventario, que será el número de identificación del mismo durante toda su existencia en los registros contables. En aquellos casos en los cuales no es posible pegar la placa sobre el activo dada su delicadeza, esta se pega sobre la ficha técnica y se lleva a un fólder asignado para tal fin, anotando el motivo respectivo.
- El responsable del activo fijo en cada dependencia debe velar por la buena conservación del mismo, así como informar al área de gestión de bienes y servicios sobre los movimientos que se realicen con este, mientras no implique cambio de responsable.
- Cuando se trata de activos fijos de uso compartido por dos o más empleados, la dependencia debe definir quién asumirá la responsabilidad ante la Empresa por la custodia del activo, pero en aquellos casos donde

no es posible esta definición, la máxima autoridad en la sección asumirá la responsabilidad del activo fijo en cuestión.

- Para el aseguramiento del activo, el área de gestión de bienes y servicios debe enviar a la aseguradora una copia de la ficha técnica del producto e indicar la ubicación geográfica del activo.
- El área de gestión de bienes y servicios será la sección encargada de coordinar que los diferentes pagos a la compañía de seguros se realicen dentro del tiempo acordado.
- Es responsabilidad exclusiva del área de gestión de bienes y servicios contratar el mantenimiento necesario para los activos fijos, presentando un plan de mantenimientos anual.
- Al recibir el activo una adición, ésta se registrará en la ficha técnica del producto y en el sistema contable, siempre y cuando la adición sea mayor al 15% del costo ajustado del activo, aplicable solo en aquellos activos que tengan un valor de adquisición superior a 2 salarios mínimos mensuales legales vigentes (S.M.M.L.V).
- Todo movimiento que le suceda a un activo fijo por fuera de las instalaciones debe ir acompañado del formato correspondiente, de lo contrario, el activo fijo puede ser retenido por los funcionarios de seguridad.
- Por movimiento temporal se entiende aquel cambio de ubicación que en un plazo no mayor a treinta (30) días regresa a su origen y que no implica cambio de responsable ni de centro de costo.
- Todo movimiento de un activo fijo que implique un retiro de las instalaciones de la empresa debe ser comunicado a la aseguradora.
- Todo movimiento definitivo de activos fijos debe ser soportado por el formato de traslado de activos, y comunicado a la aseguradora.
- El empleado responsable asumirá de sus prestaciones sociales el costo de reponer o reparar el activo fijo afectado, condición que debe quedar preestablecida al momento del ingreso del activo.

- Todo activo dado de baja debe estar soportado por el formato de baja de activos. En caso de venta debe existir un soporte de ingreso, en caso de pérdida o robo un denuncio, en caso de donación un certificado y en caso de destrucción un acta firmada por los testigos.

ELABORO	REVISO	APROBÓ
Kateryn Acosta R. **Yolanda Pinto B.** Estudiantes En Practica	**Carmelina López M.** Rector	**Alexis Buitrago P.** Representante Legal

Tabla 42. Políticas y Normas Académicas

OBJETIVO.

Garantizar el cumplimiento de las Políticas y Normas a nivel académico para guiar el proceso formativo de los estudiantes.

ALCANCE.

Este documento aplica desde el momento de la vinculación del estudiante al colegio hasta el fin de su proceso formativo.

DESARROLLO.

Proceso de Admisiones y Matricula

- Para matricularse en cualquier grado del COLEGIO, debe hacerse en las fechas establecidas y cumplir con los siguientes requisitos:
  1. Para los estudiantes antiguos: Cuatro (4) fotografías tamaño 3x4 cm, Certificado de salud actualizado, Fotocopia del documento de identidad y Seguro Estudiantil.
  2. Para los estudiantes nuevos: Diligenciar el Formulario de Inscripción, Certificados de calificaciones de los grados anteriores aprobados, Adjuntar constancia de buena conducta, Fotocopia el documento de identificación (Tarjeta de Identidad, cédula de ciudadanía o cédula de extranjería), Registro civil de nacimiento, Certificado médico actualizado, Cuatro (4) fotografías tamaño 3x4 cm, Asistir al acto de matrículas en las fechas fijadas por la Institución, acompañado de sus respectivos padres de familia y/o acudientes y firma de aceptación plena del Contrato de servicios entre el colegio y los padres y/o acudientes.
- Quién no se presente a las matrículas en las fechas señaladas por la Institución tendrá un recargo en la matrícula.

- La adulteración de cualquiera de los documentos exigidos en la matrícula, invalida este acto y en caso de haberse realizado, es causal de cancelación inmediata, sin perjuicio de la investigación penal a que se dé lugar.
- Quien no se presente a las matrículas en las fechas señaladas por la Institución, pierde el cupo.
- Ningún empleado de la Institución puede ser acudiente de los estudiantes excepto cuando se trata de familiares.
- La matrícula de un estudiante puede ser cancelada por voluntad de los padres o acudiente o por disposición de la Institución, de acuerdo a causales determinadas en el presente Manual de convivencia.
- Los cupos son de la Institución y ésta se Reserva el Derecho de Admisión entre otros motivos por el mal comportamiento del estudiante, por no haber cancelado oportunamente las mensualidades, por uso indebido del uniforme del Colegio, por falta de asistencia de los padres o acudientes a las reuniones programadas por el Colegio, por cometer faltas descritas en el Capítulo VII del Manual de Convivencia; y todas las demás que no estén escritas de manera específica pero que de acuerdo a la filosofía del Colegio, determine que ese estudiante no debe ingresar a la Institución.
- Cuando el estudiante sea retirado del Colegio durante el año lectivo, bien sea por su propia decisión o por disposición de las Directiva, sus padres deberán presentarse a firmar en secretaría académica la cancelación de la matrícula. De no hacerlo, las obligaciones económicas del padre de familia continúan hasta la finalización del año escolar.
- Los estudiantes que al final del año lectivo hayan tenido problemas de convivencia y previo seguimiento con el padre de familia, serán aceptados con matrícula condicional el año siguiente.
- Los estudiantes que al finalizar el año lectivo, hayan presentado problemas graves de convivencia y fueran separados del grupo. No tendrán cupo para el año siguiente.

- Es requisito fundamental tanto para el ingreso como para la permanencia en la institución mantener una actitud positiva, interesada y colaboradora de los padres de familia o acudientes, tanto en los asuntos que atañen con la formación y orientación de sus hijos, como en las actividades programadas durante el año lectivo.
- Los costos y tarifas en el COLEGIO A. VERNER LARSEN deben representar un monto igual a los gastos de operación, a los costos de reposición, a los de mantenimiento, reservas para el desarrollo futuro y una razonable remuneración a la actividad empresarial. (Ley 115 artículo 202, inciso a).
- El valor a cobrar por matrícula será el 10% de valor total de las pensiones.
- La pensión se adoptará de acuerdo al manual de evaluación y clasificación de establecimientos privados para la definición de tarifas educativas y la tabla para el cálculo de tarifas máximas según categoría de puntaje.
- El Colegio mantendrá las becas y auxilios que permitan brindar acceso y permanencia a usuarios de menores ingresos o a padres de familia que tengan varios hijos estudiando en el Plantel.
- La pensión debe garantizar, la utilización de modernas tecnologías y sistemas administrativos que garanticen una excelente calidad, continuidad y seguridad a los estudiantes y padres de familia.
- El colegio A. Verner Larsen, cobrará una vez al año en el rubro de otros costos para seguro de accidentes por cada hijo, si el padre no tiene, cuando los hijos posean un seguro, deberá presentar la constancia respectiva.
- Todos los costos o tarifas a cobrar en cada año lectivo deben tener la aprobación de Consejo Directivo, con el voto afirmativo de los representantes de los padres de familia.

Tratamiento y Solución de Conflictos

- El Colegio A. Verner Larsen está interesado en propiciar un manejo de conflictos que tenga como base el diálogo, el compromiso y el respeto de los acuerdos que se firmen entre la Institución y los diferentes miembros que la conforman.
- Las Faltas Leves se corregirán así:
  1. Por primera vez: Amonestación del docente o del Director de Grupo. Debe registrarse en el observador del estudiante. Rebaja en la calificación de Disciplina en el período.
  2. Por segunda vez: reunión con estudiante, el profesor y la coordinación para la correspondiente amonestación en el Acta de Descargos, con la advertencia que a la próxima infracción leve, será suspendido en sus derechos de estudiante. Debe registrarla el Docente en el Control de Comportamiento Diario y la libreta de informes semanales. Rebaja en la calificación de la Disciplina en el período. El estudiante debe firmar un compromiso de mejoría al respecto.
  3. Ante el caso de una falta grave o el de no respetarse los compromisos anteriores, se citará a los padres de familia a una reunión con el estudiante, el profesor, la sicóloga y coordinador:
- Una vez efectuada la reunión se comunicará la medida correctiva tomada que puede ser una separación de grupo de uno a cinco días hábiles, dependiendo de la gravedad de la falta.
- Cuando se note una alteración continua en la conducta del estudiante, la psicóloga está autorizada para recomendar y remitir al mismo o a los padres; si el caso lo amerita a una terapia individual o de familia. Una reincidencia convierte la falta en gravísima y se corregirá de acuerdo a la infracción del Reglamento Disciplinario de Estudiantes en materia gravísima se corregirá con la EXPULSIÓN inmediata del estudiante, mediante Resolución de la rectoría apoya por el Consejo de Profesores.

- Para las faltas gravísimas que ameriten expulsión, se llevará a cabo el siguiente procedimiento:
    1. Citación a descargos en presencia del director de grupo, coordinador, psicóloga, Rectoría y padres de familia en donde se realizarán los respectivos descargos.
    2. La decisión se tomará en la reunión de profesores del nivel y será comunicada al Consejo Académico que confirmará a rechazará la anterior decisión y enviará el comunicado al Consejo Directivo, el cual deberá efectuar una reunión extraordinaria citada por el Rector, donde el Consejo la avalará o rechazará.
    3. Una vez conocida por el estudiante la corrección impuesta, él o los padres de familia pueden presentar dentro de los 2 días siguientes un recurso de reposición ante la Rectoría y si ésta se ratifica, el estudiante puede presentar un recurso de apelación ante el Consejo Directivo dentro de los 5 días hábiles siguientes.
- En caso de una falta gravísima de un estudiante que no haya sido amonestado o sancionado, se estudiará el caso en forma particular. Si no se llegare a la Expulsión, la corrección mínima será la separación de grupo por un término de cinco (5) días hábiles por parte de la Rectoría, mediante Resolución notificada al estudiante y enviada a los padres de ó acudiente. La calificación del comportamiento en el período será desempeño bajo.
- El Director de Grupo dejará constancia mediante acta en el Registro Acumulado las amonestaciones o sanciones impuestas a los estudiantes mediante actas de descargos y Evaluación Cuantitativa, se hará la respectiva observación en el boletín de calificación.

Académico

- El año Lectivo e distribuirá en cuatro periodos académicos. La valoración se regirá por el Decreto 1290 de Abril 16 de 2009.
- La valoración de los procesos de formación integral por área y/o asignatura se efectuará teniendo en cuenta el análisis y definición de la calificación cuantitativa de cada una de las asignaturas del plan de estudios, y se expresará en los siguientes términos:
    a) DESEMPEÑO SUPERIOR cuando el estudiante demuestra alta capacidad de integración en los niveles de competencia en los desempeños previstos. Demostrando con su pensamiento crítico, reflexivo y creativo su nivel superior de aprendizaje. Su escala numérica equivale a 4.6-5.0
    b) DESEMPEÑO ALTO: cuando el estudiante supera la mayoría de los niveles de competencia establecidos en los desempeños previstos. Su escala numérica equivale 4.0 - 4.5
    c) DESEMPEÑO BÁSICO: cuando el estudiante alcanza los niveles de competencias con algunas limitaciones en los desempeños previstos. Su escala numérica equivale 3.0 -3.9
    d) DESEMPEÑO BAJO: Cuando el estudiante no alcanza a superar los niveles de competencia requeridos en los desempeños previstos. Su escala numérica equivale 1.0-2.9
- La evaluación para los estudiantes de la Básica Primaria, Secundaria y media Técnica, será continua e integral. Esta se expresará en informes descriptivos y explicativos, las fortalezas y debilidades que haya presentado el estudiante en cualquiera de las áreas, asignaturas o proyectos pedagógicos. Además se establecerán estrategias y recomendaciones de mejoramiento y fortalecimiento de los respectivos desempeños en cada

periodo académico, por medio de planes de mejoramiento establecidos en las asignaturas que así lo requieran.

- Solo podrán acceder a los diferentes procesos de superación los estudiantes que oportunamente hayan firmado en compañía de los padres de familia y/o acudiente las actas de Compromiso.
- La Rectoría y el Consejo Académico estudiarán los casos de estudiantes con bajo rendimiento académico para cancelación de los derechos de estudiante y de su matrícula, previa aprobación del Consejo Directivo por mayoría simple con orientación, seguimiento y control del Director de Grupo, profesores de la materia y Coordinación, al finalizar el Segundo Período.
- El Consejo Académico de acuerdo con el decreto 1860/94 art. 46, Decreto 1290/09 aclara que la promoción escolar, es decir el paso de un grado o nivel a otro superior tanto en educación básica como en la media estarán orientados por los logros que para cada uno de ellos establezca el P.E.I, a partir de los objetivos generales y específicos definidos de los artículos 20, 21, 22, y 30 de la ley 115/94 y de los lineamientos que para el efecto establezca periódicamente el M.E.N.
- Los demás que especifique el manual de convivencia.

ELABORO	REVISO	APROBÓ
Kateryn Acosta R. **Yolanda Pinto B.** Estudiantes En Practica	**Carmelina López M.** Rector	**Alexis Buitrago P.** Representante Legal

9. CONCLUSIONES

El presente trabajo permitió conocer profundamente el quehacer de una institución de carácter educativo que cuenta con un reconocimiento oficial de estudios otorgado por la Secretaría de Educación municipal, para los niveles de pre-escolar básica y media técnica. Se logró identificar el importante rol que juega en la sociedad la educación en los niños y jóvenes siendo este el punto de partida en su formación como personas sociales.

Adicionalmente, propició la profundización y aplicación de conocimientos y conceptos adquiridos en el proceso de formación como profesionales, así como la adquisición de conocimientos que permitieron visualizar la organización de manera integral.

A partir del trabajo realizado y como elementos fundamentales, resulta necesario resaltar lo siguiente:

- El diagnostico organizacional permitió identificar las necesidades de control de las distintas área de gestión del colegio dando lugar a plantear las recomendaciones necesarias orientadas al mejoramiento de los procesos de la institución.
- Se sugirieron los manuales de procesos, perfiles y funciones y políticas que según el análisis del diagnóstico, resultan prioritarios para la generación de un ambiente de control interno adecuado en el colegio, que ayude a generar conciencia en los empleados sobre la importación del control en cada uno de los procesos.

- La propuesta realizada al Colegio A. Verner Larsen, se basó en la elaboración de perfiles, manuales y políticas, los cuales posibilitan que

quien llegue a la institución tenga claridad frente a los distintos procesos misionales, estratégicos, de apoyo y de evaluación en la organización, genera un conocimiento general entre los empleados del funcionamiento interno del colegio, posibilita la uniformidad en los procesos y otorga una medida de eficiencia de estos, a la vez que se convierte en una herramienta de control del deber hacer de los procesos orientados al cumplimiento de los objetivos administrativos y financieros.

- Se recomienda modificar la naturaleza jurídica del colegio por el de una organización de carácter fundacional sin ánimo de lucro con el fin de potenciarla como institución educativa, generar mayor credibilidad, lograr la separación de las actividades económicas de la propietaria y del colegio y así acceder al tratamiento diferencial que merecen este tipo de instituciones en materia impositiva como entidad no lucrativa.

10. RECOMENDACIONES

Luego de efectuar el diagnostico al colegio A Verner Larsen y proponer el diseño de sistema de control interno con los elementos que para el caso se consideraron más pertinentes, se recomienda:

Implementar el sistema de control interno que garantice el desarrollo de los procesos de manera productiva y bajo los lineamientos de la eficiencia y eficacia orientando así a la organización hacia el logro de sus objetivos.

Difundir entre la comunidad educativa las políticas planteadas en el presente trabajo con el fin de generar un ambiente de control que propicie la realización de las actividades diarias con integridad, competencia y orientación a la filosofía y estilo de la administración.

Diseñar e implementar un sistema de información contable bajo las normas de contabilidad generalmente aceptadas, que le permita a las directivas conocer mejor los resultados y la situación financiera de la institución y a su vez sirvan de base para facilitar la modificación de la naturaleza jurídica de persona natural a fundación sin ánimo de lucro.

Se sugiere mantener un proceso de evaluación y mejoramiento continuo mas allá de la exigencia del Ministerio de Educación nacional, orientado a monitorear el buen funcionamiento del sistema de control interno y hacer los ajustes del caso para garantizar que el sistema funcione con eficiencia y eficacia y de esta manera ayude a dirección a la institución hacia la calidad en cada uno de sus procesos.

11. BIBLIOGRAFÍA

1. Deobold B. Van Dalen y William J. Meyer, 1944 Manual de técnica de la investigación educacional
2. Montaño Orozco Edilberto. 2011. Contabilidad y Legislación Control, Valuación y Revelaciones, Universidad Del Valle.
3. Montaño Orozco Edilberto. 2002. Cuaderno de Administración No 28, Universidad del Valle.
4. Montaño Orozco Edilberto. 2011. Fundamento de Control, auditoria y Revisoría Fiscal, Colección Notas de Clase, Programa Editorial Universidad del Valle.
5. Mantilla Samuel Alberto. Auditoria del control interno. Segunda edición 2009 Bogotá. Ecoe Ediciones.
6. Bermúdez Gómez Hernando. 2000. Esbozo de la Auditoria Estatutaria y El Control Interno en las Organizaciones Privadas, Centro Editorial Javeriano.
7. Cepeda Alonso, Gustavo. 1998. Auditoría Y Control Interno, McGRAW-HILL.
8. Deloitte & Touche Ltda. 2009. Control Interno Efectivo Hacia un Nuevo Estándar Internacional, Editorial Planeta Colombiana S.A.
9. MONTESQUIEU. 1989. El Espíritu de las Leyes. Ediciones Universales
10. Stevens, Mark.1981. Las Ocho Grandes. Editorial Planeta, Barcelona.
11. Constitución Política de Colombia
12. Ley 43 de Diciembre de 1990.
13. Ley 87 de 1993
14. Decreto Reglamentario 1826 del 3 de agosto de 1994
15. Ley 115 de 1994
16. Decreto 1860 de 1994
17. Ley 594 de 2000
18. Resolución 2624 de 1951
19. Decreto 1850 de 2002
20. Ley 962 de 2005

21. Ley 1537 de 2001
22. Decreto 1599 de 2005
23. Consejo Técnico de la Contaduría Pública, Orientación Profesional del 21 de Junio de 2008
24. Committee Of Sponsoring Organizations, Informe COSO
25. Betancur Palacios, Natalia. 2011. DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA COMERLAT PHARMACEUTICAL S.A.S. (Tesis de Pregrado – Universidad del Valle)
26. Velásquez Henao, Joan Cristian. 2009. PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO CLUB DE TENIS DE CALI. (Tesis de Pregrado – Universidad del Valle)
27. **Medios electrónicos de consulta**, direcciones en internet:
    i. http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php
    ii. http://es.wikipedia.org/wiki/Stakeholder
    iii. http://www.adwordsqualifiedcompany.com/