

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**



**MODELO DE CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA BASADO EN LA
PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTOS PARA MEJORAR LA SITUACIÓN
FINANCIERA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR MI VALLEJITO
EN LA CIUDAD DE TRUJILLO AÑO 2014**

TESIS

Para obtener el Título Profesional de Contador Público

AUTORAS:

Br. Bieli Bianchi Caballero Fiorella Milagros

Br. Ruiz Reyes Roxana Edith

ASESOR:

Dr. Montes Baltodano Germán Hildejarden

Trujillo-Perú

2015

PRESENTACIÓN

Señores Miembros del Jurado:

Dando cumplimiento con la disposiciones del Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego, sometemos a vuestra consideración el presente trabajo de investigación titulado **“MODELO DE CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA BASADO EN LA PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTOS PARA MEJORAR LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR MI VALLEJITO EN LA CIUDAD DE TRUJILLO AÑO 2014”**.

El presente trabajo es realizado con el propósito de obtener el título de Contador Público, es producto de una investigación ardua y constante, sustentada por los conocimientos adquiridos en las aulas de nuestra universidad.

Aprovechamos, la ocasión para extender nuestro agradecimiento a la selecta plana docente que contribuyó en nuestra formación profesional, así como a las personas que nos ayudaron a que el presente trabajo se hiciera una realidad.

Trujillo, Diciembre del 2015

Br. BIELI BIANCHI CABALLERO FIORELLA

Br. RUIZ REYES ROXANA

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios que nos dio fuerza para creer lo que parecía imposible terminar.

Un agradecimiento muy especial a nuestros familiares por darnos la mejor educación y enseñarnos que todas las cosas hay que valorarlas, trabajarlas y luchar para lograr nuestros objetivos, gracias por el incomparable amor que nos brindaron.

A nuestro profesor asesor de tesis Dr. Montes Baltodano Germán Hildejarden, que con su experiencia y aportes ha colaborado en la realización del presente trabajo de investigación.

Nuestra gratitud a las Autoridades y Docentes de la Escuela Profesional de Contabilidad; por su apoyo y consejos recibidos para nuestra formación humana y académica.

Hacemos extensiva nuestra gratitud a nuestros compañeros de clase, por el apoyo mostrado todos estos años.

A todos ellos, muchas gracias.

Fiorella Milagros & Roxana Edith

DEDICATORIA

A Dios por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar los obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.

A mi madre, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su amor esfuerzo y apoyo incondicional en todo, ella es la mejor enseñanza cuando se quiere alcanzar algo en la vida, no hay tiempo ni obstáculo que lo impida para poder lograrlo.

A mi hermana por darme la mano cuando más la necesite y por no dudar en apostar por mí ante cualquier evento.

A mi esposo y fiel compañero, que ha estado a mi lado dándome amor, confianza y apoyo para seguir adelante y cumplir otra etapa en mi vida.

A mi hija, que es el motivo y la razón que me ha llevado a seguir superándome día a día, con su amor me alimenta para alcanzar mis ideales de superación.

A todos ellos debo este logro, gracias por su apoyo y motivación.

Br. Bieli Bianchi Caballero Fiorella Milagros

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante.

A mi madre por su apoyo y comprensión en los momentos difíciles, gracias por su sacrificio, haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

A mi esposo por compartir mis penas y mis alegrías, siempre recibiendo de ti la palabra de aliento que me da la fuerza para seguir luchando.

A mis hijos por ser mi razón de vivir y por comprender inconvenientes y prioridades para cumplir metas trazadas para un mejor futuro.

Ellos estuvieron en los momentos más difíciles, gracias por su apoyo y comprensión.

Br. Ruiz Reyes Roxana Edith

RESUMEN

La presente tesis muestra cómo la situación financiera de un Centro Educativo Particular puede verse afectada por la falta de información oportuna y eficaz, debido a la limitación existente para registrar, controlar y evaluar las operaciones que ayuden a fortalecer la confiabilidad de la información financiera para la toma de decisiones por parte de la gestión administrativa.

En la investigación, se aplicó el Modelo de Contabilidad Administrativa basado en las herramientas de planificación y presupuestos, con el fin de organizar, procesar y analizar sus operaciones financieras. Para ello se evaluó el proceso de toma de decisiones, los procesos administrativos y la información financiera existente. La evaluación conllevó a aplicar técnicas de acopio de datos como la observación, entrevista y análisis documental con el soporte técnico de los instrumentos propios, tal como la guía de observación, entrevista y la guía de análisis documental.

Se corroboró que la situación financiera de la Institución Educativa Particular Mi Vallejito, no es la más conveniente, ya que, sus principales cuentas que la conforman presentan un alto porcentaje, como por ejemplo: Cuentas por cobrar, obligaciones financieras.

Se concluye que la aplicación del Modelo de Contabilidad Administrativa basado en planificación y presupuestos mejora la situación financiera de la institución, demostrado en el análisis comparativo del estado de situación financiera mediante la aplicación de ratios financieros.

Finalmente, este estudio proporciona una mejor calidad de información contable, administrativa y presupuestaria, que permitirá a las Instituciones Educativas tomar mejores decisiones para optimizar la situación financiera.

ABSTRACT

This thesis shows how the financial situation of a particular school may be affected by the lack of timely and effective information, because the existing limitation to record, monitor and evaluate operations to help strengthen the reliability of financial information for the decisions by the administration.

In the research, Model Management Accounting tools based on planning and budgeting, in order to organize, process and analyze their financial transactions was applied. For this, the process of decision making, administrative processes and existing financial reporting was evaluated. The evaluation led to implement data collection techniques such as observation, interview and documentary analysis with the support of the instruments, such as the guide of observation, interviews and documentary analysis guide.

It was confirmed that the financial situation of the private educational institution My Vallejito, is not the most convenient as its main accounts that form have a high percentage, such as: Accounts receivable, financial obligations.

It is concluded that the application of Management Accounting Model based on planning and budgeting improves the financial situation of the institution, demonstrated in the comparative analysis of the statement of financial position by applying financial ratios.

Finally, this study provides a better quality of accounting, administrative and budgetary information that will allow educational institutions to make better decisions to optimize the financial situation.

ÍNDICE

Presentación.....	i
Agradecimiento.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Resumen.....	v
Abstract.....	vi
Lista de Cuadros.....	ix
Lista de Tablas.....	ix

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Formulación del Problema.....	2
1.1.1 Realidad Problemática.....	2
1.1.2 Enunciado del Problema	3
1.1.3 Antecedentes del Problema.....	4
1.1.4 Justificación.....	11
1.2 Hipótesis.....	12
1.3 Objetivos.....	12
1.3.1 Objetivo General.....	12
1.3.2 Objetivos Específicos.....	13
1.4 Marco Teórico.....	13
1.5 Marco Conceptual.....	28

CAPÍTULO II

MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS

2.1 Material.....	30
2.1.1 Población.....	30
2.1.2 Marco Muestral.....	30
2.1.3 Unidad de Análisis.....	30

2.1.4 Muestra.....	30
2.1.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección.....	31
2.2 Procedimientos.....	32
2.2.1 Diseño de Contrastación.....	32
2.2.2 Operacionalización de las Variables.....	33
2.2.3 Procesamiento y Análisis de Datos.....	68
CAPÍTULO III	
PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	
3.1 Presentación de Resultados.....	36
3.2 Discusión de Resultados.....	72
CONCLUSIONES.....	71
RECOMENDACIONES.....	72
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	73
ANEXOS	
Anexo N° 1.....	78
Anexo N° 2.....	79
Anexo N° 3.....	80
Anexo N° 4.....	84
Anexo N° 5.....	85
Anexo N° 6.....	99

LISTA DE CUADROS

Cuadro N°01 –. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	30
Cuadro N°02 –. Operacionalización de variables.....	33
Cuadro N°03 –. Periodo escolar y capacidad de alumnos.....	40
Cuadro N°04 –. Proyección de ingresos de acuerdo al mes de cobro.....	40
Cuadro N°05 –.Proyección de egresos.....	49

LISTA DE TABLAS

Tabla N°01 –. Estado de situación financiera al 31.12.2013.....	36
Tabla N°02 –. Proyección de ingresos por pensiones.....	49
Tabla N°03 –. Proyección de ingresos por matrícula.....	49
Tabla N°04 –. Proyección de ingresos por cuotas de integrantes.....	49
Tabla N°05 –. Proyección de ingresos por APAFA.....	50
Tabla N°06 –. Proyección de ingresos por talleres.....	50
Tabla N°07 –. Proyección de ingresos por material copiativo.....	50
Tabla N°08 –. Proyección de ingresos por libros de trabajo.....	51
Tabla N°09 –. Proyección de ingresos por uniformes.....	51
Tabla N°10 –. Proyección por otros ingresos.....	52
Tabla N°11 –. Proyección de gastos de personal.....	52
Tabla N°12–. Proyección de gastos por compras.....	53
Tabla N°13 –. Proyección de servicios prestados por terceros.....	53
Tabla N°14 –. Proyección de gastos por tributos.....	53
Tabla N°15 –. Flujo de efectivo de ingresos.....	55
Tabla N°16 –. Presupuesto de ingreso año 2014.....	57
Tabla N°17 –. Flujo de efectivo de egresos.....	59
Tabla N°18 –. Reprogramación de pagos a proveedores.....	60
Tabla N°19 –. Presupuesto de egresos y gastos año 2014.....	61
Tabla N°20 –. Estado de situación financiera año 2014.....	62
Tabla N°21 –. Comparación de estados financieros.....	65
Tabla N°22 –. Estado de resultados integrales al 31.12.2014.....	71

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

I. INTRODUCCIÓN:

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1 REALIDAD PROBLEMÁTICA

En la actualidad las Instituciones Educativas se enfrentan a obstáculos cuando existen errores administrativos, es decir cuando no fomentamos una organización eficiente que permita trabajar en coordinación con otras áreas relacionadas para de esta manera cooperar entre si y lograr implementar las metas de una organización profesional, transparente y responsable.

Los Modelos de Contabilidad Administrativa con un plan de organización, procedimientos y registros que se relacionan con los procesos de decisión que conducen a la autorización de operaciones por la gestión administrativa.

Estos modelos de Contabilidad Administrativa pueden ser creados a la medida de las organizaciones, respondiendo a las demandas específicas de cada institución en particular, con el fin de garantizar mejores resultados en el procesamiento de la información financiera para la toma de decisiones de la gerencia.

En la Institución Educativa Particular Mi Vallejito se detectó problemas que afectan directamente a la situación financiera según el análisis a las cuentas que la conforman, como por ejemplo: Cuentas por cobrar, de un periodo a otro muestran un alto nivel, lo mismo ocurre con el pasivo corriente en la partida de obligaciones financieras, presenta resultados negativos de efectivo en caja, esto debido a la falta de procesamiento de información oportuna para la toma de decisiones en el desarrollo

de la programación de ingresos y egresos de la institución. Las principales deficiencias son:

Falta de implementación de documentos básicos de organización con su respectiva separación de áreas funcionales y operacionales, para facilitar el proceso, fluidez de la información y poder brindar a la gerencia información oportuna, eficiente para la toma de decisiones adecuadas que favorezcan a la Institución Educativa.

No existe manual de procedimientos y reglamento de control interno, planificación presupuestaria, tampoco cuentan con un plan estratégico de trabajo. Esta situación conlleva a una carencia de administración, organización, control y evaluación de todas las actividades de la institución.

Es importante entender por qué la Institución Educativa no tiene un control eficiente de sus recursos, que en consecuencia no le permite responder a sus requerimientos.

Estas razones han motivado hacer la presente investigación con la intención de mejorar el problema existente.

1.1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

¿De qué manera la aplicación de un Modelo de Contabilidad Administrativa basado en la planificación y presupuestos contribuye a mejorar la situación financiera de la Institución Educativa Particular Mi Vallejito en la ciudad de Trujillo, año 2014?

1.1.3 ANTECEDENTES:

Internacional:

- **Figueroa, A. y Hinostroza, T. (2011).** *Implementación de un Sistema Contable, Administrativo y Financiero del Centro de Desarrollo Infantil “Niño Jesús” de la ciudad de Loja.* Tesis presentada como requisito para optar el título de contador público - Auditor. Universidad Nacional de Loja Ecuador.
- En esta investigación los autores tienen como objetivo demostrar que, con la Implementación de un Sistema Contable, Administrativo y Financiero, permitirá manejar adecuadamente los recursos materiales, humanos, financieros y le facilitará información oportuna y confiable.
- De acuerdo a la investigación los autores utilizaron el método descriptivo, ya que está orientada a determinar la realidad de la institución, realizando un estudio del comportamiento de la misma.
- *“Un Sistema contable, Financiero y administrativo del Centro de Desarrollo Infantil “Niño Jesús”, tiene parámetros fundamentales basados en objetivos y estrategias de gestión que permitirán tomar las medidas pertinentes mediante la activa participación de sus directivos, administrativos y operativos, quienes buscaran los medios para eliminar una cantidad de riesgos y la identificación del curso de las acciones a seguir para prestar un servicio eficiente”.*

- Los autores llegaron a la conclusión que el deficiente control contable, administrativo y financiero de las actividades en el Centro de Desarrollo Infantil “Niño Jesús,” no le permite conocer oportunamente las actividades desarrolladas, ocasionando el desconocimiento delos directivo de la situación real y económica de la institución en un período determinado. Constataron que, en la estructura orgánica del Centro de Desarrollo Infantil no cuenta con un Manual de Funciones que especifique los valores y responsabilidades de cada uno de los empleados. Así como también no cuenta con la ayuda necesaria por parte de los gobiernos de turno; siendo sus ingresos menores a los gastos efectuados, reflejándose un elevado déficit obtenido durante el periodo contable comprendido entre enero a junio del 2008.

➤ **CORREA, G. (2010).** *Diseño e implementación del sistema de control interno en el campo administrativo-contable para Centro Educativo Religioso Nuestra Madre de la Merced.* Tesis presentada para optar el título de ingeniero comercial con especialización en contabilidad y auditoría. Universidad Politécnica Salesiana Ecuador.

- La autora tiene como objetivo desarrollar la propuesta de un diseño e implementación del sistema de control interno en el campo administrativo – contable.
- Para alcanzar una organización exitosa y el control a lo planificado, la autora necesitó medir sus resultados, crear estrategias, aplicar indicadores y hacer sus respectivas correcciones.

- *“El control interno es un proceso continuo, esta inherente al proceso administrativo, es una herramienta que permite conocer los puntos débiles en la gestión y administración para elaborar correctivos en el camino, ayuda a salvaguardar los bienes de la entidad por tanto debe ejecutarse bien para alcanzar mayores y mejores resultados”.*

- La conclusión a la que llego la autora fue, que en el Centro Educativo existe controles elaborados al interior del mismo pero carecen de técnicas, procedimientos y controles establecidos, provocando pérdida de tiempo, ausencia de justificativos y falta de confiabilidad en la información emitida. Los procedimientos diseñados en este trabajo, permite al contador identificar los principales aspectos administrativos – contables, a través de los estados financieros, también ayuda a reducir riesgos, logrando una actuación de manera eficiente, segura, prudente y confiable.

Nacional:

- **Bellido, C. (2004).** *Desarrollo de instrumentos para una gestión de excelencia en un centro educativo privado.* Tesis presentada para optar el grado académico de Magister en Administración de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

- Para el autor el objetivo de la investigación es demostrar que el desarrollo de instrumentos para una gestión de excelencia en un centro educativo privado.

- En esta investigación podemos resaltar que el autor intentó plasmar la necesidad de una buena administración en un centro educativo, se resaltó la importancia de la gerencia en la toma de decisiones, se especificó que una de sus funciones es el programar y asignó recursos en la forma de dinero, materiales y personas, y hay cada vez más necesidad de que la gerencia educativa en la dimensión económica sea eficiente en la utilización de los recursos e instrumentos tecnológicos, mediante preparación presupuestaria y contratación.

- Según las conclusiones del autor, la educación es un campo en el que la privatización tiene el potencial para poder administrar de una forma estratégica los servicios educativos. La adopción de herramientas gerenciales es ya una exigencia en la dirección de las organizaciones educativas y poner al alcance de sus clientes un servicio que ellos valoren. Los colegios privados deberán llevar a cabo un conjunto firme de objetivos diseñados para ampliar y desarrollar al máximo de sus capacidades. La gerencia educativa debe ser muy consciente de que las personas que integran la organización requieren de una preparación competitiva de tal forma que puedan tener respuestas oportunas frente a los cambios del entorno. Al hablar del servicio, es importante tener en cuenta que no consiste en satisfacer las demandas de aquel a quien supuestamente servimos, sino en cubrir sus auténticas necesidades.

➤ **Santos, Y. y Pérez, P. (2008).** *Influencia del presupuesto maestro sobre la situación financiera y económica de una institución educativa de nivel técnico de la ciudad de Lima.*

Tesis presentada como requisito para optar el título de contador público. Universidad San Ignacio de Loyola.

- En la investigación los autores tienen como objetivo demostrar que el Presupuesto Maestro influye de manera positiva en la situación económica y financiera de una institución educativa de nivel técnico de la ciudad de Trujillo, permitiendo un mejor control de los recursos financieros.
- Utilizaron el método descriptivo, ya que la investigación se orientó a determinar la realidad de las empresas, realizando un estudio del comportamiento de las mismas.
- *“En esta investigación se aborda y se expone el diseño de la planificación financiera en base al Presupuesto Maestro como resultado del procedimiento aplicado, su implantación y se realiza una evaluación de los resultados obtenidos”.*
- Los autores concluyeron que al implementar el Presupuesto Maestro para el año 2008, permitió realizar las siguientes proyecciones sobre la posición de la empresa, lo que se ha demostrado en base a las siguientes razones financieras: El índice de endeudamiento disminuyó en 10% siendo positivo para la empresa porque podrá cubrir sus deudas con mayor facilidad, sin disminuir su capital o la posible generación de un incremento de capital. Una mayor liquidez permitiéndolo realizar una adecuada programación de las obligaciones en las fechas respectivas, con el personal, proveedores y acreedores. Trabajo en Equipo en forma anticipada, controlando los ingresos y egresos de la Institución, logrando un mejor control de los recursos financieros.

Local:

➤ **Crisólogo, A. y León, S. (2013).** *El control interno y su efecto en la gestión administrativa y la organización de la Institución Educativa Particular Interamericano S.A de la ciudad de Trujillo año 2012.* Tesis presentada como requisito para optar el título de contador público. Universidad Privada Antenor Orrego.

- El desarrollo de la investigación para las autoras tiene como objetivo determinar el efecto del Control Interno Actual, en la Gestión Administrativa y la organización de dicha institución, estableciendo el grado de permeabilidad y deficiencias y sugiriendo recomendaciones específicas.
- Las autoras utilizaron como muestra, los procesos que representan la gestión administrativa y de organización de la empresa citada. La evaluación del Control Interno conllevó aplicar técnicas de datos como observación, entrevista, encuesta, y revisión documentaria.
- Según los hallazgos habidos en el proceso de investigación, se estableció que existe un deficiente sistema de Control Interno Actual con incidencia en la Gestión Administrativa y organizacional de la institución mencionada”.
- De acuerdo a las conclusiones de las autoras, se determinó que el actual sistema de Control interno de la I.E.P Interamericano S.A, es deficiente, originando errores de omisión y comisión, y contingencias, vulnerando los objetivos generales de control como son la eficiencia de operaciones, control de activos, confiabilidad de la

información administrativa y financiera, y cumplimiento de normas y leyes.

➤ **Ocola, M. (2008).** *El control interno y su impacto en el logro de los objetivos del centro educativo El Divino Maestro de Laredo.* Tesis presentada como requisito para optar el título de contador público. Universidad Privada del Norte.

- La presente tesis para la autora tiene como objetivo explicar en qué medida el control interno influirá en la optimización y fortalecimiento de los procesos operativos y administrativos del centro educativo, de modo que, coadyuve mejorar de rentabilidad y consecuentemente lograr los objetivos del centro educativo.
- Se aplicó el método inductivo, porque tomaron una muestra representativa, que fue del C.E.P. de Laredo.
- *El control Interno es una herramienta que involucra recurso humano, métodos y procedimientos coordinados a través de toda la organización; que permitirá controlar las operaciones y registros; de esta manera se reforzará los procesos que contribuirá a prevenir eventos futuros que pudieran poner en riesgo los objetivos de la organización, de igual modo proporcionara eficiencia y efectividad a las operaciones y labores realizadas.*
- *“La importancia del estudio radica en la medición a corto plazo de la aplicación de medidas que serán implementadas para asegurar la confiabilidad y efectividad de la gestión que favorezca alcanzar las metas esperadas por el centro educativo, y por ende se reflejarán los resultados de la empresa”.*

- Los autores llegaron a concluir, que las actividades de control que se establecen para ayudar a asegurar que se pongan en práctica las directrices para hacer frente a dichos riesgos. Mientras tanto, la información relevante se capta y se comunica por todo el centro educativo. Todo este proceso es supervisado y modificado según las circunstancias para proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos operacionales, financieros y normativos. Los propietarios del Centro Educativo deben facilitar el funcionamiento de los componentes del control interno y la aplicación de los principios del buen gobierno para conseguir los objetivos operacionales, financieros y normativos; estos están vinculados entre si y sirven para determinar si un sistema es eficaz.

1.1.4 JUSTIFICACIÓN:

JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

La investigación es realizada con el objetivo de mejorar la situación financiera aplicando herramientas de planificación y presupuestos en la Institución Educativa Particular Mi Vallejito para evitar caer en insolvencia, y así cumplir con los objetivos y metas propuestas, por ende mejorará la calidad en el servicio brindado.

JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Esperamos con este trabajo de investigación contribuir con los Promotores, Directores y gerentes de las Instituciones Educativas para tomar la mejor opción en sus decisiones y brindar un servicio eficiente y eficaz en la educación.

JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

A los profesionales, alumnos y encargados del área contable y administrativa de las instituciones privadas dedicadas a brindar servicios educativos les servirá como guía en la preparación de otros Proyectos de Investigación relacionados con el tema.

1.2. HIPÓTESIS:

La aplicación del Modelo de Contabilidad Administrativa basado en la planificación y presupuestos contribuye a mejorar de manera significativa la situación financiera de la Institución Educativa Particular Mi Vallejito en la ciudad de Trujillo, año 2014.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL:

Demostrar que la aplicación del Modelo de Contabilidad Administrativa basado en la planificación y presupuestos contribuye a mejorar la situación financiera de la Institución Educativa Particular Mi Vallejito en la ciudad de Trujillo, año 2014.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1.3.2.1 Análizar la situación financiera para formular un diagnóstico inicial e identificar las deficiencias de la

gerencia de la Institución Educativa Particular Mi Vallejito en la ciudad de Trujillo, año 2014.

1.3.2.2 Aplicar el Modelo de Contabilidad Administrativa basado en la planificación y presupuestos, para mejorar el flujo de la información administrativa y la situación financiera de la Institución Educativa Particular Mi Vallejito en la ciudad de Trujillo, año 2014.

1.3.2.3 Comparar los estados financieros antes y después de la aplicación del Modelo de Contabilidad Administrativa basado en la planificación y presupuestos de la Institución Educativa Particular Mi Vallejito en la ciudad de Trujillo, año 2014.

1.4 MARCO TEÓRICO

1.4.1 Contabilidad Administrativa

La contabilidad administrativa es un “sistema de información al servicio de las necesidades de la administración, con orientación pragmática destinada a facilitar las funciones de planeación, toma de decisiones y control”.

HORNGREN (2006), en su libro “Contabilidad Administrativa” la define como la rama de la contabilidad que genera información para los directivos de una organización. Consiste en el proceso de identificar, medir, acumular, analizar, preparar, interpretar y comunicar la información que los ayude a cumplir los objetivos organizacionales.

FLORES (2012), en su libro “Contabilidad Gerencial” se refiere a aquella parte del proceso gerencial que enfoca el uso de los recursos organizacionales. Consecuentemente, se refiere a los procesos y tecnologías de gerencia, cuyo enfoque está puesto en agregar valor a la organización, mediante el logro del uso eficaz de los recursos, en contextos dinámicos y competitivos. La contabilidad gerencial como parte integrante del proceso gerencial, indudablemente agrega valor mediante la continua comprobación de la eficacia de la organización en el uso de los recursos y en la consiguiente creación de valor para accionistas, clientes o terceros involucrados.

La Gerencia utiliza la Contabilidad Administrativa para:

- **Planear:** Para lograr una comprensión de las transacciones comerciales esperadas y otros hechos económicos y su impacto en la organización.
- **Evaluar:** Juzgar las implicaciones de diversos hechos pasados y/o futuros.
- **Controlar:** Garantizar la integridad de la información financiera relacionada con las actividades de una organización o sus recursos.
- **Asegurar la Contabilidad:** Implementar el sistema de información lo más cerca posible a las responsabilidades de la organización y que contribuya a la medición efectiva del desempeño gerencial.

A. Objetivos de la Contabilidad Administrativa

Entre los principales objetivos de la contabilidad administrativa se encuentran:

- Suministrar información del servicio y otros intereses para la administración.
- Motivar a los administradores para llevar a cabo la planeación tanto operativa como estratégica.
- Colaborar en el proceso de toma de decisiones al generar reportes con información relevante.
- Permitir llevar a cabo el control administrativo como una herramienta para la retroalimentación.
- Ayudar a evaluar el desempeño de los diferentes responsables de la institución.

1.4.2 Modelo de Contabilidad Administrativa

Es un medio que relaciona la contabilidad financiera y la contabilidad gerencial y establece un vínculo con el proceso gerencial y el proceso de toma de decisiones. Su aplicación se orienta a facilitar la emisión de información financiera requerida para realizar los procesos de evaluación, control y toma de decisiones en los diferentes niveles gerenciales de la institución y para satisfacer los requerimientos de información de gerencia.

Para AMERIO (2008), Los Modelos de Contabilidad Administrativa pueden ser creados a la medida de las organizaciones, respondiendo a las demandas específicas de cada Institución en particular.

Es importante dejar abierta la posibilidad de cualquier nuevo requerimiento de información y no limitar la información a un esquema preestablecido. Más bien, el modelo se orienta a captar y almacenar al máximo los datos que describen cada operación que realice la institución, de manera que en determinado momento, se puedan consultar, combinar y utilizar de manera flexible.

La combinación de la información estimada y real, permitirá emitir informes analíticos e indicadores para realizar comparaciones, cálculos de variaciones, mediciones y análisis, destinados a evaluar la gestión y tomar decisiones a través de un proceso normativo.

Características del Modelo de Contabilidad Administrativa:

- ✓ Capta y almacena los datos que describen cada operación que realice la institución.
- ✓ Procesa los datos de acuerdo a las teorías contables; acumula y mantiene de manera ordenada la información
- ✓ Realiza procesos de evaluación, control para la toma de decisiones gerenciales de la Institución.
- ✓ Facilita la emisión y los requerimientos de información contable para satisfacer cada requerimiento en particular y suministrar a los directivos de la institución las herramientas necesarias para la toma de decisiones.

1.4.3 Planificación

Para **Fred (2003)**, la planificación involucra la selección de objetivos de largo y corto plazo; y la obtención de planes estratégicos para alcanzar esos objetivos; al desarrollar la función de coordinación, la administración debe decidir cómo colocar conjuntamente de la mejor manera los recursos de la empresa para llevar a cabo los planes establecidos.

A partir de la elaboración de la estrategia y del presupuesto a través del proceso presupuestario podemos iniciar el proceso de control para que más adelante podamos evaluar la gestión de

cada responsable en función de las desviaciones que haya producido respecto de las previsiones.

Existen tres tipos de planificación:

- **La Planificación Estratégica:** Encuadra en el largo plazo, se refiere tanto a la definición del servicio y del mercado a los que se quiere orientar la institución como los recursos productivos que pretende utilizar para lograr sus fines.
- **La Planificación Presupuestaria:** Orientada al corto plazo (inferior al año), intenta asegurar que la institución en su conjunto y en particular cada uno de los diferentes departamentos logre sus objetivos con eficacia y eficiencia.
- **La Planificación Operativa:** Orientada al día a día, intenta asegurar que las tareas específicas que se deben realizar en cada puesto de trabajo sean realizadas con eficacia y eficiencia.

A. Previsión de las variables económicas como punto de partida del proceso presupuestario

Todo directivo intenta tomar decisiones que permitan adecuar las variables de la organización a las variables del entorno. Mediante la previsión se intenta establecer cuál será el escenario y el entorno futuro de la institución, y partir de aquella se realizará la planificación, proceso mediante el cual la institución trata de proyectar el futuro que desea alcanzar intentando identificar los recursos que necesita para lograrlo.

B. Objetivos de la Planificación

Los objetivos más importantes de la planificación son:

- Diseñar el futuro que desea la institución e identificar el medio o la forma para lograrlo.
- Identificar y evaluar las fortalezas, y las debilidades de la organización.
- Identificar y evaluar las oportunidades, y las amenazas en el entorno se plantea a una organización en el corto, mediano y largo plazos.
- Crear y mantener una estructura de organización que sea capaz de soportar un sistema de toma de decisiones oportuno y eficiente.
- Crear y mantener la competitividad de la institución.
- Estar en condiciones de aprovechar las mejores oportunidades de negocios.

Hay algunas consideraciones que es preciso hacer. Una de ellas, quizá la más importante, La planificación necesita liderazgo para poder implantarse, requiere recursos financieros para instaurarse y la consideración más relevante es que, la planeación estratégica no es una medida de desesperación, no sirve para sacar de una crisis repentina a una empresa en particular; tampoco elimina los riesgos, pues es claro que solo los identifica, define cursos de acción con el menor riesgo posible, reduciendo la incertidumbre sin tampoco eliminarla.

C. Beneficios de la Planeación

- Beneficios concretos que tiene que efectuar una planeación estratégica y formalizada.
- Exige tomar conciencia de los objetivos.
- Esta formulación no puede ser tan intuitiva, implica estructurar técnicamente una definición precisa de la actividad comercial de la institución.

1.4.4 Presupuesto

DEL RÍO (2000), define al presupuesto como “La estimación programada de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado”.

Por otro lado **MEYER (1990)**, lo conceptualiza como “Conjunto coordinado de previsiones que permiten conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos por el jefe de la empresa”.

Para **POLIMENI (1990)**, el presupuesto es una expresión cuantitativa de los objetivos gerenciales y un medio para controlar el progreso hacia el logro de tales objetivos. Para que sea efectivo debe estar bien coordinado con la gerencia y los sistemas de contabilidad. Es una expresión cuantitativa de los objetivos gerenciales y un medio para controlar el progreso y el logro de los mismos.

VALENZUELA (2010), en su trabajo de investigación lo conceptualiza de la siguiente manera: “El presupuesto es la

herramienta adecuada que permite llevar a cabo parte del control administrativo, pues otorga a la administración un elemento (parámetro) de juicio de las actividades que se desarrollan durante el período planificado, posibilitándose medidas correctivas cuando ellas no contribuyan a optimizar el rendimiento de la empresa”.

A. Etapas del Proceso Presupuestario

Cuando los gestores y ejecutivos de la institución deciden utilizar el presupuesto como herramienta de planificación y control, deberán tener presente los siguientes:

✓ Definición de la Misión

La labor presupuestaria se inicia con la definición de la misión de la empresa, que permite conocer la finalidad para la cual fue creada ésta. Para lograr la misión de la institución se fijarán objetivos, estrategias, políticas y metas.

✓ Diagnóstico Interno y Externo

Se debe evaluar la tendencia de los principales indicadores de los periodos anteriores, sobre ventas, costos, participación de la institución en el mercado, niveles de rentabilidad, calidad gerencial, identificación del personal con la empresa, su capacitación, etc. También se evaluarán los factores no controlables por la dirección como: políticas del gobierno, preferencias del consumidor, participación de la competencia, el comportamiento de la economía, el ingreso per-cápita del consumidor, etc.

✓ **Fijación de Objetivos**

El resultado del diagnóstico proporciona la información sobre la problemática de la institución y para solucionarlos, la administración fija objetivos, estrategias y políticas de acción.

Una clasificación tentativa de los presupuestos nos da una pauta general de cómo éstos desempeñan la función de control:

B. Fases del Presupuesto:

- Iniciación del proceso presupuestario
- Elaboración del presupuesto
- Negociación por cada centro de responsabilidad
- Integración de los diferentes presupuestos por áreas
- Aprobación del presupuesto integrado
- Revisión del presupuesto.

1.4.5 Presupuesto Maestro

Es un presupuesto que proporciona un plan global para un ejercicio económico próximo. Generalmente se fija a un año, debiendo incluir el objetivo de utilidad y el programa coordinado para lograrlo.

Consiste además en pronosticar sobre un futuro incierto, cuando más exacto sea el presupuesto o pronóstico, mejor se presentará el proceso de planeación fijado por la alta dirección de la institución.

Es el proceso de proyectar las operaciones y el impacto financiero que tendrá un plan detallado expresado en términos cuantitativos para realizar acciones en el futuro; para esto debe tener una

“Formulación de la estrategia”. Su preparación exige consideraciones cuidadosas por parte de la gerencia, relacionadas con:

- Fijación de precios.
- Líneas de productos y/o servicios.
- Programación de la producción.
- Gastos de capital.
- Investigación y desarrollo.

A. Beneficios

- Define objetivos básicos de la institución.
- Determina la autoridad y responsabilidad para cada una de las generaciones.
- Es oportuno para la coordinación de las actividades de cada unidad de la institución.
- Facilita el control de las actividades.
- Permite realizar un autoanálisis de cada periodo.
- Los recursos de la empresa deben manejarse con efectividad y eficiencia.

B. Limitaciones

- El Presupuesto sólo es un estimado no pudiendo establecer con exactitud lo que sucederá en el futuro.
- El presupuesto no debe sustituir a la administración sino todo lo contrario es una herramienta dinámica que debe adaptarse a los cambios de la empresa.
- Su éxito depende del esfuerzo que se aplique a cada hecho o actividad.

- El poner demasiado énfasis a los datos provenientes del presupuesto, puede ocasionar que la administración trate de ajustarlo o forzarlos a hechos falsos.

Este presupuesto es un modelo a seguir por las características de su aplicación y de obtención de resultados, es directo, es medible, es comparativo y hasta cierto punto asegura el retorno de la inversión.

C. Elaboración del Presupuesto Maestro

El punto de partida de un presupuesto maestro es la formulación de meta a largo plazo por parte de la gerencia, a este proceso se le conoce como “Planeación estratégica”.

El presupuesto se usa como un vehículo para orientar a la institución en la dirección deseada, una vez elaborado el presupuesto, este sirve como una herramienta útil en el control de los costos.

El primer paso en el desarrollo del presupuesto maestro es el pronóstico de ventas, el proceso termina con la elaboración del estado de ingresos presupuestados, el presupuesto de caja y el balance general presupuestado.

1.4.6 Presupuesto Operativo

El presupuesto operativo es la expresión cuantitativa de los planes de la organización en el corto plazo. Muestra en términos monetarios, los ingresos que generará la organización en una vigencia fiscal, así como los costos y gastos en que deberá incurrir.

Planifican las actividades operacionales de la institución en términos de costos y de ingreso por un período de tiempo. Este sería el caso del estado de resultados.

Este presupuesto consta de dos partes, una destinada a describir los ingresos y costos presupuestarios (programas) y otra destinada a determinar las personas responsables de llevar a cabo los programas. Esta dualidad permite controlar directamente, al asignar a una persona determinada la responsabilidad del programa y permite informar, al establecer programas básicos de ingresos y costos.

1.4.7 Presupuesto Financiero

Planifica el origen y la aplicación de los fondos que usará la institución para el desarrollo de sus actividades en un período futuro. Este presupuesto cumple una importante función de control ya que calcula la estimación de las entradas de efectivo y de los pagos o desembolsos que deberán realizarse en un tiempo futuro.

De este modo, pueden determinarse en forma anticipada los saldos disponibles al final de un período y si es necesario o no financiamiento externo.

Sin embargo, no basta con elaborar un presupuesto sino que además éste debe confrontarse con los resultados reales. Esta operación de valoración y control de lo presupuestado se conoce como control presupuestario.

Consiste en fijar los estimados de inversión de venta, ingresos varios para elaborar al final un flujo de caja que mida el estado económico y real de la empresa, comprende:

- Presupuesto de ingresos (el total bruto sin descontar gastos)
- Presupuesto de egresos (para determinar el líquido o neto)
- Flujo neto (diferencia entre ingreso y egreso)
- Caja final
- Caja inicial
- Caja mínima

1.4.8 Presupuesto de Ventas

El punto de partida de la elaboración de todo el sistema presupuestal de una organización es el presupuesto de ventas o presupuesto de ingresos, pues de él dependen los demás presupuestos y el plan de utilidades.

El presupuesto de ventas es tan importante para elaborar el presupuesto, como para la institución, por las razones siguientes:

- Las ventas son el soporte principal de los ingresos
- Es útil para elaborar el presupuesto de producción, así como sus costos y gastos
- Determina los requerimientos de personal
- Determina el nivel de inversiones en activos fijos

A. Análisis de las tendencias de las ventas

Resulta importante realizar un análisis comparativo de las ventas de los años anteriores, a efecto de conocer el comportamiento que han tenido en ese lapso de tiempo. Éste análisis se puede hacer en valores de venta o en unidades vendidas; estas últimas proporcionan una información más certera, por cuanto revela la cantidad física de los productos comprados por los clientes, en

tanto que las ventas en soles pueden estar influenciadas por la variación de los precios del producto.

Para desarrollar el análisis de las tendencias es preciso considerar al año más antiguo como el año base, al mismo que se le asigna el porcentaje del 100% y a partir de este año se calcula las tendencias porcentuales de los años subsiguientes hasta llegar al año más reciente elegido para el análisis.

1.4.9 Situación Financiera

Es un diagnóstico basado en un conjunto de variables contables que permite medir el desempeño de una institución, con el fin de tomar decisiones enfocadas a la resolución de problemas.

Es la representación en moneda del valor de una institución o sea la valuación de la institución, a través de la unidad de medida que se denomina dinero.

Para diagnosticar la situación financiera de una institución se debe partir de:

El estado de situación financiera: También llamado balance general, muestra la situación financiera de una empresa, los recursos con que cuenta (activos), las obligaciones que tiene (pasivos) y la situación de los accionistas (capital). El estado de situación financiera se estructura a través de tres conceptos patrimoniales, el activo, el pasivo y el patrimonio neto, desarrollados cada uno de ellos en grupos de cuentas que representan los diferentes elementos patrimoniales.

Asimismo, se debe tener en cuenta estos tres conceptos: solvencia, estabilidad y productividad.

- a) **Solvencia:** Una empresa muestra la condición patrimonial a corto plazo. Se debe señalar que esta variable tiene como objetivo estimar la capacidad de cumplimiento de compromisos a favor de terceros, pero no debe confundirse con el concepto de liquidez, que mide la disponibilidad de efectivo inmediato. La solvencia está relacionada con el activo circulante dentro del ejercicio natural correspondiente y puede explicarse a través de la capacidad de pago a corto plazo.
- b) **Estabilidad:** Viene a ser la condición ideal de la empresa luego de un período de crecimiento. No se trata de una situación de estancamiento, sino de un crecimiento sostenido y que marche acorde al ritmo de la época sin permitir que la empresa caiga en situación de inestabilidad.
- c) **Productividad:** Equivale a la rentabilidad de la compañía, ya que hace visible la abundancia y capacidad de producción de la empresa. El concepto de productividad hace referencia a la relación entre los bienes y servicios elaborados y los recursos invertidos en su producción, de manera que pueda obtenerse la mayor cantidad de bienes y servicios al costo más bajo.

1.5 MARCO CONCEPTUAL

1.5.1 Estado de Situación Financiera:

Es el documento que muestra la situación financiera de una empresa a una fecha específica. En este informe solo se utilizan las cuentas reales (activo, pasivo y capital).

1.5.2 Modelo de Contabilidad Administrativa:

Sirve como un medio de ayuda o apoyo a la gerencia brindando información contable, bajo un enfoque administrativo gerencial para la toma de decisiones.

1.5.3 Planificación:

Permite proyectar hacia el futuro, fijando objetivos definiendo metas, donde el análisis histórico de las actividades, la evaluación situacional de la institución, le permiten clasificar el camino que debe tomar su desarrollo (Chambergo: 2009).

1.5.4 Presupuesto:

Es el proceso de planificación, la actividad general de la institución durante un determinado período, viene a ser la expresión cuantitativa de los planes, es el proceso de decidir qué acción debe tomarse para el futuro (Chambergo: 2009).

1.5.5 Situación Financiera:

Es definida como el diagnóstico basado en un conjunto de variables contables que miden la calidad del desempeño de una empresa (Ramírez: 2008).

CAPÍTULO II

MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS

II. MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS

2.1 MATERIAL

2.1.1 Población:

Instituciones Educativas Particulares de la ciudad de Trujillo.

2.1.2 Marco de Muestreo:

Área de gerencia y de contabilidad de la Institución Educativa Particular Mi Vallejito en la ciudad de Trujillo, año 2014.

2.1.3 Unidad de Análisis:

Estado de Situación Financiera.

2.1.4 Muestra:

La Institución Educativa Particular Mi Vallejito.

2.1.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos:

Las técnicas e instrumentos que se utilizará en la presente investigación son los siguientes:

Cuadro N° 01: Técnicas e instrumentos de recolección de datos

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Entrevista	Guía de Entrevista
Observación	Guía de Observación
Análisis Documentario	Guía de Análisis Documentario

Elaborado: Por las autoras

a) Técnicas:

- Entrevistas

Esta técnica permitió obtener información de las deficiencias de la gestión administrativa. Se entrevistó al gerente de la Institución Educativa Particular Mi Vallejito.

- La Observación

A efectos de conocer de cerca la realidad problemática, se realizó las visitas a la Institución Educativa Particular Mi Vallejito.

- Análisis Documentario

Esta técnica permitió recopilar información por medio de los reportes de ingresos, gastos, flujos de efectivo, cronogramas de pagos y estados financieros, etc.

b) Instrumentos de Recolección de Datos:

- Guía de entrevista:

Este instrumento sirvió para evaluar la información oral de los encargados del área administrativa y contable de la Institución Educativa Particular Mi Vallejito.

- Guía de observación

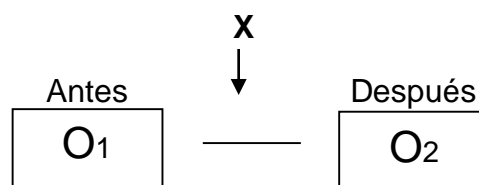
Con este instrumento visualizamos los procedimientos administrativos y contables de la Institución Educativa Particular Mi Vallejito en la ciudad de Trujillo, año 2014.

- **Guía de análisis documentario**

Este instrumento nos permitió realizar comprobación física documentaria y el análisis de los mismos.

2.2 PROCEDIMIENTOS:

2.2.1 Diseño de Contrastación Experimental de pre test – pos test



Donde:

O1: Situación financiera antes de la aplicación del Modelo de Contabilidad Administrativa.

X: Aplicación del Modelo de Contabilidad Administrativa.

O2: Situación financiera después de la aplicación del Modelo de Contabilidad Administrativa.

2.2.2 Operacionalización de variables

Cuadro N° 02: Operacionalización de variables

VARIABLES A INVESTIGAR	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADOR	TIPO DE VARIABLE	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable Independiente: Modelo de Contabilidad Administrativa.	El modelo de contabilidad administrativa se define como un sistema adaptado para clasificar los hechos económicos que ocurren dentro de una empresa.	Planificación	Recursos materiales	Cualitativa	Ordinal
			Recursos humanos	Cualitativa	Nominal
			Costos	Cuantitativa	Escala o razón
		Presupuesto	Ratios	Cuantitativa	Tasa o razón
Variable Dependiente: Situación Financiera	La situación financiera de una empresa se define como el diagnóstico basado en un conjunto de variables contables que miden la calidad del desempeño de una empresa.	Estados Financieros	Ratios	Cuantitativa	Tasa o razón
		Flujos de efectivo	Saldos/ Contables	Cuantitativa	Escala o razón

Elaborado: Por las autoras

2.2.3 Procesamiento y Análisis de Datos:

Los datos fueron registrados en hojas preparadas por las autoras de acuerdo a los objetivos propuestos y fueron procesados empleando los programas Word y Ms Excel 2010, para interés del investigador.

Se aplicó técnicas de acopio de datos como la observación (Anexo N° 2), entrevista (Anexo N° 1) y análisis documental con el soporte técnico de los instrumentos propios, tal como la guía de observación, entrevistas y guía de análisis documental.

Para lograr los resultados obtenidos se realizó la entrevista, al gerente que permitió obtener información relevante respecto a la fluidez de la información y al proceso de toma de decisiones, se confirmó, que no cuenta con fuentes de información y carece de documentos básicos de organización.

De acuerdo a la técnica de observación, la institución no reporta información financiera ni administrativa, presenta atraso de deudas y su información no tiene base sólida.

El análisis documental consistió en analizar los estados de situación financiera y permitió tener un diagnóstico inicial, para ello se aplicó ratios financieros tanto para el periodo 2013 como para el periodo 2014 los cuales fueron comparados.

Se implementó el Modelo de Contabilidad Administrativa basado en la planificación y presupuestos en la institución, luego se evaluó la situación financiera (Tabla n°20), teniendo resultados positivos en sus cuentas como por ejemplo: Las cuentas por cobrar ya no muestran un alto nivel, de igual manera con el pasivo corriente en la partida de obligaciones financieras, presenta resultados positivos de efectivo en caja, esto debido al mejor procesamiento de información oportuna para la toma de decisiones en el desarrollo de la programación de ingresos y egresos de la institución, posteriormente se realizó un estudio comparativo (Tabla n°21), del antes y después de dicha implementación en la Institución Educativa Particular Mi Vallejito.

CAPÍTULO III
PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN
DE RESULTADOS

III. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

3.1.1 Análisis de la situación financiera para formular un diagnóstico inicial e identificar las deficiencias de la gerencia de la Institución Educativa Particular Mi Vallejito en la ciudad de Trujillo, año 2014.

- Mediante la aplicación de la guía de análisis documental.

Tabla n°1: Estado de situación financiera al 31.12.2013

INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR "MI VALLEJITO"
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31.12. 2013
(EXPRESADO EN NUEVOS SOLES)

ACTIVO			PASIVO Y PATRIMONIO		
Activo Corriente			Pasivo		
		%			%
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	31,768.00	40%	Obligaciones Tributarias	20,072.00	12%
Cuentas por Cobrar Comerciales	21,746.00	27%	Beneficios Sociales a los Trabajadores	14,046.00	8%
Existencias	26,343.00	33%	Obligaciones financieras	138,000.00	80%
Total Activo Corriente	79,857.00	8%	Total Pasivo CORRIENTE	172,118.00	87%
Activo no Corriente			Pasivo largo plazo	25,450.00	13%
Inmuebles Maquinaria y Equipo (Neto)	898,762.00	100%	TOTAL PASIVO	197,568.00	20%
Total Activo no Corriente	898,762.00	92%	Patrimonio		
TOTAL ACTIVO	978,619.00	100	Capital Social	600,000.00	77%
			Utilidades Acumuladas	92,376.00	12%
			Utilidad del Ejercicio	88,675.00	11%
			Total Patrimonio	781,051.00	80%
			TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	978,619.00	100%

FUENTE: Departamento de Contabilidad

ELABORADO: Las autoras

a) Razón de Prueba Ácida

<u>Efectivo y Equivalente de Efectivo + Cuentas por Cobrar</u>	<u>79,857.00</u> = 0.46
Total Pasivo Corriente	172,118.00

Por cada nuevo sol que adeude la Institución Educativa Particular Mi Vallejito, dispone de 46 céntimos para afrontar la deuda.

b) Razón de Endeudamiento Total

<u>Pasivo Total</u>	<u>197,568.00</u> = 0.20
Activo Total	978,619.00

Este indicador muestra que del total de los activos que tiene utilizando la institución en mención, el pasivo equivale a un 20% del total de estos. La gerencia debe continuar con los esfuerzos de disminuir el pasivo.

c) Prueba Defensiva

<u>Efectivo y Equivalente de Efectivo</u>	<u>31,768.00</u> = 0.18
Total Pasivo Corriente	172,118.00

La Institución Educativa Particular Mi Vallejito, cuenta con 18 céntimos de efectivo y equivalentes de efectivo para hacer frente a cada nuevo sol de pasivos corrientes.

d) Plazo Promedio de Cobranza

$\frac{\text{Cuentas por Cobrar Comerciales} \times 360}{\text{Ventas de Bienes y de Servicios}}$	$\frac{21,746.00 \times 360}{735,100.00} = 10.06$
---	---

Este indicador muestra que los clientes demoraron en pagar sus cuentas a la Institución Educativa Particular Mi Vallejito un promedio de diez días. La rotación es favorable para la institución.

e) Rotación de Clientes

$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar Comerciales}}$	$\frac{735,100.00}{21,746.00} = 33$
---	-------------------------------------

Este ratio mide las rotaciones de las cuentas por cobrar y se utiliza para evaluar las condiciones de pago que la institución concede a sus clientes. Mide el número promedio de veces al año que se cobran las cuentas a clientes, es decir, la frecuencia de recuperación de las cuentas por cobrar. El indicador de 33 es beneficio para la institución pues obtiene ingresos recurrentes de sus clientes.

f. Del análisis realizado al Estado de Situación Financiera podemos apreciar lo siguiente:

- Su activo corriente asciende a S/. 79,857.00 nuevos soles (Caja, Cuentas por Cobrar y Existencia), que representa el 8% del total de los activos.
- La institución cuenta con una inversión en activos fijos de S/. 898,762.00 nuevos soles, que representa el 92% del total de los activos.

- Mayormente se invierte en activos fijos debido que es una institución, por lo que la inversión en activos corrientes es mínima.
- La Institución Educativa al 31/12/2013 tiene obligaciones financieras a corto y largo plazo que ascienden a corto plazo S/. 172,118.00 y S/. 25,450.00 nuevos soles respectivamente.
- Se puede observar que el financiamiento proviene de entidades bancarias, lo cual incrementa el pasivo.

1. Diagnóstico Inicial para el Año 2014:

- Cuenta con efectivo para dar inicio de las actividades.
- Debe iniciar el proceso de cobro de las cuentas por cobrar.
- Cuenta con una inversión a largo plazo.
- Debe cumplir con las obligaciones a corto plazo y largo plazo.
- Bajar el porcentaje de obligaciones financieras.

2. Deficiencias Identificadas en la Gerencia

De acuerdo a la entrevista (anexo N° 01) que se realizó al gerente y a la observación (anexo N° 02) de la gestión Administrativa.

- a. La gerencia utiliza como base para proyectar sus ingresos, la capacidad de alumnos que tiene, y otros ingresos recaudados por, la cual se muestra en el siguiente cuadro

Cuadro N° 03: Periodo escolar y capacidad de alumnos

El periodo escolar es de 10 meses al año y la capacidad de alumnos es:

MATERNAL	20
INICIAL	120
PRIMARIA	240

CONCEPTO	PENSIÓN	MATERIAL	LIBROS	UNIFORMES	MATRÍCULA	TALLERES	APAFA
MATERNAL	150	60	170	75	190	50	30
INICIAL	120	60	170	75	190	50	30
PRIMARIA	200	60	170	90	190	50	30
INGRESOS	654,000.00	22,800.00	64,600.00	32,100.00	72,200.00	19,000.00	11,400.00

Elaborado: Por las autoras

- b. Se identificó que el gerente proyecta sus ingresos de acuerdo al mes que se cobra, tal como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 04: Proyección de ingresos de acuerdo mes de cobro

PENSIONES	MARZO - DICIEMBRE	S/.
MATERIAL	ABRIL	S/.22,800.00
LIBROS	MARZO	S/.64,600.00
UNIFORMES	MARZO	S/.32,100.00
MATRÍCULA	MARZO	S/.72,200.00
TALLERES	ABRIL	S/.19,000.00
APAFA	ABRIL	S/.11,400.00

Elaborado: Por las autoras

c. La gerencia proyecta sus egresos de la siguiente forma.

Cuadro N° 05: Proyección de egresos

REMUNERACIONES	ENERO - DICIEMBRE
LIBROS	MARZO
UNIFORMES	FEBRERO
EQUIPO CÓMPUTO	MARZO
MATERIAL	MARZO
OTROS	ENERO - DICIEMBRE

Elaborado: Por las autoras

d. Las principales fuentes de información financieras son proporcionados por:

- ✓ El encargado de ingresos y gastos
- ✓ El contador
- ✓ De ser el caso pide un reporte al banco con el que trabaja.

e. El gerente aseguró no contar con una planificación de actividades o plan de trabajo, tampoco contar con un presupuesto anual.

f. Según la respuesta del gerente, afirma haber afrontado en años anteriores deficiencias financieras las cuales ocasionaron las siguientes situaciones:

- ✓ En el 2013 por incumplimiento de pago se cambió de editorial (de tener como proveedor a EDICIONES PIZA, en el 2014 es CEJOS EDICIONES).
- ✓ Para otros pagos que no se pudo cubrir en su momento también se buscó financiamiento con una entidad financiera.

g. Según el gerente, si existe posibilidad de reprogramar pagos, debido a que se tiene diferentes propuestas de proveedores que cuentan con políticas de pago hasta 60 días tales como:

- ✓ GRUPO DELTRON S.A
- ✓ CEJOS EDICIONES
- ✓ EDITORIAL TRINIDAD

h. Se puede constatar que la institución carece de documentos básicos de organización.

- ✓ No cuenta con un manual de organización y funciones.
- ✓ No se reporta ningún tipo de información de organización ni financiera al área respectiva.
- ✓ No tiene un período establecido para reportar información financiera y un área a quien generar informes.
- ✓ Existen deudas atrasadas porque sus pagos están programados en meses que no se tiene ingresos.
- ✓ No cuenta con medidas a aplicar en atraso de pagos, simplemente esperan los ingresos y se cumple fuera de fecha.

3.1.2 Aplicar el Modelo de Contabilidad Administrativa basado en la planificación y presupuestos, para mejorar el flujo de la información administrativa y la situación financiera de la Institución Educativa Particular Mi Vallejito en la ciudad de Trujillo año 2014.

Mediante un flujo grama se muestra el proceso de la información para llegar a la gerencia y este es planteado como parte del Modelo de contabilidad administrativa.

EJECUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR MI VALLEJITO

Con miras a cumplir los objetivos de la institución se traza los planes donde detallan las acciones requeridas para cumplir con sus metas, este proceso de elaboración y puesta en marcha esta cimentado en:

1. MISIÓN:

Formar personas respetuosas, autónomas, responsables y competentes ciudadanos con capacidad de liderar procesos de cambio fundamentados en el bien común.

2. VISIÓN:

Ser reconocidos nacionalmente por la propuesta educativa, centrada en la formación del desarrollo de competencias que responden a altos estándares de calidad, mediante que promueven la autonomía del estudiante. Apoyados por una comunidad educativa comprometida con el mejoramiento institucional y el de su entorno.

3. OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA:

- Mejorar los resultados económicos de la Institución Educativa Particular Mi Vallejito a través del uso de la planificación y presupuesto como herramientas de la contabilidad administrativa.
- Educar a los padres y docentes sobre el proceso presupuestario y las políticas de pagos y cobranzas que adopte la institución.

- Generar los ingresos necesarios para conseguir aumentos en la remuneración de los docentes que son el activo de la Institución Educativa Particular Mi Vallejito.

4. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación busca mantener el equilibrio económico en todo el periodo del ejercicio laboral de la institución, para la desarrollar un plan de trabajo adecuado se debe recibir el apoyo de las áreas operativas (logística almacén contabilidad y gerencia) las cuales deben desarrollar sus funciones de acuerdo al manual de organización y funciones (anexo N° 5).

La planeación define el rumbo que tiene que seguir la institución para alcanzar sus objetivos estratégicos mediante un accionar armónico de todos sus integrantes y funciones. Su implantación es importante tanto a nivel interno como para terceros que necesitan tomar decisiones vinculadas a la empresa (como la concesión de créditos tanto de entidades bancarias como a proveedores).

Paso1: Elaborar una adecuada publicidad para captar el alumnado requerido y de acuerdo a la capacidad de la institución, la apertura de las vacantes para el año 2014 se iniciara desde diciembre del 2013 hasta enero del 2014, las matriculas se iniciaran de febrero a marzo las cuales se harán efectivas siempre que el padre de familia no arrastre deuda del periodo anterior. De ser el caso ponerse al día en las cuentas por cobrar arrastradas del año anterior.

Paso 2: Implementar la política de cobranza a 60 días calendarios, la cual permitirá recaudar los cobros por pensiones con un atraso menor al actual.

Paso 3: Cobrar los conceptos de bienes que brinda la institución y todo pago que este estimulado por la institución, el área encargada deberá elaborar un cronograma de pagos que será informado a los padres de familia o tutores de ser el caso.

Pasó 4: Logística deberá de entregar el total de los requerimientos de institución para iniciar la fase de evaluación y elección de proveedores de acuerdo a las modalidades de pagos y políticas que se establezcan de ambas partes

Paso 5: El área de tesorería y contabilidad deberá generar su informe con la información de disponible de efectivo de todo el periodo escolar el cual servirá para la. Programación y reprogramación de pagos de acuerdo a los recursos disponibles de la institución.

Paso 6: El área de gerencia deberá reprogramar el pago de utilidades de acuerdo a los recursos de la institución.

Pasó 7: Una vez elaborado la planificación financiera el informe deberá ser presupuestado como proyecciones y de flujos de efectivos para luego aprobarse el presupuesto de ingresos y gastos para el periodo 2014 con la implantación del plan de trabajo que se está implantando.

Paso 8: El informe de planificación y presupuestos deberá ser entregado para su discusión y aprobación a la gerencia de la institución el cual facilitare el proceso de toma de decisiones y mejorar la situación financiera de la institución.

➤ **OBJETIVO DE LA PLANIFICACIÓN PARA LA INSTITUCIÓN:**

En este proceso de planificación se realizó acciones que tienen como objetivo mejorar o resolver cualquier problema financiero que pudiera estar atravesando la institución; para ello fue necesario que las áreas desempeñen sus funciones e informen a sus subordinados según el organigrama planteado a la institución. La planificación financiera se encargó de trasladar a términos financieros y económicos los planes estratégicos y operativos de la institución, teniendo en cuenta espacio y tiempo para su ejecución.

5. EL PRESUPUESTO MAESTRO

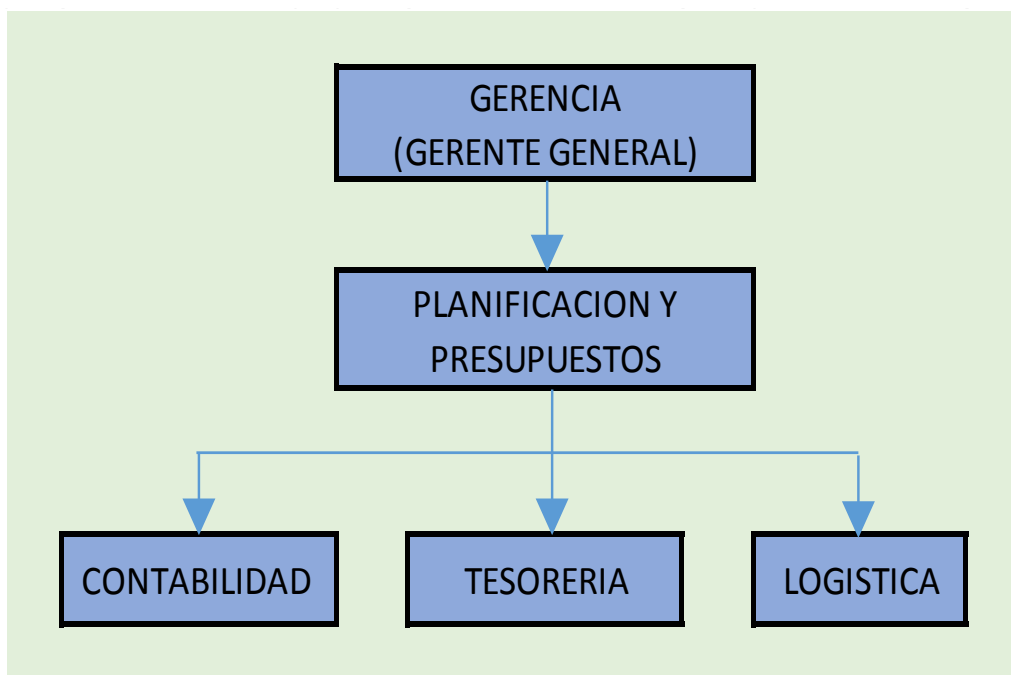
El presupuesto se utilizó como herramienta de planificación y control que permitirá la ejecución del plan de trabajo planificado mostrando información exacta de los ingresos y gastos de la institución con las siguientes:

Fases del Presupuesto:

- Iniciación del proceso presupuestario. Se dará inicio con la definición de las principales partidas que conformaran el presupuesto así mismo la integración de políticas de cobros y pagos, de acuerdo a la planificación.
- Elaboración del presupuesto. Se debe elaborar en función a los ingresos gastos y egresos, la institución incurra en el periodo escolar.

- Negociación por cada centro de responsabilidad, cada área debe estar dispuesta asumir su responsabilidad para poder cumplir con la ejecución del presupuesto para lo cual contamos con el manual de organización y funciones.
- Integración de los diferentes presupuestos por áreas. Entre las principales áreas para la integración tenemos: a tesorería, logística y contabilidad cada área con su respectivo apoyo que será de acuerdo al organigrama propuesto para la institución.
- Aprobación del presupuesto integrado. Una vez integrado cada presupuesto de las áreas se procederá a su aprobación con la autorización del área administrativa.
- Revisión del presupuesto para evaluar posibles o variaciones de ser necesario.

FLUJO O PROCESO DE LA INFORMACIÓN



Elaborado: Por las autoras

1. PROYECCIÓN DE LOS INGRESOS PERIODO 2014

Estructura de Ingresos:

Tabla n°2: Proyección de ingresos por pensiones niveles cuna, inicial, primaria

INGRESOS POR PENSIONES AÑO 2014

NIVELES	ALUMNOS	COSTO	MENSUAL	ANUAL
CUNA O MATERNAL	20	S/. 150.00	S/. 3,000.00	S/. 30,000.00
INICIAL	120	S/. 120.00	S/. 14,400.00	S/. 144,000.00
PRIMARIA	240	S/. 200.00	S/. 48,000.00	S/. 480,000.00
			S/. 65,400.00	S/. 654,000.00

Elaborado: Por las autoras

Tabla n°3: Proyección de ingresos por matrícula niveles cuna, inicial, primaria

INGRESOS POR MATRÍCULA AÑO 2014

NIVELES	ALUMNOS	COSTO	ANUAL
CUNA O MATERNAL	20	S/. 190.00	S/. 3,800.00
INICIAL	120	S/. 190.00	S/. 22,800.00
PRIMARIA	240	S/. 190.00	S/. 45,600.00
			S/. 72,200.00

Elaborado: Por las autoras

Tabla n°4: Proyección de ingresos por cuotas de integrantes niveles cuna, inicial, primaria.

INGRESOS POR CUOTA DE INGRESANTES AÑO 2014

NIVELES	NUEVOS	COSTO	ANUAL
CUNA O MATERNAL	20	S/. 50.00	S/. 1,000.00
INICIAL	20	S/. 50.00	S/. 1,000.00
PRIMARIA	20	S/. 50.00	S/. 1,000.00
			S/. 3,000.00

Elaborado: Por las autoras

Tabla n°5: Proyección de ingresos por APAFA niveles cuna, inicial, primaria

INGRESOS POR APAFA AÑO 2014

NIVELES	ALUMNOS	COSTO	ANUAL
CUNA O MATERNAL	20	S/. 30.00	S/. 600.00
INICIAL	120	S/. 30.00	S/. 3,600.00
PRIMARIA	240	S/. 30.00	S/. 7,200.00
			S/. 11,400.00

Elaborado: Por las autoras

Tabla n°6: Proyección de ingresos por talleres niveles cuna, inicial, primaria

INGRESOS POR TALLERES AÑO 2014

NIVELES	ALUMNOS	COSTO	ANUAL
CUNA O MATERNAL	20	S/. 50.00	S/. 1,000.00
INICIAL	120	S/. 50.00	S/. 6,000.00
PRIMARIA	240	S/. 50.00	S/. 12,000.00
			S/. 19,000.00

Elaborado: Por las autoras

Tabla n°7: Proyección de ingresos por material copiativo niveles cuna, inicial, primaria

INGRESOS POR MATERIAL COPIATIVO AÑO 2014

NIVELES	ALUMNOS	COSTO	ANUAL
CUNA O MATERNAL	20	S/. 60.00	S/. 1,200.00
INICIAL	120	S/. 60.00	S/. 7,200.00
PRIMARIA	240	S/. 60.00	S/. 14,400.00
			S/. 22,800.00

Elaborado: Por las autoras

Tabla n°8: Proyección de ingresos por libros de trabajo niveles cuna, inicial, primaria

INGRESOS POR LIBROS DE TRABAJO AÑO 2014

NIVELES	ALUMNOS	COSTO	ANUAL
CUNA O MATERNAL	20	S/. 170.00	S/. 3,400.00
INICIAL	120	S/. 170.00	S/. 20,400.00
PRIMARIA	240	S/. 170.00	S/. 40,800.00
			S/. 64,600.00

Elaborado: Por las autoras

Tabla n°9: Proyección de ingresos por uniformes niveles cuna, inicial, primaria

INGRESOS POR UNIFORMES AÑO 2014

NIVELES	ALUMNOS	COSTO	ANUAL
CUNA O MATERNAL	20	S/. 75.00	S/. 1,500.00
INICIAL	120	S/. 75.00	S/. 9,000.00
PRIMARIA	240	S/. 90.00	S/. 21,600.00
			S/. 32,100.00

Elaborado: Por las autoras

Tabla n°10: Proyección de otros ingresos niveles cuna, inicial, primaria

OTROS INGRESOS AÑO 2014

NIVELES	ALUMNOS	ANUAL
CUNA O MATERNAL	20	S/. 1,400.00
INICIAL	120	S/. 8,400.00
PRIMARIA	240	S/. 12,000.00
		S/. 21,800.00

Elaborado: Por las autoras

2. PROYECCIÓN DE LOS EGRESOS PERIODO 2014

Estructura de los egresos:

Tabla n°11: Proyección de gastos de personal

GASTOS DEL PERSONAL AÑO 2014		
CONCEPTO	MENSUAL	ANUAL
REMUNERACIONES	S/.31,750.00	S/.332,600.00
ESCOLARIDAD	S/.6,900.00	S/.6,900.00
GRATIFICACIONES	S/.28,250.00	S/.56,500.00
UNIFORMES	S/.4,840.00	S/.4,840.00
AGASAJOS	S/.1,300.00	S/.1,300.00
ESSALUD	S/.2,697.00	S/.27,864.00
		S/.430,004.00

Elaborado: Por las autoras

Tabla n°12: Proyección de gastos por compras

GASTOS POR COMPRAS AÑO 2014	
CONCEPTO	ANUAL
ÚTILES	S/. 1,800.00
LIMPIEZA	S/. 1,200.00
BOTIQUÍN	S/. 600.00
IMPLE. DEPORTIVOS	S/. 1,200.00
IMPLE. COMPUTO	S/. 36,000.00
MATERIAL DIDÁCTICO	S/. 45,600.00
LIBROS	S/. 53,200.00
UNIFORMES	S/. 33,140.00
MOBILIARIO	S/. 15,000.00
OTROS	S/. 1,900.00
	S/. 189,640.00

Elaborado: Por las autoras

Tabla n°13: Proyección de servicios prestados por terceros

SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS AÑO 2014

CONCEPTO	ANUAL
ENERGIA ELÉCTRICA	S/. 7,200.00
AGUA	S/. 3,000.00
INTERNET Y TELEFONÍA	S/. 5,400.00
MANTENIMIENTO	S/. 10,000.00
	S/. 25,600.00

Elaborado: Por las autoras

Tabla n°14: Proyección de gastos por tributos

GASTOS POR TRIBUTOS AÑO 2014

CONCEPTO	ANUAL
IMPUESTO A LA RENTA	S/. 39,846.00
ARBITRIOS	S/. 1,440.00
IMPUESTO PREDIAL	S/. 720.00
	S/. 42,006.00

3. SITUACIONES IDENTIFICADAS EN LOS INGRESOS

Pensiones con Atraso de Hasta 90 días Calendarios:

- a. Después de un análisis de la proyección de ingresos se identifica situaciones de atraso en las pensiones de 30, 60 y 90 días.
- b. Con las situaciones identificadas se genera una percepción distinta de ingresos a la proyección dada en base a la capacidad de alumnos.

- c. Se identifica que los ingresos no son recaudos en el mes en que se proyectaron.
- d. Los conceptos a percibir proyectados por las diferentes conceptos de ingresos varían de acuerdo a la economía de los padres de familia.
- e. En el mes de Julio y Diciembre se genera mayor atraso de pensiones por fiestas festivas del mes.

A continuación se muestra el cronograma de ingresos de acuerdo a la proyección y las situaciones identificadas en la Institución Educativa Particular Mi Vallejito.

4. FLUJO DE EFECTIVO DE INGRESOS

Tabla n°15: Flujo de Efectivo de Ingresos:

Mes	Ingreso Proyectado	CRONOGRAMA DE INGRESOS 2014												2015	
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
CxC Iniciales	21,746.00		18,756.00	2,990.00											
Enero	1,050.00	1,050.00													
Febrero	1,050.00		1,050.00												
Marzo	169,700.00			169,700.00											
Abril	183,200.00				143,675.00	13,633.00	9,656.00	6,552.00	5,695.00	3,989.00					
Mayo	71,300.00					58,790.00	7,676.00	4,834.00							
Junio	69,200.00						55,767.00	11,883.00	1,550.00						
Julio	71,100.00							45,565.00	13,959.00	11,576.00					
Agosto	65,400.00								51,445.00	8,735.00	5,220.00				
Septiembre	67,300.00									52,556.00	10,788.00	3,956.00			
Octubre	65,400.00										53,764.00	7,643.00	3,993.00		
Noviembre	69,200.00											53,459.00	4,657.00	11,084.00	
Diciembre	67,000.00												55,879.00	11,121.00	
TOTAL	922,646.00	1,050.00	19,806.00	172,690.00	143,675.00	72,423.00	73,099.00	68,834.00	72,649.00	76,856.00	69,772.00	65,058.00	64,529.00	22,205.00	

Elaborado: Por las autoras

5. FLUJO DE EFECTIVO DE INGRESOS

MEDIDA DE SUBSANACIÓN DE ACUERDO AL MODELO

Aplicar políticas de cobranza máximo de 60 días:

- a. Esta política se aplica al año 2014 con un plazo máximo de atraso para los deudores de 60 días calendarios, se hará efectiva al siguiente día que se vence la pensión.
- b. Teniendo en cuenta que las fechas establecidas de pago serán los días 1 de cada mes.
- c. Se le brindará al área encargada los instrumentos para hacer efectiva esta política mediante presión al padre de familia, y bloqueo del alumno a la Institución de ser vencida los 60 días establecidos.

A continuación se muestra el cronograma de ingresos con la política aplicada, y nos brinda una situación más real de los ingresos recaudados en un presupuesto anual.

6. PRESUPUESTO DE INGRESOS AÑO 2014

Tabla n°16: Presupuesto de Ingresos

Mes	Ingreso Proyectado	CRONOGRAMA DE INGRESOS 2014												2015	
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
CxC Iniciales	21,746.00		18,756.00	2,990.00											
Enero	1,050.00	1,050.00													
Febrero	1,050.00		1,050.00												
Marzo	169,700.00			169,700.00											
Abril	183,200.00				143,675.00	39,525.00									
Mayo	71,300.00					58,790.00	12,510.00								
Junio	69,200.00						55,767.00	13,433.00							
Julio	71,100.00							45,565.00	25,535.00						
Agosto	65,400.00								51,445.00	13,955.00					
Septiembre	67,300.00									52,556.00	14,744.00				
Octubre	65,400.00										53,764.00	11,636.00			
Noviembre	69,200.00											53,459.00	15,741.00		
Diciembre	67,000.00												55,879.00	11,121.00	
TOTAL	922,646.00	1,050.00	19,806.00	172,690.00	143,675.00	98,315.00	68,277.00	58,998.00	76,980.00	66,511.00	68,508.00	65,095.00	71,620.00	11,121.00	

Elaborado: Por las autoras

7. SITUACIONES IDENTIFICADAS EN LOS EGRESOS

- a. Según el análisis documentario y la guía de observación podemos ver egresos considerables en meses que perjudica a la Institución en investigación.
- b. Se realizan compras de activos en meses no es convenientes, según el análisis documentario a los ingresos.
- c. La distribución de utilidades perjudica con saldos negativos, puesto que en el mes que se hace efectiva no es conveniente para la Institución según el análisis documentario.
- d. Todas situaciones encontradas de egresos y gastos proyectan una realidad diferente a lo que espera la gerencia (cobrar o hacer efectivo sus pagos) según el mes programado según la entrevista aplicada el gerente general.

A continuación se muestra el cronograma de egresos asumiendo la proyección.

8. FLUJO DE EFECTIVO DE EGRESOS

Tabla n°17: Flujo de efectivo de egresos

DETALLE/ MESES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS												
SALDO INICIAL	31,768.00	8,775.00	-36,229.00	-68,958.00	-23,001.00	-3,978.00	20,078.00	7,919.00	33,525.00	58,438.00	81,167.00	91,182.00
TOTAL INGRESOS	1,050.00	19,806.00	172,690.00	143,675.00	72,423.00	73,099.00	68,834.00	72,649.00	76,856.00	69,772.00	65,058.00	64,529.00
EGRESOS												
PAGO A PROVEEDORES	0.00	33,140.00	53,200.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
REMUNERACIONES 5TA	7,750.00	7,750.00	31,750.00	31,750.00	31,750.00	31,750.00	31,750.00	31,750.00	31,750.00	31,750.00	31,750.00	31,750.00
REMUNERACIONES 4TA	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
GRATIFICACIONES Y BONIFICACIONES	0.00	0.00	6,900.00				28,250.00					28,250.00
SERVICIOS TERCEROS	0.00	10,000.00	0.00	0.00	4,000.00	2,000.00	5,700.00	0.00	3,900.00	0.00	8,000.00	500.00
PAGO A CUENTA IRTA	1,373.00	0.00	24,084.00	2,048.00	2,730.00	1,373.00	1,373.00	1,373.00	1,373.00	1,373.00	1,373.00	1,373.00
DISTRIBUCION DE UTILIDADES				50,000.00								
SUMINISTROS	1,000.00	0.00		0.00	1,000.00	0.00	0.00	0.00	1,000.00	0.00	0.00	0.00
MATERIAL DIDACTICO			24,565.00									
ARBITRIOS	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00
SERVICIOS BASICOS	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00
AMORTIZACION DE PRESTAMO	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
INVERSIONES EN ACTIVO FIJO	0.00		51,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
GASTOS FINANCIEROS	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00
TOTAL EGRESOS	24,043.00	64,810.00	205,419.00	97,718.00	53,400.00	49,043.00	80,993.00	47,043.00	51,943.00	47,043.00	55,043.00	75,793.00
SALDO FINAL DE CAJA	8,775.00	-36,229.00	-68,958.00	-23,001.00	-3,978.00	20,078.00	7,919.00	33,525.00	58,438.00	81,167.00	91,182.00	79,918.00

Elaborado: Por las autora

9. MEDIDAS DE SUBSANACIÓN DE ACUERDO AL MODELO

- a. Implementar políticas de pagos a proveedores.
- b. Solicitar facilidades y accesibles medios de pago mediante solicitud de créditos a corto plazo.
- c. Reprogramación del pago de utilidades.
- d. Pagar el servicio prestado por terceros mediante plazos programados.

10. Reprogramación de pagos a proveedores

Tabla n°18: Reprogramación de Pagos a proveedores

CONCEPTO	CRONOGRAMA DE EGRESOS 2014					
		FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
PLANES DE FINANCIAMIENTO						
ADQUISICIÓN DE UNIFORMES	S/. 33,140.00		S/. 16,570.00	S/. 16,570.00		
ADQUISICIÓN DE MATERIAL DIDÁCTICO	S/. 53,200.00			S/. 26,600.00	S/. 13,300.00	S/. 13,300.00
MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES	S/. 10,000.00	S/. 5,000.00	S/. 5,000.00			
DISTRIBUCION DE UTILIDADES	S/. 50,000.00			S/. 40,000.00	S/. 10,000.00	
INVERSIONES EN ACTIVO FIJO	S/. 51,000.00		S/. 25,500.00	S/. 25,500.00		
	S/. 197,340.00	S/. 5,000.00	S/. 47,070.00	S/. 108,670.00	S/. 23,300.00	S/. 13,300.00

Elaborado: Por las autoras

A continuación se muestra el cronograma de egresos y gastos con las medidas de subsanación aplicada como parte del modelo.

11. PRESUPUESTO DE EGRESOS Y GASTOS AÑO 2014

Tabla n°19: Presupuesto de egresos y gastos

DETALLE/ MESES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS												
SALDO INICIAL	31,768.00	8,775.00	1,911.00	24,312.00	9,599.00	30,214.00	36,148.00	14,153.00	44,090.00	58,658.00	80,123.00	90,175.00
TOTAL INGRESOS	1,050.00	19,806.00	172,690.00	143,675.00	98,315.00	68,277.00	58,998.00	76,980.00	66,511.00	68,508.00	65,095.00	71,620.00
EGRESOS												
PAGO A PROVEEDORES	0.00	0.00	16,570.00	43,170.00	13,300.00	13,300.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
REMUNERACIONES 5TA	7,750.00	7,750.00	31,750.00	31,750.00	31,750.00	31,750.00	31,750.00	31,750.00	31,750.00	31,750.00	31,750.00	31,750.00
REMUNERACIONES 4TA	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
GRATIFICACIONES Y BONIFICACIONES	0.00	0.00	6,900.00				28,250.00					28,250.00
SERVICIOS TERCEROS	0.00	5,000.00	5,000.00	0.00	4,000.00	2,000.00	5,700.00	0.00	3,900.00	0.00	8,000.00	500.00
PAGO A CUENTA IRTA	1,373.00	0.00	24,084.00	2,048.00	2,730.00	1,373.00	1,373.00	1,373.00	1,373.00	1,373.00	1,373.00	1,373.00
DISTRIBUCION DE UTILIDADES				40,000.00	10,000.00							
SUMINISTROS	1,000.00	0.00		0.00	1,000.00	0.00	0.00	0.00	1,000.00	0.00	0.00	0.00
MATERIAL DIDACTICO			24,565.00									
ARBITRIOS	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00
SERVICIOS BASICOS	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00
AMORTIZACION DE PRESTAMO	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
INVERSIONES EN ACTIVO FIJO	0.00	0.00	25,500.00	25,500.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
GASTOS FINANCIEROS	1,500.00	1,500.00	3,500.00	3,500.00	2,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00
TOTAL EGRESOS	24,043.00	26,670.00	150,289.00	158,388.00	77,700.00	62,343.00	80,993.00	47,043.00	51,943.00	47,043.00	55,043.00	75,793.00
SALDO FINAL DE CAJA	8,775.00	1,911.00	24,312.00	9,599.00	30,214.00	36,148.00	14,153.00	44,090.00	58,658.00	80,123.00	90,175.00	86,002.00

Elaborado: Por las autores

3.1.3 Comparar los estados financieros antes y después de la aplicación del Modelo de Contabilidad Administrativa basado en la planificación y presupuestos de la Institución Educativa Particular Mi Vallejito en la ciudad de Trujillo, año 2014.

Tabla n°20: Estado de Situación Financiera al 31 de diciembre del 2014

INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR “MI VALLEJITO”
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014
EXPESADO EN NUEVOS SOLES

ACTIVO			PASIVO Y PATRIMONIO		
Activo Corriente			Pasivo		
	%			%	
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	86,002.00	77%	Obligaciones Tributarias	33,072.00	41%
Cuentas por Cobrar Comerciales	11,121.00	10%	Beneficios Sociales a los Trabajadores	22,046.00	27%
Existencias	14,778.00	13%	Obligaciones Financieras	25587	32%
Total Activo Corriente	111,901.00	11%	Total Pasivo CORRIENTE	80,705.00	100%
			Total Pasivo	80,705.00	8%
Activo no Corriente			Patrimonio		
Inmuebles Maquinaria y Equipo (Neto)	867,645.00	0.99987	Capital Social	666,231.00	74%
			Utilidades Acumuladas	131,051.00	15%
			Utilidad del Ejercicio	101,675.00	11%
Total Activo No Corriente	867,761.00	89%	Total Patrimonio	898,957.00	92%
TOTAL ACTIVO	979,662.00	100	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	979,662.00	100%
FUENTE: DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD					

Elaborado: Las autoras

1. ANÁLISIS MEDIANTE RATIOS A LOS ESTADOS FINANCIEROS

a. Razón de Liquidez Corriente

<u>ACTIVO CORRIENTE</u>
PASIVO CORRIENTE

<u>111,901.00</u> = 1.39
80,705.00

La Institución Educativa Particular Mi Vallejito cuenta con un nuevo sol y treintainueve céntimos, por cada nuevo sol de deuda a corto plazo.

b. Razón de Prueba Ácida

<u>Efectivo y Equivalente de Efectivo+ Cuentas por Cobrar</u>
Total Pasivo Corriente

<u>97,123.00</u> = 1.20
80,705.00

Por cada nuevo sol que deba la institución dispone de 1 nuevo sol con veinte céntimos para afrontarlo.

c. Razón de Endeudamiento Total

<u>Pasivo Total</u>
Activo Total

<u>80,705.00</u> = 0.08
979,662.00

Este indicador muestra que del total de los activos utilizados por la institución, el pasivo es equivalente a un 8% del total de estos.

d. Prueba Defensiva

<u>Efectivo y Equivalente de Efectivo</u> Total Pasivo Corriente	$\frac{86,002.00}{80,705.00} = 1.07$
---	--------------------------------------

La institución cuenta con 1 nuevo sol con siete céntimos de efectivo y equivalente de efectivo para hacer frente a cada nuevo sol de pasivos corrientes.

e. Plazo Promedio de Cobranza

<u>Cuentas por Cobrar Comerciales x 360</u> Ventas de Bienes y de Servicios	$\frac{11,121.00 \times 360}{661,100.00} = 6.05$
--	--

Este indicador muestra que los clientes demoraron cinco días en promedio en pagar sus cuentas a la institución. La rotación es favorable para la institución.

f. Rotación de Clientes

<u>Ventas</u> Cuentas por Cobrar Comerciales	$\frac{661,100.00}{11,121.00} = 59$
---	-------------------------------------

Este ratio mide las rotaciones de las cuentas por cobrar y se utiliza para evaluar las condiciones de pago que la institución concede a sus clientes. Mide el número de veces al año que se cobran las cuentas a clientes, es decir, la frecuencia de recuperación de las cuentas por cobrar. El indicador de 59 es beneficio para la institución, pues obtiene ingresos recurrentes de sus clientes.

2. COMPARACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PERIODO 2013 Y 2014

Tabla N°21: Estados financieros 2013-2014

ACTIVO				PASIVO Y PATRIMONIO					
	2013		2014			2013		2014	
		%		%			%		%
Activo Corriente					Pasivo				
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	31,768.00	40%	86,002.00	77%	Obligaciones Tributarias	20,072.00	12%	33,072.00	41%
Cuentas por Cobrar Comerciales	21,746.00	27%	11,121.00	10%	Beneficios Sociales a los Trabajadores	14,046.00	8%	22,046.00	27%
Existencias	26,343.00	33%	14,778.00	13%	obligaciones financieras	138000	80%	25,587.00	32%
Total Activo Corriente	79,857.00	8%	111,901.00	11%	Total Pasivo CORRIENTE	172,118.00	87%	80,705.00	100%
					pasivo largo plazo	25450	13%		
					total pasivo	197,568.00	20%	80,705.00	8%
Activo no Corriente					Patrimonio				
Inmuebles Maquinaria y Equipo (Neto)	898,762.00	100%	867,645.00	100%	Capital Social	600,000.00	77%	666,231.00	74%
					Utilidades Acumuladas	92,376.00	12%	131,051.00	15%
					Utilidad del Ejercicio	88,675.00	11%	101,675.00	11%
Total Activo no Corriente	898,762.00	92%	867,761.00	89%	Total Patrimonio	781,051.00	80%	898,957.00	92%
TOTAL ACTIVO	978,619.00	100	979,662.00	10000%	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	978,619.00	100%	979,662.00	100%

Elaborado: Las autoras

3. SE REALIZÓ LA COMPARACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS EN LOS CUALES VEREMOS LA VARIACIÓN MEDIANTE RATIOS APLICADOS:

a) Razón de Liquidez Corriente

<u>ACTIVO CORRIENTE</u>
PASIVO CORRIENTE

PERIODO - 2014	1.38
PERIODO - 2013	0.46
VARIACIÓN	0.92

La institución en el 2014 en comparación al periodo 2013, cuenta con noventa y dos céntimos más por cada nuevo sol de deuda a corto plazo. Este indicador es positivo superando al periodo del ejercicio 2013.

b) Razón de Prueba Ácida

<u>Efectivo y Equivalente de Efectivo+ Cuentas por Cobrar</u>
Total Pasivo Corriente

PERIODO - 2014	1.20
PERIODO - 2013	0.31
VARIACIÓN	0.89

Por cada nuevo sol que adeude la institución en el 2014, dispone de 89 céntimos más para afrontar su deuda a comparación del periodo 2013.

c) Razón de Endeudamiento Total

<u>Pasivo Total</u>
Activo Total

PERIODO - 2014	0.08
PERIODO - 2013	0.20
VARIACIÓN	-0.12

Podemos ver que a diferencia del periodo 2013 en el 2014, del total de los activos que está utilizando a institución, el pasivo se redujo del 20 % al 8 % del total de estos.

d) Prueba Defensiva

<u>Efectivo y Equivalente de Efectivo</u>
Total Pasivo Corriente

PERIODO - 2014	1.07
PERIODO - 2013	0.18
VARIACIÓN	0.89

En el periodo 2014 la institución cuenta con 89 céntimos más de efectivo y equivalentes de efectivo que el periodo anterior para hacer frente a cada sol de pasivos corrientes.

e. Plazo Promedio de Cobranza

<u>Cuentas por Cobrar Comerciales x 360</u> Ventas de Bienes y de Servicio:
--

PERIODO - 2014	6.05
PERIODO - 2013	10.64
VARIACIÓN	-4.59

Este indicador muestra que en el 2014 los clientes redujeron en pagar sus cuentas con la institución en promedio cuatro días de rotación, que es favorable para la institución.

f. Rotación de Clientes

<u>Ventas</u> Cuentas por Cobrar Comerciales

PERIODO - 2014	59.44
PERIODO - 2013	33.80
VARIACIÓN	25.64

Podemos ver que en el año 2014 aumento el promedio de cobró a los clientes, con un indicador de 25 veces más que el 2013, el cual es de beneficio para la institución porque reporto ingresos más frecuentes.

3.2. Discusión de Resultados

- Mediante el análisis al estado de situación financiera se demuestra variaciones a favor de la Institución para el 2014, en cuentas por cobrar de 21,746.00 a 11,121.00 nuevos soles, que representa el 17% del activo corriente y las cuentas por cobrar de 138,000.00 a 25,587.00 nuevos soles, que representa el 52% del pasivo corriente al igual que el saldo de efectivo y equivalente de efectivo del 40% al 77% en que, la Institución Educativa mostro solvencia, durante el ejercicio.
- Para AMERIO (2008), Los Modelos de Contabilidad Administrativa pueden ser creados a la medida de las organizaciones, respondiendo a las demandas específicas de cada institución en particular. Coincidimos con el autor ya que, el Modelo de Contabilidad Administrativa basado en planificación y presupuesto se adaptó a la institución, por la carencia de ambas herramientas, logrando con la planificación estructurar un plan de trabajo estratégico que facilite la fluidez de la información para un mejor proceso de toma de decisiones de la gerencia; coincidiendo con **HORNGREN (2006)**, la contabilidad administrativa, define como la información para los directivos de una organización, es importante en el proceso de identificar, medir, acumular, analizar, preparar, interpretar y comunicar la información y tomar mejores decisiones que favorezcan a la entidad.
- La con elaboración del presupuesto se hizo eficiente el control de los recursos según los presupuestos de ingresos gastos y egresos realizados para el año 2014, en que se soluciona la insolvencia financiera en los meses de febrero a mayo. Coincidiendo con **Santos Y Pérez (2008)**. la implementación de un presupuesto para el control de los recursos de un Centro Educativo permite mejorar la situación financiera en la misma. En diversos textos sobre contabilidad administrativa.

- Con la aplicación y comparación de ratios demostramos que la aplicación del Modelo de Contabilidad Administrativa basado en planificación y presupuestos si mejora la situación financiera de la institución según el ratio de liquidez que vario de en 0.92 a favor de la institución para el 2014, la prueba ácida también mostro variación favorable de 0.89 y el ratio de rotación de clientes vemos que se cobró 25 veces más al año anterior.
- La aplicación del Modelo de Contabilidad Administrativa basado en planificación y presupuesto, si mejora la situación financiera de la Institución Educativa la cual se contrasta con los resultados obtenidos.

CONCLUSIONES

1. Los indicadores de situación financiera de la Institución Educativa Particular Mi Vallejito, han mejorado de acuerdo al análisis que se obtuvo en el 2013, como son las cuentas por cobrar variaron del 27% del total de activo no corriente al 11% a favor de la institución, al igual que las cuentas por pagar a corto plazo del 87% al 32 %, del total del activo corriente. Concluimos que la Institución Educativa muestra solvencia financiera en el periodo 2014.
2. La implementación de un adecuado Modelo de Contabilidad Administrativa basado en las herramientas de planificación y presupuestos, mejora la fluidez y la calidad de información contable, administrativa y presupuestaria la cual permite tomar decisiones más oportunas y acertadas a la gerencia, porque muestra un plan de trabajo a ejecutar durante el periodo laboral, utilizando de manera eficiente los recursos de la Institución Educativa.
3. La aplicación del Modelo de Contabilidad Administrativa basado en planificación y presupuestos mejora la situación financiera de la institución, demostrado en los ratios financieros aplicados y comparados con el periodo anterior, como se demuestra con los ratios de liquidez financiera que varía en 0.92 para el 2014, cuenta con noventa y dos céntimos más por cada nuevo sol de deuda a corto plazo, y el ratio de prueba ácida para el 2014 varía en 0.89, cuenta con ochenta y nueve céntimos más de efectivo y equivalente de efectivo por cada nuevo sol de deuda.

RECOMENDACIONES

1. Formular un análisis financiero que le permita conocer los diferentes rubros en el estado de situación financiera, y así la gerencia poder tomar decisiones más oportunas, acertadas y evitar que la institución muestre insolvencia financiera, y hacer uso de ratios financieras para ver si hay variaciones favorables.
2. La gerencia de la institución debe implementar el Modelo de Contabilidad Administrativa basado en planificación y presupuestos, como herramientas claves para cumplir con sus objetivos, y así obtener información más exacta y confiable al momento de tomar decisiones.
3. Se recomienda la implementación del organigrama, manual de organización y funciones reglamento interno y análisis FODA, propuestos para la institución que facilitará a la gerencia asignar tareas y llevar a cabo de manera eficiente los planes de trabajo que han sido aprobados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros:

- CHAMBERGO, G. (2009). *Análisis de Costos y Presupuestos en el Planeamiento Estratégico Gerencial*. 1 edición. Perú: Distribuidora San Pablo.
- FRED, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. 9 Edición. Pearson Educación.
- DEL RIO, G. (2000). *Gestión presupuestaria*. Madrid.
- FLORES, S. (2012). *Contabilidad Gerencial*. Perú.
- HORNGREN (2006). *Contabilidad Administrativa*. México.
- MEYER, J. (1996). *Gestión presupuestaria*. España.
- POLIMENI, R. (1990). *Contabilidad de Costos*. 3 edición. México: Mc Graw-Hill.
- VALENZUELA, I. (2010). *Presupuesto*. Madrid.

Páginas Web:

- ✓ AMERIO, M. & BORGES, A. & VIDALINA, F. (2008). Modelo Sistémico de Contabilidad Gerencial bajo el enfoque de calidad: caso sector público de educación superior. Venezuela
Disponible en:
http://www.observatorioiberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_9/M%C2%AA_Ana_Amerio,_Ana_M%C2%AA_Borges_y_Vidalina_de_Feitas.pdf

- ✓ BELLIDO, C. (2004). Desarrollo de Instrumentos para una Gestión de Excelencia en un Centro Educativo Privado.Lima.
Disponible en:
http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/601/BELLIDO_SALCEDO_C%C3%89SAR_DESAROLLO%20DE%20INSTRUMENTOS.pdf?sequence=1

- ✓ CORREA, G. (2010). Diseño e implementación del sistema de control interno en el campo administrativo-contable para Centro Educativo Religioso Nuestra Madre de la Merced. Quito.
Disponible en:
<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4399/1/UPS-QT01764.pdf>

- ✓ CRISÓLOGO, A. y LEÓN, S. (2013). El control interno y su efecto en la gestión administrativa y la organización de la Institución Educativa Particular Interamericano S.A, de la ciudad de Trujillo año 2012. Perú.
Disponible en:
http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/146/1/CRISOLOGO_ANA_CONTROL_INTERNO_EFECTO.pdf

- ✓ FIGUEROA, A. Y HINOSTROZA, T. (2011). *Implementación de un Sistema Contable, Administrativo y Financiero del Centro de Desarrollo Infantil “Niño Jesús” de la ciudad de Loja*
Disponible en:

<http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/2284/1/CENTRO%20DE%20DESARROLLO%20INFANTIL%20NI%C3%91O%20JES%C3%9AS.pdf>

- ✓ OCOLA, M. (2008). El control interno y su impacto en el logro de los objetivos del centro educativo “El Divino Maestro” de Laredo. Trujillo – Perú
Disponible en:
http://cybertesis.upnorte.edu.pe/sdx/upnorte/notice.xsp?id=upnorte.2008.ocola_gm-principal&qid=sdx_pcdq&base=documents&dn=1&id_doc=upnorte.2008.ocola_gm-num=&query=Carrera%20de%20Contabilidad%20y%20Finanzas&isid=upnorte.2008.ocola_gm&idcorreo=

- ✓ SANTOS, Y. & PEREZ, P. (2008). Influencia del Presupuesto Maestro sobre la Situación Financiera y Económica de una Institución Educativa de Nivel Técnico de la Ciudad de Trujillo. Perú.
Disponible en:
http://cybertesis.upnorte.edu.pe/upnorte/2008/santos_zy/html/sdx/santos_zy-TH.2.html

ANEXOS

ANEXO N° 01

ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL

OBJETIVO:

Demostrar que utilizando las herramientas de planificación y presupuesto se puede mejorar la situación financiera de la institución educativa particular Mi Vallejito Trujillo 2014.

I. DATOS GENERALES

Sexo : F () M ()
Profesión :
Ocupación :

II. PREGUNTAS

1. ¿Qué base tiene Ud. para proyectar los ingresos y gastos para tomar decisiones?

.....
.....
.....
.....

2. ¿Cuáles son sus principales fuentes de información financieras?

.....
.....
.....
.....

3. ¿Cuenta Ud. con una planificación y presupuesto anual?

.....
.....
.....
.....

4. ¿Con anterioridad a afrontado deficiencias financieras?

.....
.....
.....
.....

5. ¿Existe posibilidad de reprogramar pagos a proveedores?

.....
.....
.....
.....

6. ¿Cuenta la institución con un manual de organización y funciones?

.....
.....
.....
.....

ANEXO N° 02

GÍA DE OBSERVACIÓN

Aplicado a las actividades administrativas de la Institución Educativa Particular Mi Vallejito

Hora de Inicio:

Hora de Terminó:

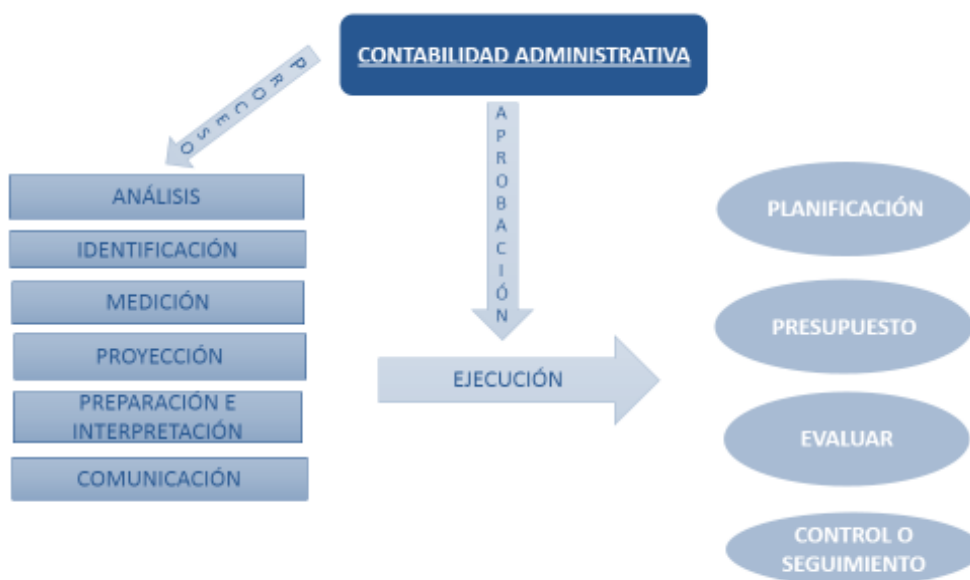
Fecha:

SITUACIONES IDENTIFICADAS		EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA
1	La gerencia reporta algún tipo de información financiera al área respectiva.				
2	Tienen un periodo establecido para reportar información financiera y un área a quien generar informes.				
3	Existen deudas atrasadas en sus pagos y están programados en meses que no se tiene ingresos.				
4	Cuentan con medidas a aplicar en atraso de pago por los clientes o simplemente esperan los ingresos y se cumplen fuera de fecha.				
5	Cuentan con la información financiera confiable y oportuna al momento de la toma de decisiones de la gerencia.				

Elaborado: Por las autoras

ANEXO N° 3

MODELO DE CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA



Elaborado: Por las autoras

Este Modelo de Contabilidad Administrativa o llamada también contabilidad gerencial ayuda a la gerencia de las instituciones a mejorar la fluidez y calidad de información financiera, administrativa y presupuestaria.

Y sirve como como instrumento base de información exacta para la gerencia en el proceso de toma de decisiones oportunas y adecuadas para beneficio de las mismas.

Se utilizará dos herramientas como base para el Modelo de Contabilidad Administrativa:

a. Presupuesto Maestro:

Proyecta las operaciones y el impacto financiero que tendrán un plan detallado expresado en términos cuantitativos para realizar acciones en el futuro.

b. La planificación Estratégica: Nos permite, establecer las actividades, tiempo de ejecución y dificultades y así cumplir con los objetivos de la institución. Encuadra en el largo plazo, se refiere tanto a la definición del servicio y del mercado a los que se quiere orientar la institución como los recursos productivos que pretende utilizar para lograr sus fines.

Los entes económicos exitosos han definido claramente metas a largo plazo y una estrategia bien planeada para alcanzarlas.

6. MISIÓN

Formar personas respetuosas, autónomas, responsables y competentes ciudadanos con capacidad de liderar procesos de cambio fundamentados en el bien común

7. VISIÓN

Ser reconocidos nacionalmente por la propuesta educativa, centrada en la formación del desarrollo de competencias que responden a altos estándares de calidad, mediante que promueven la autonomía del estudiante. Apoyados por una comunidad educativa comprometida con el mejoramiento institucional y el de su entorno.

8. FODA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR MI VALLEJITO:

FORTALEZAS

- Actitud positiva de la institución frente al desarrollo de la educación en La Institución Educativa Particular Mi Vallejito.

- Voluntad de todo el personal directivo, administrativo y docente de participar en la mejora continua de la Institución Educativa Particular Mi Vallejito para lograr el auto sostenimiento financiero.
- Institución Educativa reconocida por encaminar a mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje de todos sus alumnos.

OPORTUNIDADES

- Importancia que tiene la educación en el país.
- Alianzas estratégicas con institutos y universidades del país.
- Situación económica estable del país.
- Puesta en marcha del programa del mejoramiento de la calidad de la educación peruana.

DEBILIDADES

- Escasa orientación sobre la gestión y dirección educativa.
- Falta de equipos de tecnología propios (cómputo y laboratorio).
- Cantidad insuficiente de aulas para albergar a todo el alumnado.
- Disminución de la inversión por constantes pérdidas económicas.

AMENAZAS

- La entrada al mercado de otras instituciones
- Dificultad para reclutar docentes con vasta experiencia por la remuneración ofrecida.
- La aplicación de la nueva Ley de la MINEDU, referente a la forma de conseguir el cobro de las pensiones.
- Falta de respaldo económico para acceder a préstamos financieros

9. OBJETIVOS PARA LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR MI VALLEJITO:

- Mejorar los resultados económicos de la Institución Educativa Particular Mi Vallejito a través del uso de la planificación y presupuesto como herramientas de la contabilidad administrativa.

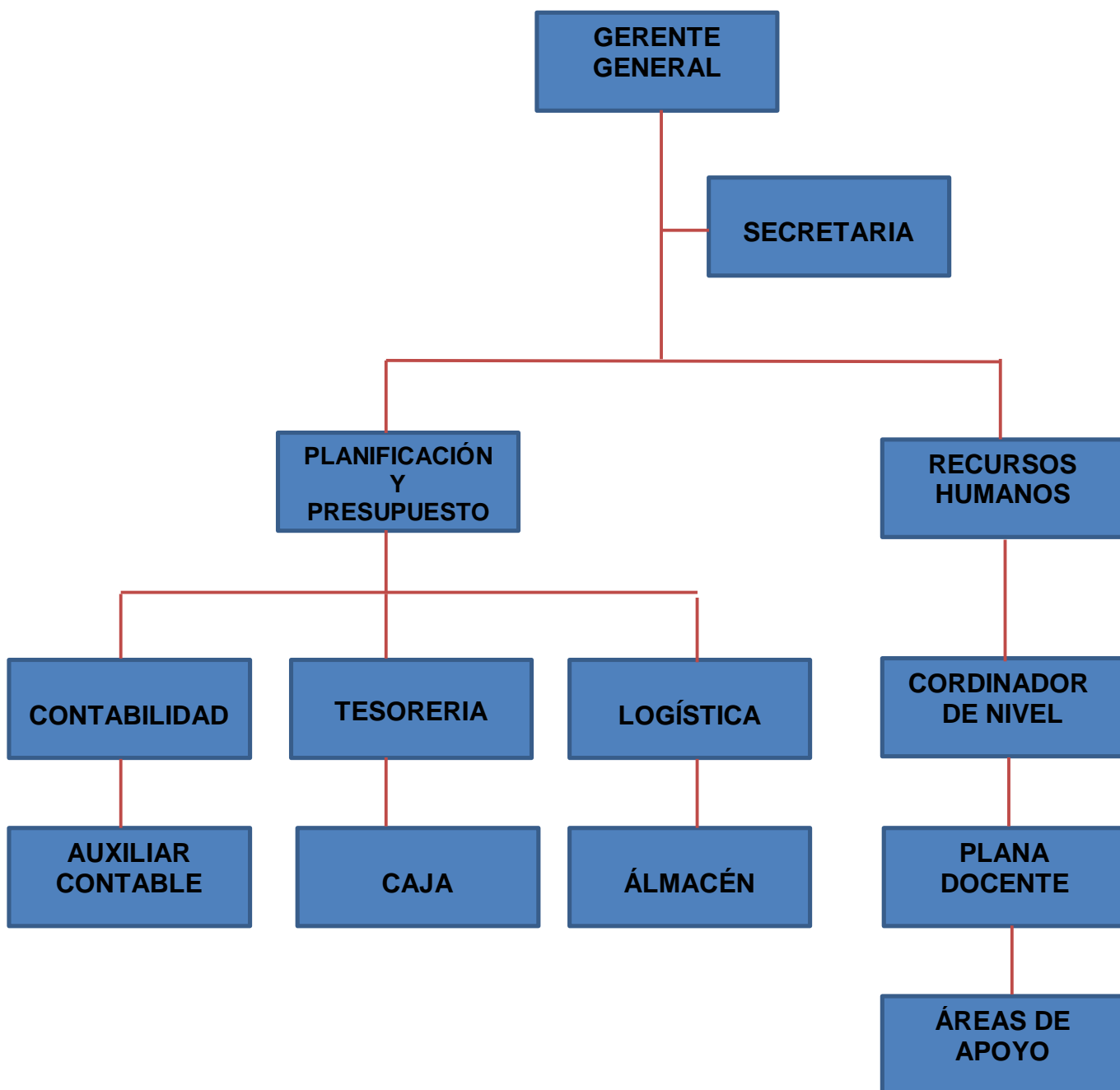
- Educar a los padres y docentes sobre el proceso presupuestario para asegurar la participación por el bienestar de la institución.
- Generar los ingresos necesarios para conseguir aumentos en la remuneración de los docentes que son el activo de la Institución Educativa Particular Mi Vallejito.

10. ÁREAS INVOLUCRADAS

- a. La Gerencia:** Porque es el área que representa a la institución, coordina el uso adecuado de los recursos mediante la toma de decisiones el cual es basado en el proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr metas y objetivos planificadas y establecidas.
- b. Tesorería:** Se debe involucrar porque es el área de la institución que maneja el flujo monetario de la institución, y puede brindar movimientos reales de dinero que ingresa y egresa así mismo almacena información de todas transacciones de dinero.
- c. Logística:** Nos alcanza los requerimientos de institución, los mismos que se someterá a evaluación de la gerencia.
- d. Contabilidad:** Brinda información de los movimientos contables de institución registrada, clasificada y por cuentas que permitirá ver la situación financiera.

ANEXO N° 4

ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL



Elaborado: Por las autoras

ANEXO N° 5

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA INSTITUCIÓN

Gerente General:

- ✓ Planificar, organizar, dirigir y controlar las operaciones que realiza la institución.
- ✓ Promover las políticas de gestión y controlar los planes, programas y proyectos a desarrollar en la institución.
- ✓ Evaluar y controlar el desempeño de las áreas para una adecuada gestión administrativa en la institución.
- ✓ Elaborar y ejecutar un programa para capacitar al personal para un adecuado desempeño de sus funciones.

Tesorería:

- ✓ Área encargada de recepcionar y resguardar los ingresos de la institución.
- ✓ Elaborar informes que describan todos los ingresos y egresos.
- ✓ Elaborar un informe mensual que presente los movimientos reales de dinero de la institución.
- ✓ Elaborar un cronograma de pagos de pensiones y darlo a conocer a los Padres de Familia y así proteger al Colegio de deudas.
- ✓ Proveer los gastos necesarios, con partidas de fondos para gastos presentes y futuros.
- ✓ Tener una Proyección Anual de gastos fijos y variables con el objetivo de prepararse con tiempo.

- ✓ Tener un adecuado registro y actualización de la Cuenta Corriente de la institución.
- ✓ Proveer los pagos de planilla para el pago oportuno del personal.
- ✓ Mantener actualizados los registros de egresos e ingresos.
- ✓ Mantener una “caja chica” para asumir compras emergentes para la operación y desarrollo escolar.

Logística:

- ✓ Reabastecimiento de bienes y suministros que se utiliza en el servicio prestado.
- ✓ Recepción de todos los insumos y bienes que compre la institución.
- ✓ Custodiar y controlar el inventario de materiales y bienes para ser usados en condiciones óptimas.
- ✓ Generar informes referentes al consumo y adquisiciones de bienes y suministros. Verificar que los bienes recibidos cumplan con las especificaciones establecidas en las órdenes de requerimiento.

Contabilidad:

- ✓ Establecer las políticas y normatividad de acuerdo a los lineamientos empresariales en los procesos de registro contable
- ✓ Informar permanentemente la gestión desarrollada en entidades bancarias y financieras de la localidad al gerente general.
- ✓ Prever la disponibilidad de fondo para el pago a proveedores.
- ✓ Supervisar y controlar el programa de reinversión de la empresa.
- ✓ Supervisar y controlar que los pagos y obligaciones tributarias se encuentren al día.

Planificación:

- ✓ Coordina y evalúa la formulación y el seguimiento del Plan estratégico.
- ✓ Contribuye a definir las asignaciones y funciones a desarrollar en la planificación.
- ✓ Promueve una metodología que permita la ejecución planificada.
- ✓ Coordina la Autoevaluación Institucional.
- ✓ Coordina las Evaluaciones externas.
- ✓ Promueve otros mecanismos de control y seguimiento adecuados de la planificación a desarrollar.
- ✓ Interviene en la coordinación de los procesos de planeamiento estratégico.
- ✓ Colabora en la formación y capacitación de equipos técnicos que faciliten las funciones y desempeño de las áreas.
- ✓ Promueve el diseño de planificación y ayuda a ejecutar.

Presupuestos:

- ✓ Recopila, clasifica, procesa y analiza información y/o datos necesarios para la preparación y elaboración del presupuesto.
- ✓ Elabora el anteproyecto y proyecto de presupuesto basado en la proyección de ingresos y gastos.
- ✓ Verifica y registra los gastos del presupuesto anual.
- ✓ Verifica y analiza la previsión o disponibilidad presupuestaria en relación a la planificación.
- ✓ Proyecta el pago de sueldos al personal, asignación para gastos fijos y otros que se generen para brindar el servicio.
- ✓ Realiza traslados entre partidas y modificaciones presupuestarias.

- ✓ Lleva el control presupuestario de ingresos de acuerdo a los informes de tesorería.
- ✓ Controla los ingresos por fuente generadora.
- ✓ Vela porque los documentos tramitados cumplan con los requisitos exigidos por los reglamentos, normas y procedimientos implantados en la Institución.
- ✓ Participa en la implementación de registros automatizados para el área presupuestaria.
- ✓ Realiza los descargos presupuestarios por los gastos que se han realizado.
- ✓ Elabora informe sobre la asignación de recursos e informes técnicos y entendibles para la gerencia.
- ✓ Asiste a reuniones con el área que lo requiera.

ANEXO N° 6

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO PARA LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR MI VALLEJITO

CAPITULO I GENERALIDADES

Artículo 1°.- El presente Reglamento interno de trabajo, establece normas genéricas de comportamiento laboral, que deben observar todos los trabajadores, con la finalidad de mantener y fomentar la armonía en las relaciones entre la Institución Educativa Particular Mi Vallejito y sus trabajadores.

Artículo 2°.- Todo trabajador de la Institución Educativa Particular Mi Vallejito, debe conocer y cumplir el contenido del presente Reglamento, y por tanto, tiene el derecho de poseer un ejemplar por lo que la empresa le hará entrega del mismo a cada trabajador.

Artículo 3°.- El presente Reglamento Interno de Trabajo podrá ser modificado cuando así lo exija el desarrollo institucional y/o las disposiciones legales vigentes que le sean aplicables. Todas las modificaciones del Reglamento Interno de Trabajo serán puestas a conocimiento de los trabajadores.

Artículo 4°.- Las personas que ocupan cargos jefaturales, según la Estructura Orgánica de la empresa, son los responsables de supervisar el cumplimiento de las disposiciones contenidas en el presente Reglamento.

El gerente informará al Departamento de Recursos Humanos sobre las inobservancias del presente Reglamento, así como las medidas correctivas adoptadas.

CAPITULO II

ADMISIÓN DE LOS TRABAJADORES

Artículo 5°.- Es facultad del gerente de la Institución Educativa Particular Mi Vallejito., de quien éste delegue efectuar la contratación del personal que se requiera.

La selección de personal se realizará de acuerdo a las especificaciones técnicas de los puestos y demás requisitos establecidos por la Institución Educativa Particular Mi Vallejito.

Artículo 6°.- Los postulantes deberán llenar y firmar los documentos y demás formularios que requiera el departamento de Recursos Humanos, siendo su responsabilidad la veracidad de la información que proporcionen.

Artículo 7°.- Todo nuevo trabajador recibirá de información acerca de la prestación del servicio, orientación sobre los objetivos, organización y funcionamiento de la Institución, así como también de las labores que le corresponderá desarrollar en su puesto de trabajo.

Artículo 8°.- Todo trabajador recibirá un carné de identificación (fotocheck), proporcionado gratuitamente por la Institución Educativa Particular Mi Vallejito, que lo acredita como tal, debiendo portarla en lugar visible durante su permanencia en el centro de trabajo, la misma que deberá ser devuelto al dejar de prestar servicios

.

Artículo 9°.- El departamento de Recursos Humanos organizará y mantendrá, para cada trabajador, un legajo personal actualizado que contendrá toda la información relativa al historial laboral del trabajador.

CAPITULO III

LAS JORNADAS Y HORARIOS DE TRABAJO

Artículo 10°.- La Institución Educativa Particular Mi Vallejito, respetará la jornada legal de trabajo conforme a las disposiciones legales vigentes. El departamento de Recursos Humanos, fijará oportunamente el horario de trabajo y de refrigerio.

Artículo 11°.- Los trabajadores que laboren en su día de descanso semanal sin sustituirlo por otro día en la misma semana, tendrán derecho al pago de la retribución correspondiente a la labor efectuada más una sobretasa del 100%.

CAPITULO IV

ASISTENCIA, PUNTUALIDAD Y PERMANENCIA

Artículo 12°.- Todos los trabajadores tienen la obligación de concurrir puntualmente a sus labores, de acuerdo al horario establecido y de registrar su asistencia al ingreso y salida en los sistemas de control.

Artículo 13°.- El registro de asistencia es personal. El trabajador que no marque o registre su ingreso y salida, será considerado inasistente.

Queda terminantemente prohibido marcar, borrar o alterar la tarjeta y/o registro de otro trabajador.

Artículo 14°.- Vencida la hora oficial de ingreso, el trabajador tendrá una tolerancia de 15 minutos, los mismos que serán descontados. Después de dicha tolerancia, será considerado inasistente, salvo casos excepcionales, que podrán ser justificados.

Artículo 15°.- El trabajador que por cualquier motivo no pueda concurrir a sus labores está obligado a dar aviso en el día.

Artículo 16°.- El personal que incurra en tardanza reiterada se hará merecedor a las sanciones que correspondan, según la gravedad de la falta.

Artículo 17°.- El trabajador deberá permanecer en su puesto dentro del horario de trabajo. El desplazamiento fuera de su puesto de trabajo se hará con conocimiento del jefe inmediato a quien compete, bajo responsabilidad, el control de permanencia del personal a su cargo.

CAPITULO V

LICENCIAS Y PERMISOS

Artículo 18°.- Licencia es la autorización que se concede a un trabajador para dejar de asistir al trabajo, por un lapso no menor de un día. Las Licencias son: con goce de haber o sin goce de haber.

Permiso es la autorización para ausentarse momentáneamente del trabajo en el curso de un día.

Artículo 19°.- Las Licencias con goce de haber serán concedidas, en los siguientes casos:

- a) Por enfermedad comprobada, accidente, intervención quirúrgica o maternidad de la trabajadora, de acuerdo a las disposiciones vigentes sobre la materia.
- b) Por fallecimiento del cónyuge, padres e hijos, se concederá hasta cinco (05) días consecutivos y en caso de abuelos, nietos y hermanos hasta (03) días consecutivos, pudiendo en ambos casos extenderse hasta dos (02) días más cuando el deceso se produce en lugar geográfico diferente de donde labora el servidor.
- c) Por Capacitación y Desarrollo de Personal.
- d) Por el día del onomástico del trabajador.

Artículo 20°.- Los permisos por asuntos particulares para salir del Centro de Trabajo en horas laborables serán concedidos por:

Su otorgamiento se sujetará a las siguientes condiciones:

- a) Estará sujeto a las necesidades de la Institución Educativa Particular Mi Vallejito, siendo su concesión potestad exclusiva de la Institución.
- b) Deberá ser solicitado por escrito, antes del uso del mismo.

c) El uso de efectuará una vez que haya sido autorizado, no siendo suficiente la presentación de la solicitud para su goce.

CAPITULO VI

FACULTADES Y OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR

Artículo 21°.- Son facultades de la Institución Educativa Particular Mi Vallejito, además de las contenidas en el marco legal vigente:

- a. Determinar la capacidad o aptitud de cada trabajador para ocupar un puesto y establecer la labor que se le asigne; evaluar sus méritos y decidir en base a éstos su promoción.
- b. Seleccionar, contratar e incorporar nuevo personal cuando sea menester, acatando la normatividad legal vigente.
- c. Administrar, dirigir, planear, organizar, coordinar y orientar las actividades a desarrollarse en la Institución Educativa Particular Mi Vallejito.

Artículo 22.- Son facultades del Departamento de Recursos Humanos de la Institución Educativa Particular Mi Vallejito:

1. Velar por el estricto cumplimiento del presente Reglamento Interno de Trabajo.
2. Propiciar la armonía en las relaciones laborales con sus trabajadores.
3. Otorgar los beneficios sociales y otros derechos reconocidos en los dispositivos legales vigentes sobre la materia.
4. Proporcionar al trabajador los elementos y recursos necesarios para el cumplimiento de sus funciones.

CAPITULO VII

DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR

Artículo 23°.- Los trabajadores de de la Institución Educativa Particular Mi Vallejito gozan, entre otros, de los siguientes derechos:

- a) A asociarse con fines culturales, deportivos, asistenciales, cooperativos o cualquier otro fin lícito.

- b) A la estabilidad en el trabajo de acuerdo a los dispositivos legales y administrativos vigentes.
- c) A percibir una remuneración acorde a las funciones que desempeñe y en los plazos establecidos.
- d) A ser evaluado periódicamente sobre su rendimiento laboral y ser considerado para ocupar cargos de mayor jerarquía, de ser el caso.
- e) Al descanso anual de treinta (30) días de vacaciones remuneradas, de acuerdo al Rol Vacacional que previamente determine.
- f) Al descanso semanal remunerado.
- g) Hacer uso de licencias por causas justificadas o motivos particulares.
- h) A la capacitación, actualización y perfeccionamiento laboral.
- i) A un Seguro de Vida, seguro médico y/o servicio médico asistencial.
- j) A la Compensación por Tiempo de Servicios.

Artículo 24°.- Los trabajadores están obligados a:

- a. Guardar un comportamiento acorde con las normas de cortesía y buen trato hacia sus superiores, compañeros de labores y público en general.
- b. Cumplir puntualmente con el horario de trabajo y de refrigerio que se tiene establecido.
- c. Guardar en todo momento absoluta reserva y discreción sobre las actividades, documentos, procesos y demás información, que por la naturaleza de sus funciones, desarrolla.
- d. Reintegrar el valor de los bienes que estando bajo su responsabilidad se perdieran o deterioraren por descuido, omisión o negligencia, debidamente comprobada.
- e. Proporcionar oportunamente la documentación y/o información que se solicite para su respectivo legajo personal, debiendo comunicar posteriormente cualquier variación que se produzca en la información proporcionada.
- f. Conservar en buen estado el equipo de oficina, útiles y demás bienes de la entidad.
- g. Acudir al centro laboral correctamente vestido o uniformado de ser el caso, portando en lugar visible su fotocheck.

h. Permitir la revisión de sus efectos personales o paquetes cada vez que le sea exigido, al ingresar o salir del centro de trabajo.

i. Dedicarse exclusivamente a cumplir con sus funciones, no debiendo intervenir en las que competen a otro servidor, sin autorización del superior jerárquico.

CAPITULO VIII

NORMAS DE FOMENTO Y MANTENIMIENTO DE LA ARMONIA ENTRE EMPLEADOR Y TRABAJADORES

Artículo 25°.- La entidad considera las relaciones de trabajo como una obra común de integración, concertación, responsabilidad, cooperación y participación de todos sus integrantes en la consecución de los objetivos de la empresa y satisfacción de sus necesidades humanas.

Artículo 26°.- Los principios que sustentan las relaciones laborales, son los siguientes:

a) El reconocimiento que el trabajador.

b) El respeto mutuo y la cordialidad que debe existir entre los trabajadores de todos los niveles ocupacionales, sin soslayar los principios de autoridad, orden y disciplina.

c) La voluntad de concertación, el espíritu de justicia, la equidad y celeridad con que deben resolverse las diferencias, problemas o conflictos que se puedan generar en el trabajo.

CAPITULO IX

MEDIDAS DISCIPLINARIAS

Artículo 27°.- Las medidas disciplinarias tienen por finalidad brindar al trabajador la oportunidad de corregir su conducta y/o rendimiento laboral, salvo que ésta constituya, de acuerdo a las normas legales, causal de despido.

Artículo 28°.- Las sanciones disciplinarias serán determinadas con criterio de justicia y sin discriminación y se aplicarán en forma proporcional a la naturaleza y

gravedad de la falta cometida, así como a la reiteración o reincidencia de la falta y a los antecedentes disciplinarios del trabajador. La falta será tanto más grave cuando más elevada sea la jerarquía o nivel del trabajador que la ha cometido.

FALTAS DISCIPLINARIAS

Artículo 29°.- Son consideradas faltas disciplinarias del trabajador sujetas a sanción, las siguientes:

- a) El incumplimiento de lo normado en las leyes laborales
- b) La reiterada resistencia al cumplimiento de las órdenes de sus superiores jerárquicos.
- c) Dedicarse a labores ajenas a las funciones encomendadas durante su jornada de trabajo.
- d) Hacer propaganda, proselitismo o promover reuniones no autorizadas, dentro de centro de trabajo.
- e) Cometer actos contrarios al orden, la moral y las buenas costumbres.
- f) Introducir al centro de trabajo o consumir dentro las mismas bebidas alcohólicas o drogas.
- g) Manejar u operar equipos o vehículos que no le hayan sido asignados o para el cual no tuviere autorización.
- h) No portar en lugar visible de su vestimenta, mientras permanezca en el Centro de Trabajo, su respectivo Fotocheck.
- i) Dejar máquinas, equipos y fluido eléctrico encendidos después/de concluida su labor, así como abiertas las conexiones de agua de
- j) No concurrir a su puesto de trabajo inmediatamente después de registrar la hora de entrada o al término de la hora de refrigerio.
- k) Ejercer actividades particulares dentro del local de la Institución Educativa Particular Mi Vallejito.
- l) Abandonar el centro de trabajo en horas de labores sin la autorización correspondiente.
- m) Permanecer fuera de su oficina, o puesto de trabajo sin la autorización del Jefe inmediato.
- n) Formar grupos de conversación y tertulia en el centro de trabajo.

- o) Dormir en el Centro de Trabajo.
- p) Simular enfermedad.

SANCIONES

Artículo 30°.- Las sanciones aplicables a los trabajadores:

- a) Amonestación Verbal.
- b) Amonestación Escrita.
- c) Suspensión.
- d) Despido.

El orden de enumeración de las sanciones antes señaladas no significa necesariamente su aplicación en forma correlativa o sucesiva.

AMONESTACIÓN VERBAL

Artículo 31°.- Es la medida aplicable cuando la falta, a criterio del Jefe, es de carácter leve y no reviste gravedad. Será impuesta por el Jefe inmediato del trabajador.

AMONESTACIÓN ESCRITA

Artículo 32°.- Es la medida correctiva aplicable cuando hay reincidencia en las faltas leves o cuando éstas revisten cierta gravedad por los daños y perjuicios que originan. Esta sanción será impuesta por el Jefe inmediato del trabajador.

SUSPENSIÓN

Artículo 33°.- Esta medida procede en aquellos casos en que la falta cometida, reviste cierta gravedad que requiera ser sancionada con determinada severidad, pudiendo aplicarse por un máximo de treinta días en cada oportunidad