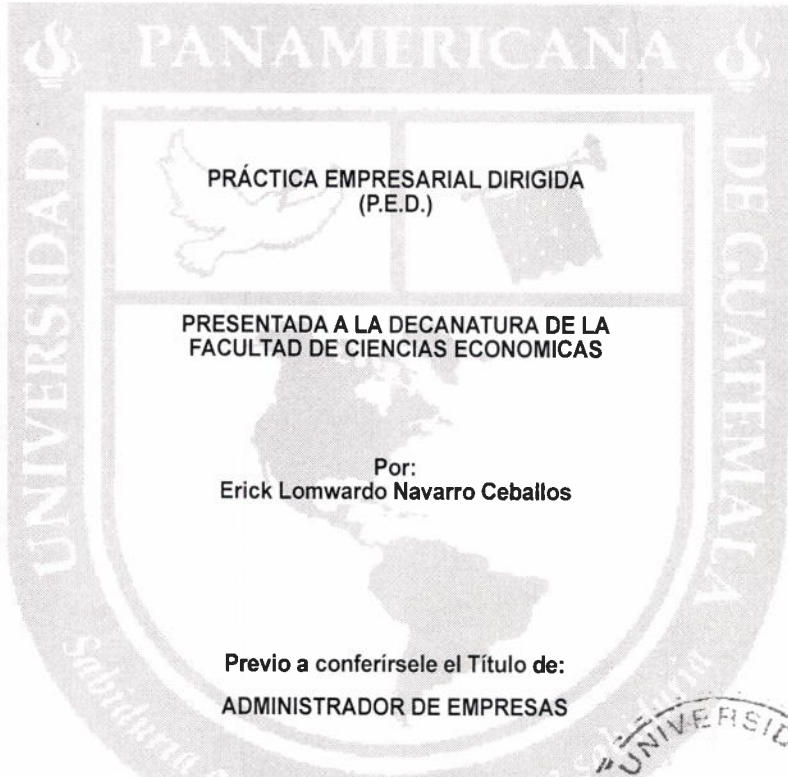


“Implementación de un plan estratégico para disminuir la morosidad en el pago de colegiaturas del Colegio Cristiano Elim, ubicado en la ciudad de Cobán, Alta Verapaz”

B. UPANA-I-7258-2007



PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA  
(P.E.D.)

PRESENTADA A LA DECANATURA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Por:  
Erick Lomwardo Navarro Ceballos

Previo a conferirse el Título de:  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

En el grado académico de:  
LICENCIADO



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN Y CIERRE ACADÉMICO  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“Implementación de un plan estratégico para disminuir la morosidad en el pago de colegiaturas  
del Colegio Cristiano Elim, ubicado en la ciudad de Cobán, Alta Verapaz”**

**Autor: Erick Lomwardo Navarro Ceballos**

**Guatemala, agosto de 2006**

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN Y CIERRE ACADÉMICO  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“Implementación de un plan estratégico para disminuir la morosidad en el pago de colegiaturas del Colegio Cristiano Elim, ubicado en la ciudad de Cobán, Alta Verapaz”**

**Informe final de la Práctica Empresarial Dirigida para la obtención de la Licenciatura en Administración de Empresas, con base en el Reglamento Académico, según Artículo 26 del Trabajo de Graduación.**

**Asesor: Licda. María Elena Aguilar**

**Revisora: Licda. Elvia Alvarado de Yantuche**

**Autor: Erick Lomwardo Navarro Ceballos**

**Guatemala, agosto de 2006**

**HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA**

**Decano: Lic. César Augusto Custodio Cobar**

**Rector: Ing. Abel Girón**

**Secretario: Lic. Alfonso Schilling**

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL DE LA PRÁCTICA EMPRESARIAL DIRIGIDA  
-PED- SEGÚN EL ACTA CORRESPONDIENTE.**

**AUTORIDADES**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA**

**Coordinadora: Lida. María Elena Aguilar**

**Examinador: Lic. Ariel de León**

**Examinador: Licda. María Elena Aguilar**

**Examinador: Licda. Ana María Romero**

**Asesora: Licda. María Elena Aguilar**

**Revisora: Licda. Elvia Alvarado de Yantuche**

Nombre completo: María Elena Aguilar C.

Título: Administradora de Empresas

Dirección: 22 avenida 21-82 zona 6, proyecto 4-10

No. Teléfono Of. 22892936

No. Teléfono Cel. 59143700

No. De Fax —

E-Mail [marie.heleen06@gmail.com](mailto:marie.heleen06@gmail.com)

Guatemala, 31 de julio de 2006

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Carrera Administración de Empresas

Universidad Panamericana.

Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de asesoría Práctica Empresarial Dirigida (E. P. S.), del tema "Implementación de un plan estratégico para disminuir la morosidad en el pago de colegiaturas del Colegio Cristiano Elim, Cobán, Alta Verapaz" realizado por Navarro Ceballos, Erick Lomwardo, carné No. —, estudiante de la carrera de Administración de Empresas; he procedido a la asesoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (EPTP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida con la nota de noventa puntos (90).

Al ofrecerse para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
Licda. María Elena Aguilar

UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS

04 AGO 2006

RECIBIDO

Guatemala, 10 de octubre de 2006

Señores


Facultad de Ciencias Económicas  
Carrera de Administración de Empresas  
Programa de Actualización y Cierre Académico  
Universidad Panamericana  
Ciudad de Guatemala

Respetables señores:

De manera atenta informo a ustedes que concluí la revisión del Informe Final de la Práctica Empresarial Dirigida de la carrera de Administración de Empresas del estudiante ERICK LOMWARDO NAVARRO CEBALLOS, titulado: "Implementación de un plan estratégico para disminuir la morosidad en el pago de colegiaturas del Colegio Cristiano elim., ubicado en la ciudad de Cobán, Alta Verapaz".

Considero que el trabajo cumple con los requerimientos establecidos por la Universidad Panamericana, por lo que doy mi dictamen de aprobado.

Sin otro particular, me suscribo de ustedes.

  
Elvia Carmelina Alvarado Morales de Yantuche  
Revisora

/edey.

## AGRADECIMIENTOS

**A DIOS:** Quien me ha llenado de bendiciones y ha permitido culminar este objetivo.

**A MI PADRE:** David Armando Navarro López, por su amor, apoyo y ejemplo en todos los aspectos de la vida, por su esfuerzo en darme todo lo necesario para alcanzar mis objetivos. Que el Señor te siga bendiciendo.

**A MI MADRE:** María Emperatriz Ceballos Barillas de Navarro, con respeto y gran admiración, por hacer con su invaluable esfuerzo y dedicación que esté hoy culminando mi carrera universitaria. Por la incansable labor de madre, compañera, y elegante dama, mis mejores versos y poemas, " Que el Señor te siga bendiciendo ".

**A MIS HERMANOS:** Débora, Sara, Rebeca, David, Daniel, Jocabed y Dabereth, por todo el cariño y apoyo que siempre me han brindado.

**A MI ESPOSA:** Luvia Gabriela Mendoza Urrutia, por su amor y comprensión en cada momento de la vida y, particularmente, por su apoyo para terminar la carrera.

**A MIS HIJOS:** Erick David y Brissa Gabriela, que el éxito alcanzado sea de testimonio y ejemplo en sus vidas para luchar y así alcanzar las metas y objetivos que se propongan.

### **AL COLEGIO CRISTIANO ELIM:**

Por la confianza y colaboración brindada en la realización de esta investigación, muy especialmente al Departamento de Administración Financiera.

### **AL PERSONAL DEL COLEGIO CRISTIANO ELIM:**

Por su transparencia al aportar sus consejos y enseñanzas.

**A MI ASESORA:** Licenciada Maria Elena Aguilar por su profesionalismo y apoyo incondicional en la realización de la presente asesoría empresarial.

**A MI REVISORA:** Licenciada Elvia A. de Yantuche, por su profesionalismo y dedicación.

**A MIS AMIGOS:** Compañeros licenciados (as) y especialmente a quienes caminan conmigo continuamente, gracias por su apoyo incondicional en todo momento.

# ÍNDICE

<b>RESUMEN</b>	<b>i</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>ii</b>
<b>1. Antecedentes</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Organigrama</b>	<b>4</b>
<b>2. Evaluación Integral</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Departamento de Administración Financiera</b>	<b>5</b>
<b>3. Marco Teórico</b>	<b>9</b>
<b>4. Planteamiento del problema</b>	<b>26</b>
<b>4.1 Objetivo General</b>	<b>29</b>
<b>4.2 Objetivos específicos</b>	<b>29</b>
<b>4.3 Alcances y límites</b>	<b>29</b>
<b>4.4 Aporte</b>	<b>29</b>
<b>5. Metodología</b>	<b>30</b>
<b>5.1 Sujetos de investigación</b>	<b>30</b>
<b>5.2 Unidades de análisis</b>	<b>30</b>
<b>5.3 Instrumentos</b>	<b>30</b>
<b>5.4 Procedimiento</b>	<b>31</b>
<b>5.5 Diseño y metodología estadística</b>	<b>32</b>
<b>5.6 Informe estadístico</b>	<b>32</b>
<b>6. Análisis de Resultados</b>	<b>33</b>
<b>6.1 Tabulación e interpretación</b>	<b>36</b>
<b>6.2 Análisis</b>	<b>41</b>
<b>7. Discusión</b>	<b>53</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>55</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>56</b>
<b>Propuesta</b>	<b>58</b>



<b>Referencias Bibliográficas</b>	<b>72</b>
<b>Anexos</b>	<b>73</b>
<b>Cuestionario</b>	<b>74</b>
<b>Entrevista al personal del Departamento de Administración Financiera</b>	<b>76</b>
<b>Cronograma de actividades</b>	<b>77</b>
<b>Cronograma de actividades del Proyecto</b>	<b>78</b>
<b>Ficha Técnica</b>	<b>79</b>
<b>Estados de pérdidas y ganancias</b>	<b>81</b>
<b>Balance general</b>	<b>86</b>

## RESUMEN

Se presenta a continuación, los datos específicos de una investigación que se llevó a cabo en el Departamento de Administración Financiera del Colegio Cristiano ELIM, ubicado en la ciudad de Cobán, Alta Verapaz, titulado "**Implementación de un plan estratégico para disminuir la morosidad en el pago de colegiatura del Colegio Cristiano ELIM**". Dicha información permite al lector identificar desde una evaluación integral, aquellas áreas que son consideradas fortalezas administrativas en la organización, así como las áreas en las que será necesaria la implementación de diversos procedimientos de calidad para mejorar y disminuir la morosidad del Colegio.

Por medio de la evaluación integral, se determinó la necesidad de implementar un plan estratégico para disminuir la morosidad, que a la fecha cuenta con un porcentaje elevado que ha causado atrasos en la ejecución de proyectos internos del Colegio, que en su mayoría son enfocados a la calidad del servicio educativo.

Para el Departamento de Administración Financiera, esta es un área débil, y es necesario buscar el medio para fortalecerla. El Colegio Cristiano ELIM aprovechó este proceso de investigación para confirmar por medio de entrevistas, encuestas y datos financieros, todo lo que aparentemente se reflejó en la evaluación integral. Se adjuntan a esta investigación el informe final de los datos, se sugiere el proceso a implementar y se espera que a corto plazo la administración financiera del mismo pueda implementarlo en sus actividades financieras.

## INTRODUCCIÓN

La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Panamericana de Guatemala, por medio del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA-, brinda la oportunidad de cerrar pensum y, con la experiencia evidenciada en su campo, obtener el grado académico pertinente. Mediante este Programa se tiene la oportunidad de actualizar conocimientos, además de ponerlos en práctica durante los diferentes adiestramientos que se realizan en el ambiente de una cátedra hasta el ámbito empresarial.

Dentro de su programa de estudios se encuentra la Práctica Empresarial Dirigida –PED- que tiene como esencia propiciar investigaciones que redunden en progresos de las Empresas o Instituciones en donde se elaboran, como una proyección de la Universidad Panamericana de Guatemala para el avance nacional; es decir, presentar un documento que evidencia los problemas administrativos y, a la vez, dar las recomendaciones necesarias. Esto permite no solo fortalecer la capacidad de los nuevos profesionales, sino contribuir al desarrollo empresarial del país. Tomando en consideración este aspecto se seleccionó la empresa sujeta a estudio.

La Práctica Empresarial Dirigida se concreta con la elaboración de un informe final, el cual, en el presente caso, corresponde a la **Implementación de un plan estratégico que disminuya la morosidad de pagos de colegiatura**. Dicho proyecto, se espera, que beneficie no solo al Colegio Cristiano ELIM, de Cobán, Alta Verapaz, sino a los padres de los alumnos y, principalmente, a los estudiantes que asisten al mismo.

Para la Implementación de un plan estratégico fue necesario hacer un diagnóstico de la empresa, que permitió establecer las causas y efectos del problema, determinar los costos e ingresos desde enero/1995 a diciembre/2005 que determinó el porcentaje de morosidad existente, utilizando diferentes técnicas de análisis y herramientas financieras, además de la formulación de una propuesta de mejoras para el Departamento Administrativo Financiero, con base en la observación y entrevistas con las autoridades administrativas, así como el técnico responsable de la asistencia técnica para disminuir la morosidad dentro del Colegio Cristiano ELIM. Este plan estratégico no solo permiten mejorar la eficiencia y eficacia financiera de la empresa, sino que da los lineamientos estratégicos que permiten mejorar el funcionamiento de la unidad contable del Colegio.

La presente consultoría tiene como finalidad de implementar un plan estratégico con el afán de ordenar la administración financiera del Colegio Cristiano ELIM, promoviendo un clima de

organización que facilite los procesos administrativos contables y mejore la comunicación interna dentro de las unidades operativas del Colegio Cristiano ELIM.

La principal limitante fue la recopilación de la información necesaria, ya que se encontraba bastante dispersa; por lo que fue necesario agrupar la información para poder analizarla rápidamente aplicando diferentes herramientas de análisis, que beneficiarán la toma de decisiones para la aplicación y facilitarán el desarrollo sostenible del Colegio.

Bajo el contexto anterior, la presente consultoría comprende la Implementación de un plan estratégico para la disminución de la morosidad del pago de colegiaturas del Colegio Cristiano ELIM, desde enero de 1995. Dicho proyecto lo ejecuta el Departamento de Administración Financiera a través de controles de Gerencia.

La investigación se dio como una necesidad de establecer el proceso de búsqueda, que va dirigido a padres de familia que buscan conocer una alternativa que les permitan encontrar los medios que faciliten los pagos de atraso de colegiatura.

El aspecto que se evaluó es el que afecta a la mayoría de instituciones educativas, que están en el mercado ofreciendo sus servicios, por lo tanto, se hace hincapié en utilizar las técnicas motivacionales, las cuales permitirán no solamente ser un trabajo de investigación, sino que sea adecuada en la toma de decisiones.

Se recomienda a través de la investigación, que se conozcan nuevas alternativas que permitan el planteamiento de nuevas estrategias de pago, que faciliten la orientación de los padres de familia, quienes deben de conocer nuevos paradigmas en el proceso para que haya prioridades en el pago de colegiatura. Buscar reducir los intereses utilizando diferentes medios que no incrementen el gasto familiar de los padres de familia y se sugiere implementar un plan estratégico que disminuya la morosidad y que contribuya en un futuro a la toma de decisiones y formulación de propuestas.

## 1. ANTECEDENTES

Es importante considerar que existe sobrepoblación estudiantil dentro del área urbana de Cobán, Alta Verapaz, y que, actualmente, los establecimientos educativos públicos y privados no tienen la capacidad para atender adecuadamente a todos los estudiantes de los diferentes niveles educativos. Esta demanda motivó la creación del Colegio Cristiano ELIM, cuyo objetivo es fortalecer la capacidad de los estudiantes y mejorar los niveles tecnológicos, considerando los principios cristianos como fundamento importante. Por lo que fue necesario pensar en un Colegio que llenara las expectativas de los padres de familia y lograr el bienestar de los estudiantes de la región de Alta Verapaz.

La creación del Colegio Cristiano ELIM surgió de la inquietud del Pastor de la Iglesia de Cristo "Puerta de la Ovejas". Y esta idea fue transmitida a cada uno de los padres de familia, considerando que la información transmitida diera a conocer a los padres las bases en la cual es fundamental la Iglesia Cristiana, tomando como base fundamental los principios y doctrinas que propone el Pastor para poder orientar mejor el proceso de formación de todos aquellos niños y niñas, jóvenes y señoritas que de una u otra manera necesitan complementar tanto su formación escolar como su formación cristiana; esto es lo más importante en la actualidad. La razón principal de la educación es formar, orientar y dirigir al ser humano con buenos principios, valores y permitiendo que la educación responda a cada una de las necesidades que la sociedad presenta.

En el año 1992 surgió la idea de una Institución educativa que atendiera a los niños de la Iglesia "Puerta de las Ovejas", en los niveles: Preprimaria: Pre-kinder, Kinder y Párvulos, Nivel primario completo y Nivel Básico. El Ciclo Básico se implementó hasta el año 1999.

Debido a la importancia de tener calidad educativa se programaron varias reuniones para formar un equipo de docentes que diseñaran un proyecto educativo con un marco cristiano, el cual fue finalizado en el año 1994. A partir de esa inquietud y de acuerdo con los padres de familia, contando con la bendición de Cristo, se logra la creación y el funcionamiento del Colegio Cristiano ELIM, en el cual se trazonaron metas y objetivos para proyectarse ante la comunidad educativa, que hoy goza de las bendiciones de Dios, a través de la educación integral cristiana que ofrece el Colegio.

Como se ha planteado anteriormente, el Colegio no pretende promocionar cantidad de alumnos, sino calidad de estudiantes, con principios y valores cristianos; lo cual se refleja en el lema: **Ministrando Almas, Edificando Espíritus**, y, a la vez, cumpliendo con las normativas que rigen el Ministerio de Educación y la Constitución Política de la República.

El Colegio Cristiano ELIM nació en el año 1995 con una macro-proyección educativa, capaz de abarcar una buena parte de la sociedad cobanera que tuviera la visión de encauzar a sus hijos a una dimensión diferente en el ámbito educativo.

El Señor David Navarro, Gerente Propietario del Colegio, propuso una visión de educación con principios y valores cristianos, con la finalidad de abarcar las tres partes principales del ser humano: Cuerpo, Alma y Espíritu del estudiante.

Se invitó a la Iglesia a formar un equipo de trabajo visionario, audaz y ambicioso en un proyecto educativo presentado. En el año de 1994 se tenía un equipo de hombres para liderar este proyecto y se contó con una Junta Directiva que gestionaría los aspectos legales, financieros y laborales,

El Colegio Cristiano ELIM cuenta con una buena administración, que es muy importante, porque mantiene los cinco principios fundamentales que son: Planificar, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar, siendo estos los principales elementos de la administración como una actividad indispensable en una empresa o institución educativa.

En el año 1995 se abrieron las puertas a la comunidad estudiantil de la Iglesia de Cristo "La Puerta de las Ovejas", que era el principal objetivo de este nuevo proyecto educativo. Se contó con la participación de 190 alumnos, esto fue un ÉXITO, tomando en cuenta que no se pensaba tener un alumnado fuera de los niños-estudiantes de esta congregación cristiana.

En el año 1999 empezó a manifestarse un FENÓMENO ECONÓMICO conocido en el ámbito empresarial como: PAGOS EN MOROSIDAD. Técnicamente, implica incumplimiento de una obligación o responsabilidad en el pago de una cuota económica. Previo análisis económico de los clientes y exhaustos de buscar una razón lógica a estos fenómenos, la administración propuso hacer un estudio de ANÁLISIS SOCIOECONÓMICO a todos los padres de familia y fue el que reveló la causa común de este factor negativo que se reflejaba en los estados financieros.

El problema de morosidad tenía un margen de treinta y nueve por ciento (39%), y en ningún momento este problema fue subsidiado. El Colegio contrató en el año 2000 a una persona con la capacidad de estructurar la empresa a través de procesos administrativos y presentarán un plan estratégico para disminuir el índice deficitario, y elevara la cantidad de alumnos dentro del colegio.

Por otro lado, en el año 2000, el déficit disminuyó en un cinco por ciento (5 %), con respecto a los Estados Financieros del año 1999. Para los años subsiguientes siguió disminuyendo, como se detalló anteriormente, es decir, existió un buen balance financiero. En el año de 1998, se abrió un nivel académico superior (Ciclo Básico), y se pudo llevar a cabo hasta el siguiente año (1999), elevando así la población estudiantil y lógicamente aumentó la recaudación económica, pero también los sueldos, lo que permitió el crecimiento educativo de la empresa, pero también su crecimiento administrativo. Esto se refleja en el cuadro No 1. Pág. 31.

En el cuadro No. 1, se detalla el número de alumnos, inscripción y colegiatura por cada año lectivo, llegando a un total de ingresos y egresos (sueldos), desde el año de 1995 hasta el 2005. En el cuadro anterior únicamente se detallan los ingresos para determinar el nivel de morosidad, y los salarios para analizar la forma de pago. Los demás gastos de administración: pago de salarios, pagos de suministros de oficina, materiales y equipo. Fuente: Estados Financieros del Colegio Cristiano ELIM.

## 1.1 ORGANIGRAMA ACTUAL



Fuente: Departamento de Administración del Colegio Cristiano ELIM.



## 2. EVALUACIÓN INTEGRAL

### 2.1 Departamento de Administración Financiera

Es el nombre que identifica las oficinas situadas en el Colegio Cristiano ELIM.

De acuerdo a Lawrence J Gitman, las funciones financieras y contables dentro de un negocio son virtualmente las mismas, aunque hay relación estrecha entre estas funciones, de la misma manera que entre las finanzas y la economía, la función contable debe considerarse como un insumo necesario de la función financiera.<sup>1</sup>

La información que proporcionan los estados financieros es de vital importancia para el éxito del Colegio Cristiano ELIM, ya que desde el principio de todo presupuesto hasta su final permitirá un análisis del comportamiento del mismo.

De acuerdo con Lawrence J. Gitman, el administrador financiero se ocupa de mantener la solvencia de la empresa, suministrando los flujos de efectivo (o de caja) necesarios para satisfacer las obligaciones y adquirir los activos fijos y circulantes necesarios para lograr los objetivos de la empresa.

Además, el Departamento de Administración Financiera es el balance que determina el buen funcionamiento del Colegio en la realización de todas sus actividades financieras. El análisis, la percepción y dominio de todas las unidades, son básicas en el desarrollo de las actividades que generan el crecimiento de la visión. La unidad financiera marca una competencia estratégica, y es la responsable de incrementar los ingresos y disminuir los egresos a través de métodos, normas y planes para llegar a las metas y a las realizaciones operativas básicas.

**1. Lawrence J. Gitman. Fundamentos de Administración Financiera. Wright State University, Dayton, Ohio, E. U. A. 3ª. Edición, Páginas 8, 221**

## 2.2 Funciones del Departamento de Administración Financiera

- 2.2.1 Planeación y análisis financieros
- 2.2.2 Determinación de la estructura de activos
- 2.2.3 Manejo de la estructura financiera
- 2.2.4 Presupuestos
- 2.2.5 Determinar forma de pagos
- 2.2.6 Estadísticas e informes
- 2.2.7 Control del estado financiero de la empresa

### 2.2.1 Planeación y análisis financieros

#### Planeación

El Departamento de Administración Financiera tiene como fin detallar los objetivos y definir la mejor manera de alcanzarlos, es esencial para tomar la dirección correcta y reducir el impacto de cambio, y minimiza las pérdidas en tiempo y facilita el control de las actividades.

De acuerdo con Lawrence J. Gitman, los planes y presupuestos financieros proporcionan "mapas" de las trayectorias a seguir para alcanzar los objetivos de la empresa y coordinan las diversas actividades de la misma.<sup>2</sup>

#### Análisis financiero

Otra de las funciones del Departamento de Administración Financiera, es la transformación de datos de finanzas de modo que puedan utilizarse para vigilar la posición financiera de la empresa, y con ello evaluar la necesidad de incrementar la capacidad de servicio y determina el financiamiento adicional que se requiere, pues el propósito de hacer un análisis financiero que permite ver cuál es la dirección que se debe tomar, y tal dirección debe de ser entendible aun al que no es administrador.<sup>3</sup>

#### Recopilación de información

Es el control efectivo para conocer el funcionamiento de la empresa, recopilando información presupuestal de años anteriores, y compararla con datos actuales para hacer un análisis y determinar la disponibilidad de activos con los que la misma cuenta.<sup>4</sup>

<sup>2</sup> Stephen P. Robbins (1987). *Administración Teoría y Práctica*.

<sup>3</sup> Ruiz Orellana, Alfredo Enrique (2005). *Diccionario de Términos Contables*.

<sup>4</sup> Lawrence J. Gitman (1987). *Fundamentos de Administración Financiera*, 3ª. Edición.

## **2.2.2 Determinación de la estructura de activos**

### **Activos**

Usualmente, se lleva un conocimiento de los bienes y derechos que posee una empresa. El administrador financiero hace registros de los movimientos del activo circulante y el activo fijo, para determinar y tratar de mantener ciertos niveles “óptimos” para cada tipo de activo circulante y así mismo determinar cuáles son los mejores activos fijos que deben adquirirse, y saber en qué momento se hacen obsoletos para así reemplazarlos o modificarlos. Esta información no se genera actualmente en el Departamento de Administración Financiera, lo cual repercute en la toma de decisiones que deberían ser inmediatas, pues es el efecto del planteamiento del problema.

Para lograr determinar la estructura de activos requiere, perspicacia y familiaridad con las operaciones pasadas y futuras de la empresa, así como conocimiento de sus objetivos a largo plazo.

## **2.2.3 Manejo de la estructura financiera**

El Administrador Financiero determina el importe necesario del activo circulante y el activo fijo más adecuado de financiamiento a corto y largo plazo, pues todo esto puede afectar la rentabilidad y liquidez general de la empresa. También permite determinar cuáles son las fuentes de financiamiento que mejorarán la organización.

## **2.2.4 Presupuestos**

En esta etapa, el Departamento de Administración Financiera, presenta una estimación formal de los ingresos que se percibirán y de los pagos que se efectuarán durante el año laboral actual, para determinar si la empresa se sostiene y es capaz de prestar sus servicios.

## **2.2.5 Determinar la forma de pago**

Lo habitual es que los padres de familia paguen sus cuotas de colegiaturas en el Banco Banrural; queda copia para el Banco, Colegio y padre de familia. Esto se hace por medio de un talonario de pago, haciéndolo en forma definitiva con la total anuencia del pagador.

## **2.2.6 Estadística e informes**

### **Importancia de los informes**

Además de realizar los registros contables, el Departamento de Administración Financiera desempeña un papel importante en cuanto a la generación de informes contables. El personal de este Departamento lleva estadísticas sobre los movimientos de pagos de los padres de familia a través de controles internos.

Estos informes se preparan a partir de estas estadísticas, y tiene como objetivo mantener informado a la Gerencia con respecto al estado actual de ingresos mensuales y facilitan la preparación de planes exactos de la disponibilidad a futuro. Estos informes permiten los días y horas en que los padres de familia hacen sus respectivos pagos de colegiatura.

### **2.2.7 Control del estado financiero de la Empresa**

Una de las responsabilidades más importantes del Departamento de Administración Financiera, es el control del estado financiero de la empresa. El control en las diferentes actividades financieras lleva a alcanzar las metas e incrementar los beneficios del propietario.

### 3. MARCO TEÓRICO

#### 3.1 Educación

La educación (del latín "educare") puede definirse como: \* El proceso bidireccional mediante el cual se transmiten conocimientos, valores, costumbres y formas de actuar. La educación no solo se produce a través de la palabra, está presente en todas nuestras acciones, sentimientos y actitudes. El proceso de inculcación / asimilación cultural, moral y conductual.<sup>5</sup>

La educación en Guatemala se fundamenta en varios principios como: a) es un derecho inherente a la persona humana y una obligación del Estado, b) en el respeto a la dignidad de la persona humana y el cumplimiento efectivo de los Derechos Humanos, c) tiene al educando como centro y sujeto del proceso educativo, d) está orientada al desarrollo y perfeccionamiento integral del ser humano a través de un proceso permanente, gradual y progresivo, e) en ser un instrumento que coadyuve a la conformación de una sociedad justa y democrática, f) se define y se realiza en un entorno multilingüe, multiétnico y pluricultural en función de las comunidades que la conforman, g) es un proceso científico, humanístico, crítico, dinámico, participativo y transformador.

La educación tiene como fin primordial el desarrollo integral de la persona humana, el conocimiento de la realidad y cultura nacional y universal.

#### 3.2 Centros educativos privados <sup>5</sup>

Pocas veces se comenta el significado de la educación privada para el conjunto del sistema educativo y sus implicaciones para la calidad o la equidad social. El notable crecimiento de su matrícula en las dos últimas décadas, sobre todo en ciertos niveles escolares, está modificando su peso social en el sistema educativo y alterando la percepción colectiva de su relación con el Estado. Conviene examinar críticamente las tendencias de su evolución, así como las implicaciones financieras, sociales y políticas de su presencia en el cambiante contexto nacional.

"Los centros educativos privados son establecidos por la iniciativa privada y ofrece servicios educativos, de conformidad con los reglamentos y disposiciones aprobadas por el Ministerio de Educación, quien, a la vez, tiene la responsabilidad de velar por su correcta aplicación y cumplimiento"<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Educación [En red] Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Educación>.

<sup>6</sup> Ley de Educación Nacional y su Reglamento, (1977) Decreto No. 12-91, Acuerdo Gubernativo No. 13-77.

### **3.2.1 Los efectos financieros de la educación privada**

Desde el punto de vista financiero, el crecimiento de la enseñanza privada es interpretado por algunos como signo inquietante de la renuncia del Estado a asumir su función educativa; otros, en cambio, argumentan que representa una saludable contribución financiera al gasto educativo nacional.

El debate nacional ganaría si se hiciese un esfuerzo por superar las cargas ideológicas procurando fundamentar las opiniones en datos comprobados. Importaría, por ejemplo, examinar si las autoridades educativas están cumpliendo las metas de expansión de la enseñanza pública que se propusieron, independientemente de los incrementos de la privada. De hecho, a pesar de que durante el sexenio pasado el examen de las cifras lleva a concluir que las metas propuestas por el sector público se cumplieron, y aun fueron rebasadas, conviene revisar aquellas que no fueron suficientes ante la demanda social por educación superior, ya que la inversión privada aprovechó esa necesidad social para lucrar con la venta del servicio educativo particularmente en ese nivel. Otros argumentos (como el de que "cada plaza privada libera recursos gubernamentales para una plaza pública" o el contrario de la "doble tributación a las familias que optan por una escuela privada") tienen supuestos ideológicos que no siempre se revelan, y por ello impiden la crítica rigurosa y un debate serio sobre sus planteamientos.<sup>7</sup>

### **3.2.2 Efectos sociales y políticos**

La calidad de la enseñanza privada es muy variada. Algunos argumentan que por el hecho de ser de paga y sostenerse en el mercado, ofrece un servicio de mayor calidad que la pública, lo que sería una generalización cuestionable, pues algunas escuelas privadas de muy baja calidad siguen en operación por razones ajenas al nivel de calidad que ofrecen, llegando aun a promover una cultura de simulación y apariencias.

7 Ley de Educación Nacional y su Reglamento, (1977) Decreto No. 12-91, Acuerdo Gubernativo No. 13-77.

Para la equidad social parece fuera de duda que algunas escuelas privadas de precios muy elevados (que supuestamente forman a las elites dirigentes) proporcionan un servicio de clase y un beneficio a las grandes empresas y contribuyen a reforzar estructuralmente las desigualdades.

Lo hacen por dos razones: segregan a los grupos poblacionales de mayores ingresos impidiendo que se socialicen en contacto con los grupos de clases medias y bajas y, además, afianzan prejuicios, valoraciones denigrantes hacia los pobres "complejo de triunfadores" (es pretexto de una discutible concepción de "excelencia educativa") que dañan seriamente la cohesión de la sociedad.

### **3.3 Educación pública**

Los centros educativos públicos, son establecimientos que administra y financia el Estado para ofrecer sin discriminación, el servicio educacional a los habitantes del país, de acuerdo a las edades correspondientes a cada nivel y tipo de escuela, normado por el reglamento específico.<sup>8</sup>

### **3.4 Diferencia entre educación pública y privada**

Los centros educativos privados funcionan de conformidad con el artículo 73 de la Constitución Política de la República de Guatemala: "La familia es fuente de la educación y los padres tienen derecho a escoger la que ha de impartirse a sus hijos menores. El Estado podrá subvencionar a los centros educativos privados gratuitos y la ley regulará lo relativo a esta materia. Los centros educativos privados funcionarán bajo la inspección del Estado. Están obligados a llenar, por lo menos, los planes y programas oficiales de estudio. Como centros de cultura gozarán de la exención de toda clase de impuestos y arbitrios. La enseñanza religiosa es optativa en los establecimientos oficiales y podrá impartirse dentro de los horarios ordinarios, sin discriminación alguna.

El Estado contribuirá al sostenimiento de la enseñanza religiosa sin discriminación alguna". Previa autorización del Ministerio de Educación.<sup>9</sup>

8 DR. Observatorio Ciudadano de la Educación.- Redacción: Luis A. Aguilar

9 Ley de Educación Nacional y su Reglamento, (1977) Decreto No. 12-91, Acuerdo Gubernativo No. 13-77.

Cuando los centros educativos tengan planes y programas diferentes a los centros oficiales, serán autorizados a funcionar siempre y cuando sea aprobado el proyecto específico de funcionamiento por el Ministerio de Educación y se garanticen adecuados niveles académicos y que los mismos no contravengan los principios y fines de la presente ley. Para normar el funcionamiento de los centros educativos privados, el Ministerio de Educación elaborará el reglamento respectivo.

Los centros educativos públicos funcionan de acuerdo con el ciclo y calendario escolar y jornadas establecidas a efecto de proporcionar a los educandos una educación integral que responda a los fines de la presente ley, su reglamento y a las demandas sociales y características regionales del país.<sup>10</sup>

La provisión privada de la población amplía la cobertura educativa, estimula la diversidad y la competencia con el aumento de oportunidades de elección y ofrece por lo menos la misma calidad de conocimientos de las instituciones públicas, pero a menores costos.

El promedio de cobertura en la región urbana de Cobán (no ponderado) de alumnos matriculados en el sector privado ha aumentado, en el 2005 ha crecido a 32% en el nivel preescolar, 16% en primaria, 24% en secundaria y 35% en el nivel superior.

El número de alumnos matriculados en la educación privada es relativamente alto a nivel preescolar, el 16% del total de alumnos matriculados en las escuelas privadas corresponde a instituciones privadas. Diversos factores podrían explicarlos: a) El gobierno acepta la responsabilidad por la matrícula universal en este nivel de escolaridad, b) Es más posible que los pobres asistan a escuelas públicas, c) la población tiende a ser más homogénea. Además existe un consenso relativamente amplio respecto al contenido y los objetivos de la educación privada (lenguaje y matemáticas a nivel básico) por lo que es menos probable que los padres y alumnos busquen alternativas.

El porcentaje de la matrícula en escuelas secundarias privadas es relativamente más alto (24%) que en el nivel privado primario. En este nivel es más probable que los alumnos de medianos ingresos opten por la educación privada. En 1994, la matrícula en instituciones de educación privadas alcanzó un promedio alto. La gran variedad de programas privados en este nivel y el estancamiento del apoyo público han aumentado en la actualidad la matrícula privada.

La literatura muestra que los alumnos de las escuelas privadas casi invariablemente tienen un mejor rendimiento que los de las escuelas públicas en las pruebas estandarizadas y en las de

<sup>10</sup> Ley de Educación Nacional y su Reglamento (1977). Decreto No. 12-91, Acuerdo Gubernativo No. 13-



retención escolar. Sin embargo, estas diferencias disminuyen significativamente después de controlar algunas características de los alumnos en las escuelas privadas: su nivel socioeconómico, características físicas de las escuelas, valor asignado por los padres a la educación, elementos de gestión (autonomía, liderazgo del Director, etc.).

La mayoría de las instituciones privadas parecen capaces de mantener gastos generales y costos administrativos inferiores a los de las públicas. Sin embargo, las escuelas públicas pueden aumentar sus costos por cumplir algunos objetivos sociales obligatorios.

El país presenta un alto nivel de analfabetismo, siendo el 17% de la población urbana y el 43% de la rural. También tiene problemas de cobertura y calidad educativa. La población económicamente activa, ocupada y analfabeta representa el 27%.

Cobán está constituido en el sector educativo público por escuelas oficiales, escuelas municipales, escuelas por cooperativas y las escuelas del programa de autogestión para el desarrollo educativo. El sector privado incluye centros no subsidiados (lucrativos y no lucrativos) y los subsidiados (no lucrativos).

Los índices de promoción en todos los centros educativos privados (2000-2005) se han mantenido en un promedio de 5 a 10% más altos que los centros educativos públicos. Sin embargo, en los ciclos educativos básicos y diversificados se presentan muy bajos en ambos sectores. Los índices de deserción en ambos sectores fueron similares durante ese período. En cuanto a la repitencia, los centros educativos públicos presentan índices superiores a los privados en los niveles preprimario y primarios, mientras que para los ciclos básico y diversificado son similares.

La evaluación de los resultados de aprendizaje es otra de las herramientas para medir la calidad educativa. No fue sino hasta 1997 cuando el MINEDUC financió un plan a través de la Universidad del Valle de Guatemala, denominado Programa Nacional de Evaluación del Rendimiento Escolar –PRONERE-. En 1998 también recibió fondos del Banco Mundial. Este programa ha implementado pruebas de destrezas básicas en lenguaje y matemática, en el área urbana y rural de los centros educativos privados y públicos. En 1999 los resultados de los centros educativos privados fueron superiores a los centros de educación público en la prueba de lectura, pero muy similares en las de matemáticas. Sin embargo, 60 puntos de 100 (promedio en la prueba de lectura aplicada a 3º. Primaria de los centros educativos públicos) fue el promedio máximo obtenido. La evaluación aún no se ha universalizado y sus resultados no son públicos debido, en parte, a fuertes presiones de algunos centros educativos privados.

Las investigaciones confirman que la educación privada ofrece por lo menos la misma calidad de aprendizaje que la pública, pero a menores costos. Además, amplía la cobertura, la competencia y las posibilidades de elección. Sin embargo, los objetivos de una educación pública de alta calidad y el fomento a la expansión de la educación privada no constituyen objetivos contradictorios, sino que se esfuerzan entre sí. La educación pública está más orientada a objetivos sociales y a bienes públicos esenciales, en tanto que la privada continúa atendiendo predominantemente a las necesidades privadas. La mejor política pública consiste en estimular a sus instituciones para orientarse más al mercado, incrementando su costo-efectividad, otorgar incentivos para estimular un mayor ingreso de centros privados y publicar información objetiva con respecto a la calidad de las escuelas.<sup>11</sup>

### **3.5 Administración**

Es el proceso de llevar a cabo las actividades eficientes con personas y por medio de ellas. Este proceso representa las funciones o actividades primarias del administrador, estas se clasifican en planeación, organización, liderazgo y control.

La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que los individuos, trabajando en grupos de manera eficiente, alcancen los objetivos seleccionados.<sup>12</sup>

Es un departamento diseñado para que funcione con una proyección dinámica y consta de dos unidades: Unidad Técnica Pedagógica y Unidad Financiera. La administración es aplicable a las organizaciones grandes y pequeñas, y a las empresas lucrativas como no lucrativas, a las industrias manufactureras, así como a las de servicios. El Colegio cristiano Elim es una empresa no lucrativa, cuya administración tiene metas y deben esforzarse por lograrlas con la cantidad mínima de recursos o lograr lo más posible con los recursos disponibles.

### **3.6 Aspectos a considerar en la administración**

#### **3.6.1 Dirección**

Es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al logro de las metas organizacionales y grupales.

<sup>11</sup> Unidad de informática de MINEDUC.

<sup>12</sup> Stephen P. Robbins (1987). *Administración, teoría y práctica*, México, Hispanoamericana, S.A. Pág. 5.

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resultan de los pasos de planeación y organización, es necesario que se tomen medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que las personas involucradas ejecuten las tareas. Es necesario liderar y motivar a que los miembros del Colegio Cristiano ELIM hagan suyos los objetivos y actúen de manera que se logren estos objetivos. Es trabajar con las personas y lograr que estas den su mejor esfuerzo. Esto implica girar instrucciones, comunicando los planes a quienes los van a ejecutar; además, implica la toma de decisiones, es decir, ejecutar; y esta acción administrativa trata de proporcionar un poder estimulante al equipo que llevará a cabo el plan.

### **3.6.2 Control**

Es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideales para alcanzarlos, por ello la planeación y el control están estrechamente relacionados.

El control permite garantizar que se está caminando en la dirección correcta y que se lograrán los objetivos propuestos. Se mide el desempeño en comparación con las metas y los planes propuestos. Muestra en dónde está la desviación y pone en marcha acciones para corregirla, ayudando a asegurar el logro de los planes.

### **3.6.3 Ejecución**

Etapa en la que se desarrollan procedimientos y tareas para lograr el resultado previsto. Igualmente, incluye las actividades de medición y registro para la posterior evaluación.

Es entonces el procedimiento que indica la realización de un proyecto previamente analizado, organizado y estructurado de manera que se puede obtener un resultado positivo. En el caso administrativo se puede decir que es el efecto de un análisis exhaustivo de algo que produzca un resultado favorable a la empresa. Es la etapa fundamental de la parte productiva de un objetivo administrativo.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Harold Koontz, Heinz Wehrich (2003). *Administración, Una Perspectiva global*, México, editorial Hispanoamericana, 12ª. Edición. Pág.494 y Pág. 640.

### 3.6.4 Organización

Las organizaciones son sistemas diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.

El proceso de estructurar la organización del Colegio Cristiano ELIM y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas es necesario, ya que se debe trabajar con un grupo estable en un sistema estructurado y en evolución, cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en un ambiente dinámico. Significa que se debe distribuir la participación de cada una de las personas del grupo. También se deben establecer y mantener relaciones: quién decide qué y cuándo, qué hará cada cual. Por ello es que es un conjunto de personas organizadas con un objetivo específico y que interactúan entre sí, para desarrollar un conjunto de acciones, utilizar habilidades, enfoques y técnicas que posibiliten el logro de determinados resultados. La organización del Colegio tiene una estructura que ofrece las mejores condiciones para la contribución eficaz del desempeño individual, tanto presente como futuro, a las metas grupales. También es flexible, permite la utilización del talento creativo y el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales.<sup>14</sup>

### 3.6.5 Clima organizacional

Grado en el que el entorno es favorable o desfavorable para las personas que integran la organización. Constituye la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Así, el clima está constituido por aquellos factores que distinguen a la organización de otras e influye en el comportamiento de las personas. Concepto que se refiere a las percepciones del personal de una organización con respecto al ambiente global en que desempeña sus funciones.

Es decir, conjunto de condiciones que fluyen en el entorno de una organización. Puede ser favorable o desfavorable. Está constituido por las características particulares humanas, el ambiente social, cultural etc., de una organización. Considerando equipos de trabajo, cada área cuenta con un clima organizacional, donde el liderazgo juega un papel importante en propiciar un ambiente favorable y de éxito.<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Organización [En red] Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/organización>

<sup>15</sup> Clima organizacional [En red] Disponible en: <http://www.policia.gov.co/inicio/portal/portal.nsf/paginas/Glosarioinstitucional>

### 3.7 Tipos de organización

Son los diferentes tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en un organismo social dependiendo del giro o magnitud de la empresa, recursos, objetivos, producción, etc.

Son las diferentes formas en las que se puede representar la estructura de una organización. De acuerdo a la visión, misión, objetivos y necesidades de una organización, se le puede aplicar una forma que permita el excelente funcionamiento de esta.

#### a) Organización Lineal o Militar

Se caracteriza porque la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando, el jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subordinados, quienes a su vez reportarán a un sólo jefe.

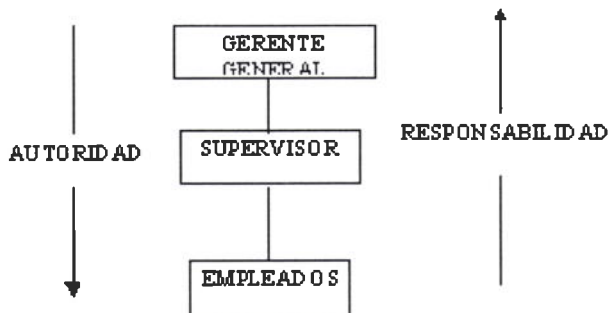
#### **Ventajas:**

1. Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
2. No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
3. Es claro y sencillo.
4. Útil en pequeñas empresas.
5. La disciplina es fácil de mantener.

#### **Desventajas:**

1. Es rígida e inflexible.
2. La organización depende de hombres clave, lo que origina trastornos.
3. No fomenta la especialización.
4. Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a sus labores directivas, sino, simplemente de operación.

**GRÁFICA No. 1**  
**ORGANIZACIÓN LINEAL O MILITAR**



Fuente: Organización [En red] Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Organización>

#### **b) Organización Funcional o de Taylor**

Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecute el menor número posible de funciones.

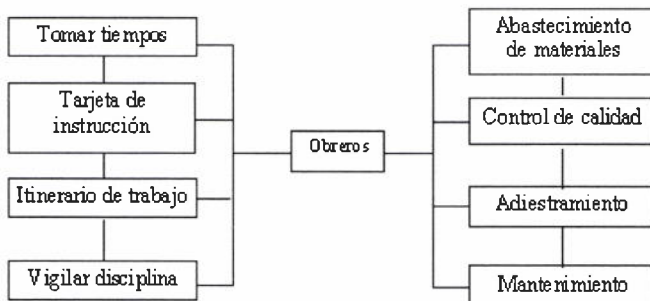
##### **Ventajas:**

1. Mayor especialización.
2. Se obtiene la más alta eficiencia de la persona.
3. La división del trabajo es planeada y no incidental.
4. El trabajo manual se separa del trabajo intelectual.
5. Disminuye la presión sobre un solo jefe por el número de especialistas con que cuenta la organización.

##### **Desventajas:**

1. Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores por contradicción aparente o real de las órdenes.
2. Se viola el principio de la unidad de mando, lo que origina confusión y conflictos.
3. La no clara definición de la autoridad da lugar a rozamientos entre jefes.

**GRÁFICA No. 2**  
**ORGANIZACIÓN FUNCIONAL O DE TAYLOR**

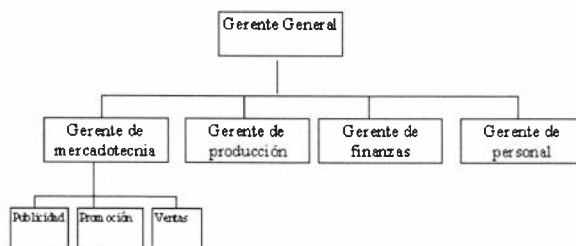


Fuente: Organización [En red] Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/organización>

**c) Organización Líneo - Funcional**

En esta se combinan los tipos de organización lineal y funcional, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una, conservándose de la funcional la especialización de cada actividad en una función, y de la lineal la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe por cada función en especial.

**GRÁFICA No. 3**  
**ORGANIZACIÓN LINEO - FUNCIONAL**



Fuente: Organización [En red] Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/organización>

#### **d) Organización Staff**

Este tipo de organización no disfruta de autoridad de línea o poder de imponer decisiones, surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, proporciona información experta y de asesoría.

##### **Ventajas:**

1. Logra que los conocimientos de expertos influya sobre la manera de resolver los problemas de dirección.
2. Hace posible el principio de la responsabilidad y de la autoridad indivisible, y al mismo tiempo permite la especialización del staff.

##### **Desventajas:**

1. Si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente por medio de cuadros y manuales, puede producir una confusión considerable en toda organización.
2. Puede ser ineficaz por falta de autoridad para realizar sus funciones o por falta de un respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones.
3. Pueden existir rozamientos con los departamentos de la organización lineal.



Fuente: Organización [En red] Disponible en: <http://>

La organización de Colegio Cristiano ELIM es de tipo Funcional o de Taylor. Se ha logrado realizar un trabajo en equipo, de manera que no existe un solo hombre clave. La planificación ha sido clave y existe un equipo que organiza, que analiza y dirige, como también un grupo que ejecuta. Esto ha permitido que se pueda visualizar al elemento humano que marca las características de liderazgo y especialización.

### **3.8 Planeación**

Procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar los segundos; requiere tomar decisiones, esto es, elegir entre alternativas de futuros cursos de acción. El Administrador Financiero tiene como actividad establecer los objetivos y especificaciones necesarias para desarrollar la acción preventiva y para la aplicación de los elementos del sistema de gestión de la prevención de riesgos laborales.<sup>16</sup>

El Administrador Financiero tiene como actividad establecer los objetivos y especificaciones necesarias para desarrollar la acción preventiva y para la aplicación de los elementos del sistema de gestión de la prevención de riesgos laborales. También debe de elaborar una estrategia de acción para lograr un objetivo definido, para lograr los objetivos y metas a un tiempo y espacio predeterminado.

<sup>16</sup> Harold Koontz, Heinz Weihrich (2003) Administración, Una Perspectiva global, México, editorial Hispanoamericana, 12ª. Edición. Pág. 118.

### 3.9 Visión

Es la descripción de como se vería la Institución si se llevan a cabo con éxito sus estrategias de desarrollo y alcanza su mayor potencial. Al interior de esa descripción se deben encontrar la misión, las estrategias básicas, los criterios de desempeño, las más importantes normas para la toma de decisiones y los estándares éticos y técnicos que se esperan de todos los funcionarios.<sup>17</sup>

El Colegio Cristiano ELIM presenta la imagen o situación deseada, que la organización proyecta en un futuro.

### 3.10 Plan Estratégico

Planes destinados al logro de los objetivos empresariales en el mediano y largo plazo. Es la declaración formal que contiene y describe la razón de ser de la empresa, establece estrategias, objetivos, metas y directrices, con base en un análisis de la situación de la entidad, teniendo en cuenta oportunidades y amenazas del medio externo y fortalezas y debilidades de la organización. Es un modelo sistemático de una actuación que se elabora anticipadamente para dirigirla, tomando en cuenta reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

En el caso de Colegio Cristiano ELIM, se habla de plan estratégico, cuando se toma en cuenta la decisión de la Gerencia General, pensando en el beneficio espiritual de las personas.

### 3.11 Morosidad

Se determina morosidad el no cumplir con los pagos en la fecha prevista. Es decir, una cuenta se encuentra en mora cuando el padre de familia se encuentra atrasado en el pago de las cuotas exigibles (colegiaturas) y ello ocurre cuando el pago no se recibe en la fecha de vencimiento que aparece en el talonario de pago. El padre de familia continúa en dicho estado hasta que pone la cuenta al día, ya sea mediante el pago u obteniendo un aplazamiento o indulgencia. Si existe morosidad y el deudor no puede hacer los pagos se debe considerar la posibilidad de aplazamiento o indulgencia.

<sup>17</sup> Visión [En red] Disponible en: [http:// www.policia.gov.co/inicio/portal/portal.nsf/paginas/Glosarioinstitucional](http://www.policia.gov.co/inicio/portal/portal.nsf/paginas/Glosarioinstitucional)

### 3.11.1 Aplazamiento

Quiere decir, la prórroga o el retardo con el pago de colegiaturas que se tiene en el Colegio y que son casos que son muy notorios. Esto hace tener déficit en cuanto a la colegiatura y el aumento de morosidad que se mantiene en el Colegio por los diversos problemas que los padres de familia llegan a tener.

### 3.11.2 Indulgencia

La indulgencia se ha manejado en el establecimiento por la misma razón de que algunos padres de familia ya no pagan y que de una u otra manera se tiene que tener tolerancia (cuando se habla de tolerancia, se entiende que muchas veces, personas llegan a deber y que ya no se les cobra porque es perder más tiempo cobrando y teniendo roces con ellas, que lo único que provoca son disgustos para cobrar, entonces se tiene que dar por merma la cantidad morosa).

Entonces se toma como morosidad el incumplimiento del pago mensual dentro del plazo especificado por el establecimiento. Las morosidades se informan a las oficinas de secretaria y, eventualmente, pueden convertirse en préstamos no pagados. Para ello se tienen bases de datos de morosos y registros de los malos pagadores, con el fin de que la empresa pueda acabar con la morosidad.

## 3.12 Administración financiera

Se encarga de ciertos aspectos específicos de una que varían de acuerdo con la de cada una de estas, las funciones básicas que desarrolla Financiera son: la , el y las decisiones sobre los dividendos de una organización.

La Financiera es el área de la Administración que cuida de los financieros de . La Administración Financiera se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la y la liquidez. Esto significa que la Administración Financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo <sup>18</sup>.

Además, el Departamento de Administración Financiera, es el balance que determina el buen funcionamiento del Colegio en la realización de todas sus actividades financieras. El análisis, la percepción y dominio de todas las unidades, son básicas en el desarrollo de las actividades que generan el crecimiento de la visión. La unidad financiera marca una competencia estratégica, Y es el responsable de incrementar los ingresos y disminuir los egresos buscando métodos, normas, planes para llegar a las metas y a las realizaciones operativas básicas.

### **3.13 Financiamiento**

Es planear, obtener y usar los fondos para maximizar el valor de la organización y determinar cuáles fuentes de financiamiento de corto o largo plazo son mejores para la organización en un momento dado.

### **3.14 Estados financieros**

Son aquellos documentos necesarios para presentar una información completa de los eventos económicos de una entidad durante un período determinado y a una fecha dada. Los estados financieros básicos son: el balance general, el estado de resultados, el estado de flujo de efectivo, el estado de utilidades retenidas, el estado de costo de producción y las notas a los estados financieros.

Es el conjunto de información graficada en el balance general y en el estado de resultados. Resuelve la situación patrimonial y el movimiento de compras y ventas de un período contable.<sup>19</sup>

### **3.15 Sistema de pagos**

Para hacer los pagos mensuales de colegiatura, cada padre de familia debe ir al Banco "Banrural", presentar en las ventanillas su talonario e indicar cuál mes cancelará y hacer el pago que le corresponde. El Banco firma las tres copias que presenta el talonario de pagos (original, copia para el Colegio y copia para el Padre o encargado de familia), envía al Colegio su copia para el control de pagos, quedando una copia dentro del talonario para revisión, y la copia del Banco para sus registros contables.

<sup>19</sup> Ruiz Orellana, Alfredo Enrique (2005). Diccionario de Términos Contables, 1ª. Edición, Guatemala, Editorial Alenro.



### **3.16 Modelos de cobros**

Se diseñó una boleta o talonario que se utiliza para el pago respectivo de colegiatura que se paga en el Banco donde se deposita a la cuenta del Colegio. En este modelo de cobro se indica que si el padre de familia no ha pagado tiene que pagar los intereses respectivos que van a la cuenta del Colegio, así como también se tiene especificado el grado, la fecha de colegiatura que se va a pagar y, así mismo, el porcentaje de intereses. Ver anexo (pendiente de foliar).

### **3.17 Posicionamiento del Colegio en el mercado**

El Colegio Cristiano ELIM es una entidad educativa sin fines de lucro, pero a pesar de esta condición, participa en el tercer lugar a nivel de colegios cristianos con un 41% de la población estudiantil cristiana. Esta condición lo hace responsable de mejorar la calidad para alcanzar una mejor escala dentro del mercado de esta naturaleza. Se considera que una de las causas que no permiten competir con los dos lugares anteriores es la mística que se maneja en el nivel socioeconómico de los clientes. Interesa servir antes y llegar a obtener el primer lugar, queriendo lograr este primer lugar con calidad y cantidad de clientes, esto a un largo plazo.

### **3.18 La imagen**

El Colegio es reconocido como un establecimiento de buen nivel. La mejor recomendación ha sido alumnos que han sobresalido en el área profesional y social de Cobán. Esto ha permitido estar en tercer lugar de los sondeos de colegios cristianos. Unas de las pautas importantes de la imagen empresarial es que se cumple, en un 99% la visión y la misión con la que fue creado.

### **3.19 Publicidad**

La publicidad del Colegio se basa más en la información radial, así como en los diferentes medios escritos que Alta Verapaz posee para publicar.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dentro del Colegio Cristiano ELIM, se tiene una Unidad de Administración que es la encargada de realizar el control financiero y contable, sin embargo, por falta de visión empresarial no ha funcionado eficientemente.

Al tomar en cuenta que la población estudiantil ha ido en aumento en los últimos cinco años, se deduce que es necesario contar con un eficiente control de datos e información. Se necesita también una unidad de manejo para obtener mejores resultados.

Debido a la falta de un plan estratégico y control financiero, así como el crecimiento de la población de estudiantes en los últimos años, empieza a manifestarse un FENÓMENO ECONÓMICO conocido en el ámbito empresarial como: falta de pago de cuotas, que técnicamente implica incumplimiento de una obligación o responsabilidad.

El cuadro No. 2, (pág. 32) muestra el monto total de ingresos anuales que se esperaba obtener a través de inscripciones y colegiaturas del Colegio Cristiano ELIM. Fuente: Estados Financieros del Colegio Cristiano ELIM, listado del libro de actas del Colegio Cristiano ELIM: acta No.002-95 y folios No. 7, 8 y 9, acta No. 003-95 y folios No. 5 y 6, acta No. 007-97 y folios 52, 53 y 54, acta No. 15-98 y folios No. 84, 85, 86, 87 y 88, acta No. 008-99 y folios No. 109, 110 y 111, de alumnos inscritos dentro del Colegio y las resoluciones extendidas al Colegio por el Ministerio de Educación: D.R.E.R.II/D.T.P. No. 008-95, No. D.D.E. 310-98, DDE No. 972-2004.

Debido a la situación económica de los clientes externos (padres de familia) y exhaustos de buscar una razón lógica a este fenómeno, el Departamento de Administración del Colegio Cristiano ELIM se propuso hacer un estudio y análisis de la situación de los padres de familia, indicando los resultados que el fenómeno manifiesta en forma mensual.

Debido a la falta de planificación a largo plazo, se han implementado planes sin control, lo cual ha creado desconciertos en los diferentes departamentos de la empresa, a tal grado que se ha observado mala comunicación entre cada una de las unidades que componen los departamentos hasta presentar cierto punto de desorganización,

Con el afán de resolver este problema de clima organizacional se plantea buscar soluciones que beneficien, internamente, a los empleados del Colegio y externamente a los padres de familia.

El Colegio Cristiano ELIM, de acuerdo al análisis de los Estados Financieros de las cuentas internas, muestra que en el año de 1999 se encontró el fenómeno de la morosidad, que alcanzó un 39%. Esto, obedeció básicamente a que el Colegio no posee ningún plan estratégico para enfrentar este tipo de fenómenos económicos. Los datos se obtuvieron de las copias de boletas de pagos de colegiaturas y datos contables del Colegio Cristiano ELIM.

## **PREGUNTA**

¿Cuales son las causas de la morosidad de pagos de colegiaturas del Colegio Cristiano ELIM?

### **FACTORES DETERMINANTES DEL DÉFICIT**

#### **a) Financieros**

1. Administración financiera deficiente.
2. La política de cobro no es adecuada para reducir la morosidad.
3. No se hace presupuesto, por lo tanto no hay control de gastos e ingresos.
4. Pago de alquiler por falta de edificio propio.

#### **b) Administrativos**

1. Selección de personal no acertada.
2. La contratación de personal sin experiencia para desempeñar puestos administrativos.
3. Buena voluntad pero falta de visión.
4. No hay claridad en los procesos administrativos.
5. Involucramiento del personal en la toma de decisiones administrativas que no les competía hacer.
6. Ninguna empresa o persona gestionó algún subsidio.
7. Búsqueda de mecanismo financiero a través de becas de estudio para cubrir un 6.7 %

de la morosidad en pago de cuotas del colegio.

### **Las formas empíricas que utilizó la empresa Colegio Cristiano ELIM para reducir la morosidad cada año**

1. Hacer préstamos bancarios para cubrir sueldos (se cubre durante el año subsiguiente, mediante actividades de recaudación de fondos).
2. Construir un edificio propio y con mejores instalaciones para reducir los costos y el déficit en el pago de alquileres.

Esto se hacía, como una forma de búsqueda para disminuir la morosidad.

El cuadro No. 3 muestra en el año 1999 el mayor porcentaje de morosidad de un 39 %. Debido a esta situación, la Dirección del Colegio, para corregir este balance financiero, contrató en el año

2000 una persona que tuviera la capacidad de presentar un plan para disminuir el índice deficitario, y elevara la cantidad de alumnos, como un mecanismo de sostenibilidad y que permitiera solventar los compromisos. Esto se logró ya que el índice de morosidad disminuyó, aunque no totalmente.

En el año 2000, el déficit disminuyó en 5 %, con respecto a los Estados Financieros del año 1999. Para los años subsiguientes siguió disminuyendo (ver cuadro No. 2), es decir, se buscó que existiera un balance financiero, para cubrir el déficit. Una de las medidas administrativas tomada fue que en el año 1998, se creó un nivel académico superior (Ciclo Básico), pero se ejecutó hasta el año 1999, elevando así la población estudiantil y lógicamente aumentó la recaudación económica, lo que permitió el crecimiento de la Empresa. Esto se muestra en los cuadros No. 4 y 5. Pág. 33.

Los cuadros que a continuación se presentan, muestran el total de alumnos e ingresos anuales que se esperaba obtener a través de inscripciones y colegiaturas del Colegio Cristiano ELIM. Fuente: listado de actas No.002, 003-95, 007-97, 15-98, 008-99 de alumnos inscritos dentro del Colegio y copia de actas de las resoluciones del MINEDUC,



## **4.1 Objetivos**

### **4.1.1 General**

Determinar las causas de la morosidad en los pagos de las cuotas de colegiaturas.

### **4.1.2 Específicos**

Elaborar un plan estratégico para optimizar la administración del Colegio Cristiano ELIM.

Implementar un sistema de pago de colegiaturas para evitar la morosidad.

## **4.2 Alcances y límites**

Con el objeto de mejorar el control financiero y contable de la unidad administrativa del Colegio Cristiano ELIM, el trabajo se hizo en la Unidad Contable y para ello se contempló la revisión de la información de estados financieros, informes contables, conciliaciones bancarias y balances financieros comprendidos del año 1999 (cuando se inició la morosidad) al 2005, para ello se contará con el apoyo de los distintos departamentos del Colegio.

Se hicieron análisis comparativos en diferentes períodos para determinar el comportamiento financiero dentro del Colegio y establecer las causas, así como definir las estrategias para reducir el problema de la morosidad.

Una limitante, la falta de información financiera, debido a la debilidad en el Departamento de Contabilidad de llevar registros o controles a nivel interno durante los primeros años del ejercicio contable.

## **4.3 Aporte**

Se le dio a la Empresa manuales y procedimientos que permitan resolver problemas similares en instituciones dedicadas a la educación privada. Básicamente el mayor beneficiario es el Colegio Cristiano ELIM, puesto que permite definir estrategias de acción a mediano y largo plazo que contemplen la reducción de la morosidad en la colegiatura y aseguren la sostenibilidad financiera de la institución a largo plazo y cumplir con las responsabilidades sociales y empresariales adquiridas con el Ministerio de Educación, clientes externos, estudiantes y padres de familia.

El aporte permite ser un buen ejemplo para otros colegios de la región de Alta Verapaz e incluso a nivel nacional, cuando se hagan análisis profundos de la situación financiera.

## METODOLOGÍA

### 5.1 Sujetos de investigación

- ✓ El Propietario: Permitió obtener información general del Colegio, cómo surgió la institución y situación económica de la misma.
- ✓ Administrador: Facilitó la información a través de entrevistas, revisión de documentos y un análisis del clima organizacional, define la estructura organizativa, se considera que es el elemento fundamental para resolver el problema y poder darle una ubicación acertada a la situación en la que está el establecimiento.
- ✓ Padres de Familia: Ayudaron a definir cuales son las causas del porqué el retraso en el pago de las colegiaturas

### 5.2 Unidades de Análisis

- ✓ Talonarios: Se analizaron los talonarios, en los que se indica el pago de las colegiaturas, en ellos se especifica el tiempo de morosidad (pasado los diez días de cada mes). de cada uno de los deudores.
- ✓ Documentos financieros: Se obtuvo la Información a través de balances financieros, estados de cuenta y conciliaciones bancarias; determinan la situación real del Colegio.
- ✓ Registro General del Colegio Cristiano ELIM: Se conocieron los procedimientos administrativos que utilizan con el objetivo de poder tener mayor control de los cobros de las colegiaturas.
- ✓ Estados Financieros: Se obtuvo la información de los registros financieros para determinar hasta dónde los pagos en morosidad está afectando a la empresa en la realización de sus objetivos, y poder lograr minimizar el tiempo de recuperación y estabilización de ingresos.

### 5.3 Instrumentos

**Entrevistas y Encuestas:** Se realizó una encuesta utilizando un cuestionario Ver Anexo Págs. No. 71 y 73 dirigida a los padres de familia del Colegio y entrevistas al personal de la unidad de Administración Financiera y empleados de otras Unidades que aportaron información valiosa para realizar la presente investigación.

#### 5.4 Procedimiento

##### - Primer Paso

Se tuvo una reunión con el Propietario del Colegio Cristiano ELIM con el objeto de informarle el tipo de estudio que se realizaría, tomando en cuenta los motivos que mueve a hacerlo, se le planteó la necesidad que el Establecimiento tiene, y los beneficios que se pueden alcanzar al realizarlo.

##### - Segundo Paso

Se hizo una investigación dentro de cada departamento del Colegio Cristiano ELIM, buscando, información que permitiera dirigirse directamente hacia el problema, encontrándose el problema dentro del Departamento Administrativo Financiero.

##### - Tercer paso

Se elaboró cuestionario con la finalidad de recabar información utilizando la técnica de entrevista. Estos documentos al tabularlos, dieron un panorama de la empresa y permitió establecer los indicadores que servirían para el análisis y diagnóstico. Ver anexo. Págs. 71 y 72.

##### - Cuarto paso

Recopilación de la información: para ello se solicitó la información del Colegio Cristiano ELIM, que incluye documentos como leyes, reglamentos, organigrama de la institución, y otras relacionadas al estudio.

##### - Quinto paso

Se recabó la información necesaria de cada una de las áreas; con documentos relacionados como: manuales, planes, programas, informes contables y financieros, nómina del personal para posterior análisis.

##### - Sexto paso

Con la información recabada se procedió a elaborar un plan estratégico de trabajo que incluye actividades generales y resultados, (ver cronograma de actividades). Ver anexo Págs. 74 y 75.

##### - Séptimo paso

Después de obtener toda la información necesaria de la empresa Colegio Cristiano ELIM, se hizo un análisis, elaborando diferentes métodos para el análisis como: Diagrama de causa y efecto (determina la relación entre causas que originan el problema y los efectos). Árbol de objetivos (es parte fundamental para establecer cuáles son los elementos que se consideran para resolver el problema) FODA (analiza las causas internas y externas de la empresa: Fortalezas y Debilidades de la institución; Oportunidades y Amenazas, son más externas y afectan de manera indirecta). Tabla de detección de problemas y/o necesidades (determina los posibles problemas y se relaciona con el FODA), Técnica de Priorización (evalúa cuáles son las prioridades de acción-niveles), Análisis Administrativo (evaluación del organigrama y clima organizacional) y análisis de

Factibilidad y Viabilidad (determina el costo y factibilidad de implementar una posible solución a los problemas), para identificar los posibles riesgos y las áreas críticas de la Empresa.

- Octavo paso

Se concluyó haciendo un diagnóstico general y un diagnóstico por áreas, donde se manifestó la importancia del estudio.

- Noveno paso

Al término del diagnóstico se encontraron varios problemas, entre los cuales se determinó el principal problema que afecta al Colegio Cristiano ELIM, como el caso de la morosidad en sistema de pago de cuotas niveladas a un plazo cómodo.

- Décimo paso

Para llegar a la solución se realizó un sondeo a varias instituciones bancarias y contables que puedan prestar sus servicios y conocer cuál puede ser la tasa de interés que pueda favorecer al padre de familia y facilitar el método cobro-pago de colegiaturas. El uso del sistema bancario en la política administrativa del Colegio es para tener una mejor recaudación de colegiatura tomando en cuenta que la figura bancaria representa una medida de presión para los padres de familia en sus pagos de colegiatura.

## 5.5 Diseño y metodología estadística

La investigación es de carácter descriptivo. A los resultados obtenidos se les dio un enfoque estadístico y un análisis interpretativo, para la obtención de porcentajes, representados mediante gráficas que faciliten el análisis en la toma de decisión del problema expuesto.

## 5.6 Informe estadístico

Tabulación de datos de los cuestionarios aplicados en la investigación, dirigida a los padres de familia. El tamaño de la población fue de 504 padres de familia de la cual se extrajo la muestra. Se utilizó la muestra estratificada, aquella en donde se forman grupos o estratos, en tal forma que el elemento tendrá una característica que solo le permitirá pertenecer al mismo. La muestra que se determinó para investigación fueron los grupos conformados por los padres de familia de los grados de: primero básico, segundo básico y tercero básico. Se tomaron estos grados por conocer el reglamento disciplinario, forma de pago y el estado actual del Colegio. Los padres de familia, así como sus niños, tienen varios años de pertenecer al Colegio y han encontrado satisfacción en el buen servicio que se les presta.

## 6. ANALISIS DE RESULTADOS

Interpretación de datos sobre la base de cuadros estadísticos y cuestionarios realizados en la investigación, dirigida a los padres de familia.

Cuadro No.1

### INGRESOS Y RELACIÓN DE PAGOS DE COLEGIATURA

Período de 1995 a 2005

Año	No Alumnos A	Inscripción B	Total A+B	Total Colegiatura C	Inscripción colegiatura TOTAL A+C	Total (A+B)+ (A+C)	SUELDOS	Total Ingresos
1995	190	Q 05.00	Q18.050.00	Q 70.00	Q133.020.00	Q151.050.00	Q110,838.00	Q 40,442.00
1996	192	Q 05.00	Q18.240.00	Q 70.00	Q134.400.00	Q152.640.00	Q110,808.00	Q 42,032.00
1997	146	Q 05.00	Q13.870.00	Q 70.00	Q102.200.00	Q116,070.00	Q110,808.00	Q 5,402.00
1998	198	Q 05.00	Q18.900.00	Q 70.00	Q134.300.00	Q153.200.00	Q110,808.00	Q 47,597.00
1999	120	Q 05.00	Q11.400.00	Q 70.00	Q 84.500.00	Q 95.900.00		
1999	58	Q 05.00	Q 5.510.00	Q 80.00	Q 46.400.00	Q 51.910.00	Q110,808.00	Q 36,702.00
2000	124	Q 05.00	Q11.780.00	Q 70.00	Q 86.800.00	Q 98.580.00		
2000	58	Q 05.00	Q 5.510.00	Q 80.00	Q 48.400.00	Q 53.910.00	Q231,700.00	-(Q81,282.00)
2001	158	Q 05.00	Q15.105.00	Q 70.00	Q111.300.00	Q126.405.00		
2001	75	Q 05.00	Q 7.125.00	Q 80.00	Q 60.500.00	Q 67.625.00	Q231,700.00	-(Q42,170.00)
2002	145	Q 05.00	Q13.775.00	Q 70.00	Q101.500.00	Q115.275.00		
2002	72	Q 05.00	Q 6.840.00	Q 80.00	Q 57.800.00	Q 64.640.00	Q231,700.00	-(Q51,083.00)
2003	182	Q 05.00	Q17.290.00	Q 70.00	Q127.400.00	Q144.690.00		
2003	70	Q 05.00	Q 6.650.00	Q 80.00	Q 56.000.00	Q 62.650.00	Q244,300.00	-(Q68,090.00)
2004	134	Q 200.00	Q26.800.00	Q 150.00	Q214.400.00	Q241.200.00		
2004	104	Q 225.00	Q23.400.00	Q 150.00	Q187.800.00	Q211.200.00	Q244,300.00	Q217,900.00
2005	190	Q 200.00	Q24.000.00	Q 150.00	Q240.500.00	Q264.500.00		
2005	83	Q 225.00	Q18.675.00	Q 150.00	Q157.700.00	Q176.375.00	Q320,470.00	Q116,905.00
	TOTAL		Q262,325.00		Q2,096,000.00	Q2,358,625.00	Q2,060,710.00	

Fuente: Departamento de Contabilidad del Colegio Cristiano ELIM.

Cuadro No. 2  
INGRESOS Y RELACIÓN DE ALUMNOS  
Período de 1995 a 2005

Año	No alumnos A	Inscripción B	Total inscripción A*B	Colegiatura C	Total colegiatura mensual A*C	Total colegiatura anual (A*C) 10 meses	Suma total inscripción y total de colegiatura anual
1995	190	Q 65.00	Q18.050.00	Q 70.00	Q13.300.00	Q133.000.00	Q151.050.00
1996	192	Q 65.00	Q18.240.00	Q 70.00	Q13.440.00	Q134.400.00	Q152.640.00
1997	146	Q 65.00	Q13.870.00	Q 70.00	Q10.220.00	Q102.200.00	Q116.070.00
1998	199	Q 65.00	Q18.908.00	Q 70.00	Q13.930.00	Q139.300.00	Q158.208.00
1999	120	Q 55.00	Q11.400.00	Q 70.00	Q 8.400.00	Q 84.000.00	Q 95.400.00
1999	58	Q 55.00	Q 5.510.00	Q 80.00	Q 4.640.00	Q 46.400.00	Q 51.910.00
2000	124	Q 65.00	Q11.780.00	Q 70.00	Q 8.650.00	Q 86.800.00	Q 98.580.00
2000	58	Q 65.00	Q 5.510.00	Q 80.00	Q 4.640.00	Q 46.400.00	Q 51.910.00
2001	159	Q 65.00	Q15.105.00	Q 70.00	Q11.190.00	Q111.300.00	Q126.405.00
2001	75	Q 85.00	Q 7.125.00	Q 80.00	Q 6.000.00	Q 60.000.00	Q 67.125.00
2002	145	Q 65.00	Q13.775.00	Q 70.00	Q10.150.00	Q101.500.00	Q115.275.00
2002	72	Q 65.00	Q 6.840.00	Q 80.00	Q 5.780.00	Q 57.800.00	Q 64.640.00
2003	182	Q 59.00	Q17.290.00	Q 70.00	Q12.740.00	Q127.400.00	Q144.690.00
2003	70	Q 59.00	Q 6.650.00	Q 80.00	Q 5.600.00	Q 56.000.00	Q 62.650.00
2004	194	Q 200.00	Q26.800.00	Q 160.00	Q21.440.00	Q214.400.00	Q241.200.00
2004	104	Q 225.00	Q23.400.00	Q 160.00	Q18.750.00	Q187.800.00	Q221.000.00
2005	150	Q 200.00	Q24.000.00	Q 160.00	Q24.000.00	Q240.000.00	Q264.000.00
2005	83	Q 225.00	Q18.675.00	Q 160.00	Q15.770.00	Q157.700.00	Q176.375.00
	TOTAL		Q262.925.00		Q209.600.00	Q2.086.000.00	Q2.358.925.00

Fuente: Departamento de Contabilidad del Colegio Cristiano ELIM.

Cuadro No. 3  
REGISTRO HISTÓRICO DE PORCENTAJES DE MOROSIDAD  
Período de 1995 a 2005

Año	% de morosidad
1999	39 %
2000	34 %
2001	32 %
2002	30 %
2003	30 %
2004	30 %
2005	19 %

Fuente: Unidad de Administración, Colegio Cristiano ELIM.

**Cuadro No. 4**  
**INGRESOS Y RELACIÓN DE ALUMNOS DE NIVEL PRIMARIO**  
 Período de 1995 a 2005

Año	No alumnos A	Inscripción B	Colegiatura C	Total (A*B)	Total A*C	Suma Totales
1995	190	Q 95.00	Q 70.00	Q18,050.00	Q139,000.00	Q151,050.00
1996	192	Q 95.00	Q 70.00	Q18,240.00	Q134,400.00	Q152,640.00
1997	146	Q 95.00	Q 70.00	Q13,870.00	Q102,200.00	Q116,070.00
1998	199	Q 95.00	Q 70.00	Q18,905.00	Q139,300.00	Q158,205.00
1999	120	Q 95.00	Q 70.00	Q11,400.00	Q 84,000.00	Q 95,400.00
2000	124	Q 95.00	Q 70.00	Q11,780.00	Q 86,900.00	Q 98,680.00
2001	159	Q 95.00	Q 70.00	Q15,105.00	Q111,300.00	Q126,405.00
2002	145	Q 95.00	Q 70.00	Q13,775.00	Q101,500.00	Q115,275.00
2003	182	Q 95.00	Q 70.00	Q17,290.00	Q127,400.00	Q144,690.00
2004	134	Q 200.00	Q 160.00	Q26,800.00	Q214,400.00	Q241,200.00
2005	190	Q 200.00	Q 160.00	Q24,000.00	Q240,000.00	Q264,000.00
	TOTAL			Q189,215.00	Q1,474,300.00	Q1,633,515.00

Fuente: Departamento de Contabilidad del Colegio Cristiano ELIM

**Cuadro No. 5**  
**INGRESOS Y RELACIÓN DE ALUMNOS DE NIVEL BÁSICO**

Año	No alumnos A	Inscripción B	Colegiatura C	Total (A*B)	Total A*C	Suma Totales
1999	59	Q 95.00	Q 80.00	Q15,910.00	Q 46,400.00	Q 62,310.00
2000	58	Q 95.00	Q 80.00	Q17,200.00	Q 46,400.00	Q 63,600.00
2001	75	Q 95.00	Q 80.00	Q22,230.00	Q 60,000.00	Q 82,230.00
2002	72	Q 95.00	Q 80.00	Q20,815.00	Q 57,600.00	Q 78,215.00
2003	70	Q 95.00	Q 80.00	Q23,940.00	Q 59,000.00	Q 79,940.00
2004	104	Q 225.00	Q 190.00	Q50,200.00	Q197,600.00	Q247,800.00
2005	83	Q 225.00	Q 190.00	Q42,875.00	Q157,700.00	Q200,375.00
	TOTAL			Q192,660.00	Q621,700.00	Q814,560.00

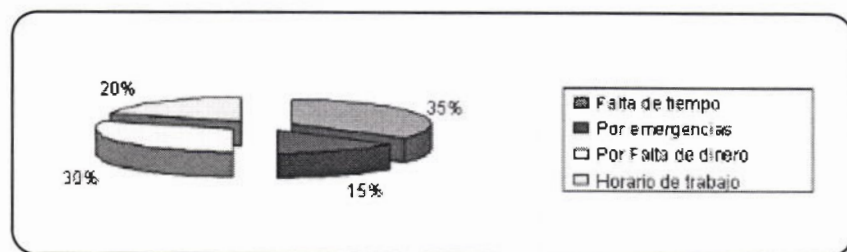
Fuente: Departamento de Contabilidad del Colegio Cristiano ELIM.

## 6.1 Tabulación gráfica e interpretación de resultados

Para llegar a la interpretación de las preguntas se realizó la encuesta a diferentes padres de familia con la finalidad de proporcionar su punto de vista y las causas que los lleva a la mora en el pago de colegiaturas.

### 1. ¿Por qué cree que se originan las demoras que se tienen en el pago de las colegiaturas?

GRÁFICA No. 5



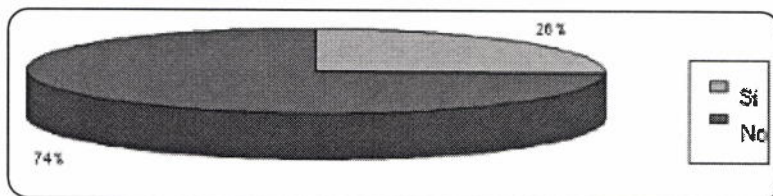
Fuente: Investigación de campo, febrero 2006.

El 35% indicó falta de tiempo y el 20% problemas en el horario de trabajo. Se llegó a un mismo resultado dando a conocer que por asuntos laborales no se les permitía salir para ejercer su pago de colegiatura, pues el único tiempo que tenían era el del almuerzo, el cual muchos de ellos lo utilizan, no solo para almorzar sino también para descansar. El 15% manifestó que hay emergencias de preeminencia que no permite el pago de colegiatura dentro del tiempo determinado por el Colegio Cristiano ELIM, y el 30% no tiene dinero a causa de trabajos por contrato o por tiempos de cosecha y no les permite pagar a tiempo la colegiatura de sus hijos.



2. ¿Considera usted que es necesario el pago de interés por el atraso de las colegiaturas?

GRÁFICA No. 6

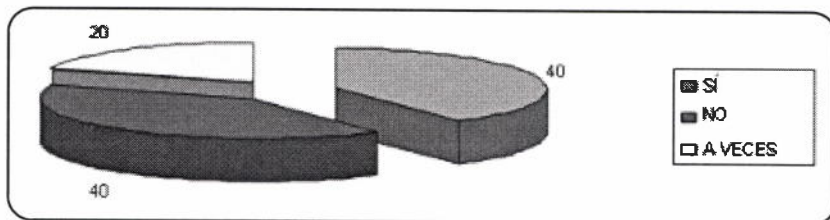


Fuente: Investigación de campo, febrero 2006.

El 26% respondió que sí es necesario pagar intereses para ejercer una presión en el pago puntual de colegiatura, y el 74% dice que no porque afecta el presupuesto y es alto el costo de vida.

3. ¿Ha tenido demoras en las cuotas de colegiatura?

GRÁFICA No. 7

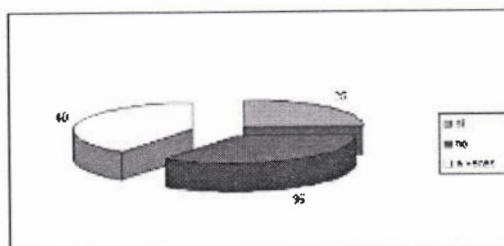


Fuente: Investigación de campo, febrero 2006.

El 40% de los encuestados respondió que sí ha tenido demoras por asuntos fuera de su alcance y el 40% manifestó que no ha tenido ninguna demora, y el resto, el 20%, ha tenido demoras pero que no han sido constantes.

## 4. ¿Ha sido orientado el padre de familia para el buen cumplimiento en las cuotas de colegiatura?

GRÁFICA No.8

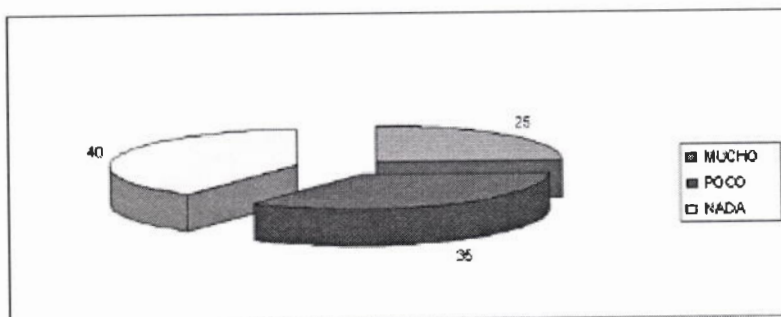


Fuente: Investigación de campo, febrero 2006.

El 25% tiene el conocimiento de las normas que el establecimiento les proporciona al momento de la inscripción de sus hijos. El 35% tiene información pero han sido descuidados en ello por otras responsabilidades que tienen. Y el 40% dice que a veces los orientan y los motivan para el buen cumplimiento en las cuotas de colegiatura.

## 5. ¿Cuánto conoce de la alta tasa de interés que tienen los bancos al tener una demora?

GRÁFICA No 9



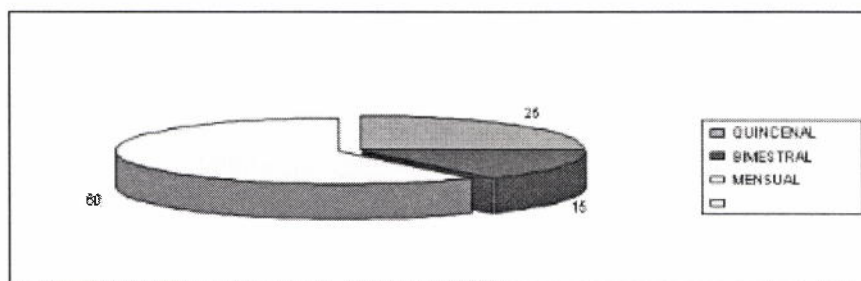
Fuente: Investigación de campo, febrero 2006.

El 25% tiene en cuenta la tasa de interés que el banco cobra por demora en el pago de colegiatura, el 35% de los padres conoce también la tasa de interés, y no han reincidido en

atrasarse en las cuotas de pagos de colegiatura para no caer en morosidad y 40% no conoce, ya que hay padres que no saben leer las instrucciones del talonario y otros porque no son ellos los que se encargan del pago de colegiatura.

**6. ¿De estas opciones cuáles serían los sistemas de pago que le gustaría para no quedar mal en las cuotas de colegiatura?**

**GRÁFICA No 10**

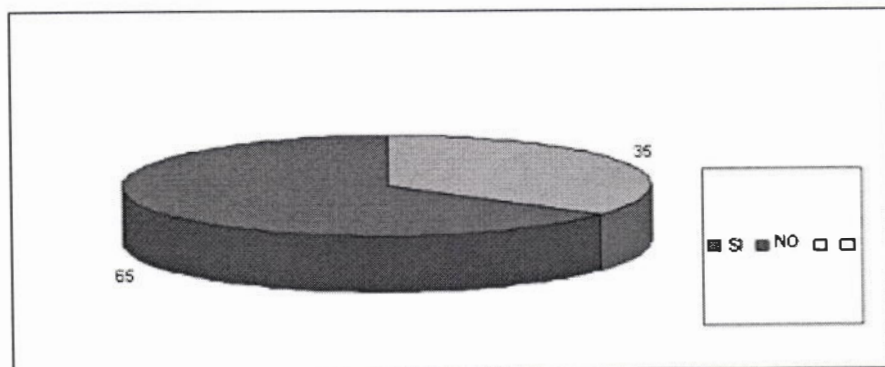


Fuente: Investigación de campo, febrero 2006.

El 25% respondió que le gustaría pagar quincenalmente, pues sus contratos así se lo permite y no estar olvidando el pago cada fin de mes, el 15% les sería más fácil pagar la colegiatura bimestralmente por los atrasos que a veces ocurren por determinadas necesidades que se presentan sin previo aviso dentro de la familia y el 60% de los encuestados dijo que era mejor cada fin de mes para tener facilidad y oportunidad de tiempo para el pago.

## 7. ¿Conoce usted el reglamento para el cumplimiento y morosidad del colegio?

GRÁFICA No. 11

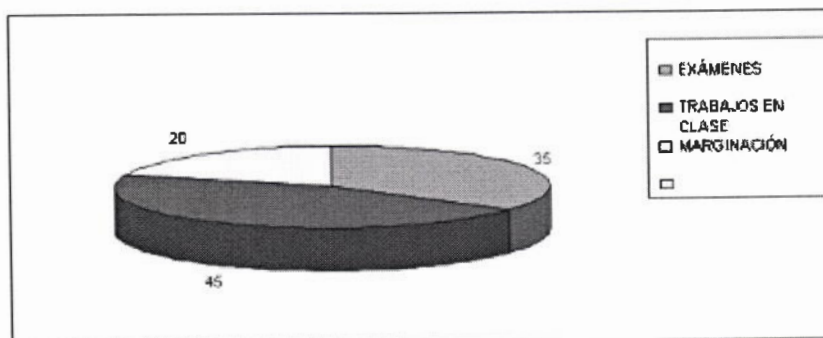


Fuente: Investigación de campo, febrero 2006.

Del 100% de los padres de familia encuestados; el 35%, respondió que conoce el reglamento para el cumplimiento y morosidad de cuotas de colegiatura, mientras que el 65% dice que desconoce que existiera algún reglamento de morosidad dentro de los talonarios de pagos de colegiatura.

## 8. En orden de importancia mencione ¿Cómo la asistencia de estudiantes se ve afectada por la morosidad o la falta de pago de cuotas dentro del colegio?

GRÁFICA No. 12



Fuente: Investigación de campo, febrero 2006.

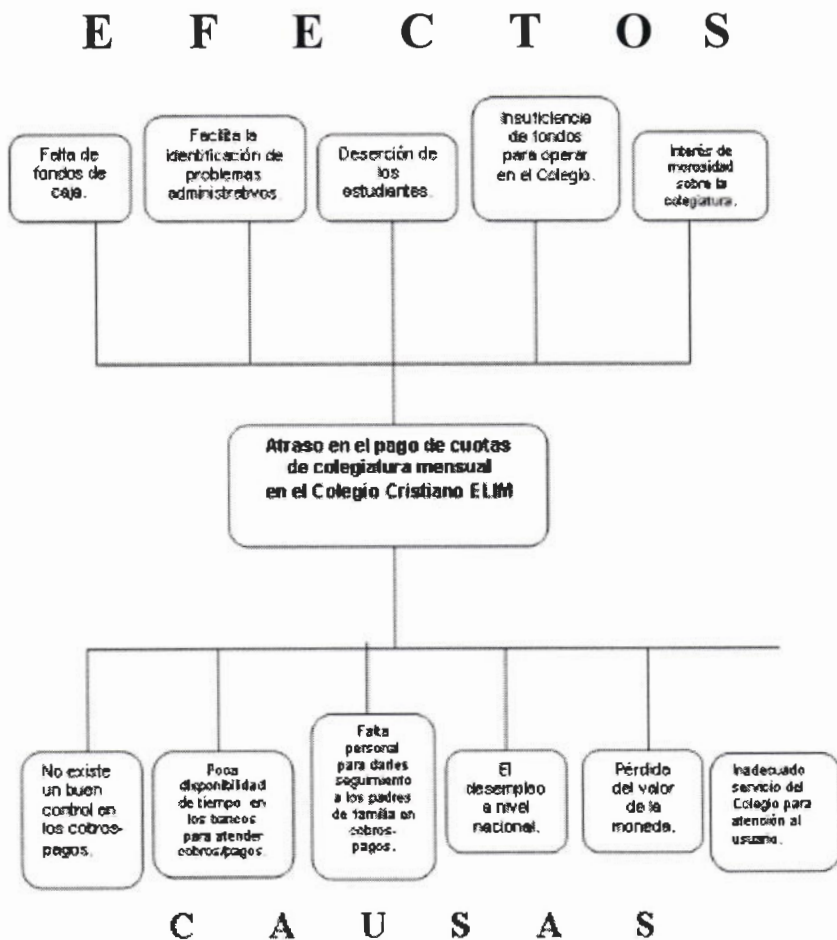
El 35% respondió que les afecta en los exámenes, ya que lo reciben en días y horas no planificadas, el 45% dice que en los trabajos en clase, pues les causa preocupación al ver la

situación por la que están pasando sus padres por el incumplimiento del pago de colegiatura, mientras que el 20% dice que se siente marginado por el hecho que sus padres no pagan la colegiatura.

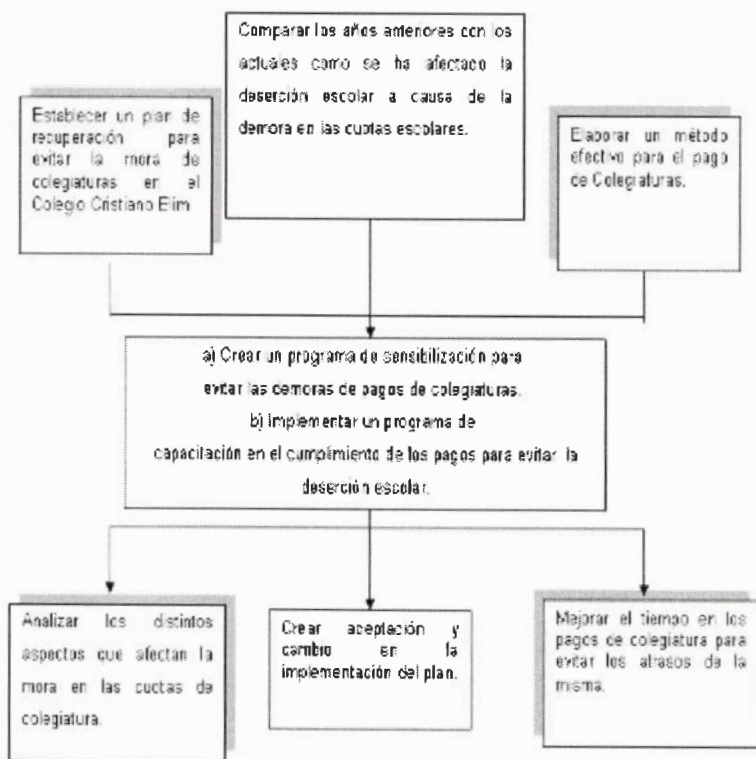
## 6.2 ANÁLISIS ÁRBOL DE PROBLEMAS TÉCNICA CAUSA Y EFECTO

Esta técnica se utilizó para identificar de mejor manera aquellas causas que se pueden atender y constituirse en objetivos de posible proyecto, contribuyendo así a resolver una parte de la problemática identificada en la empresa.

DIAGRAMA No. 1



**Diagrama No. 2**  
**ÁRBOL DE OBJETIVOS**



Fuente: Conceptos útiles en la elaboración de Proyectos, 2002. Adolfo Antonio Valdés Pineda.

El árbol de objetivos se utiliza para la visualización de alternativas de solución a un problema.

- Establece un plan
- Hace comparaciones
- Elabora un método efectivo de trabajo
- Analiza los problemas
- Crea cambios
- Logra su objetivo.

## MATRIZ FODA COLEGIO CRISTIANO ELIM ÁREA ADMINISTRATIVA

### FORTALEZAS

- Eficiencia en la coordinación de las actividades y personas que la integran.
- Responsabilidad en seguimiento a actividades planificadas.
- Capacitación constante en la preparación del personal administrativo y actualización de metodologías administrativas.
- Liderazgo efectivo de parte de la dirección del colegio en la toma de decisiones correctas.
- Creatividad del Departamento Administrativo y trabajo en equipo.
- Ambiente agradable de trabajo que permite interactuar con el personal administrativo.
- Claro conocimiento de la Administración para mejorar aspectos técnico-administrativos.
- Existe un organigrama definido con sus funciones y roles.

### OPORTUNIDADES

- La existencia de cursos de capacitación para mejorar los procesos administrativos.
- El apoyo del parte del MINEDUC, en compartir documentos y estrategias de administración educativa.
- La política de estado en mejorar la calidad educativa de los educandos y educadores de los establecimientos públicos y privados.
- Demanda de parte de los padres de familia en apertura de nuevos ciclos o grados escolares.
- Incremento en la población estudiantil, que requiere de educación integral con principios cristianos.

### DEBILIDADES

- Falta de un Plan Estratégico que facilite los procesos administrativos.
- Problemas de comunicación entre el personal de cada departamento del Colegio Cristiano ELIM.
- No existe un buen registro histórico del control de ingresos (pagos de colegiatura) y egresos.
- No existe un manual de procedimientos administrativos acorde a la institución.

### AMENAZAS

- Competencia institucional a través de la modernización en la educación.
- Competencia en salarios, es decir, que provoca la fuga de personal capacitado.
- El cambio constante de normas administrativas educativas de parte del Director Regional de Educación.



**MATRIZ FODA  
COLEGIO CRISTIANO ELIM  
ÁREA FINANCIERA**

**FORTALEZAS**

- Responsabilidad en el manejo de los fondos.
- Personal adecuado en la organización.
- Responsabilidad para el uso correcto de los recursos financieros.
- Modernización de la institución a través de equipo de computación.
- La existencia de un Departamento Contable y Financiero dentro del Colegio.
- Institución no lucrativa.

**OPORTUNIDADES**

- Existencia de bancos o instituciones dedicadas a préstamos con intereses bajos a colegios.
- Apadrinamiento de estudiantes del colegio de parte de personas de la Iglesia.
- Existencia de cursos o talleres para capacitar al personal en aspectos financieros.
- Nuevas inversiones para ampliaciones de edificio.

**DEBILIDADES**

- Falta de un Plan financiero a largo plazo para la institución.
- No existe un buen registro histórico del manejo de fondos dentro del Colegio.
- Falta de claridad en las normas de manejo de los fondos.
- Falta de un buen sistema de cobros de cuotas de colegiaturas.
- Demoras o atrasos en el pago de cuotas del colegio.
- Falta de personal con experiencia en manejo de recursos económicos.

**AMENAZAS**

- Inflación en la economía del país.
- Aumento de la canasta básica.
- Falta de empleo u oportunidades de empleo para los padres de familia.
- Poca generación de empleo a nivel nacional.
- Inestabilidad económica de parte de los padres de familia.
- Pérdida del valor adquisitivo de la moneda (es decir la fluctuación del valor del Dólar respecto al Quetzal, provoca que la moneda se devalúe.

**MATRIZ FODA  
COLEGIO CRISTIANO ELIM  
ÁREA MERCADEO**

**FORTALEZAS**

- Padres de Familia satisfechos.
- Opciones de Carreras.
- Posicionamiento del Colegio.
- Lealtad de los padres de familia. (Se gana cuando se brinda un buen servicio).
- Satisfacción al padre de familia en la educación de sus niños.

**OPORTUNIDADES**

- Ampliación de servicios (Computación, Inglés, Laboratorio, etc.) para promocionar nuevas y mejores carreras.
- Innovación en la estructura física del Colegio.
- Mayor demanda en la calidad educativa privada a través de aumento de la población estudiantil.
- Mejorar el servicio.

**DEBILIDADES**

- Un porcentaje del total de padres de familia insatisfechos.
- Poca difusión de los servicios que presta el Colegio.

**AMENAZAS**

- Deserción de los estudiantes.
- Mejor servicio de otros establecimientos educativos.

**FICHAS TÉCNICAS DE ESTRATEGIAS DE TRABAJO  
DETECCIÓN DE PROBLEMAS Y/O NECESIDADES**

**FICHA No. 1**

Esta técnica permite priorizar a través de preguntas directas a los profesionales de la empresa, y conforme al ordenamiento por pares de los problemas detectados, anotando en la parte de arriba y en la columna izquierda de la ficha, cada uno de los problemas, cada cuadro representa un par de comparaciones de los puntos listados. Conforme las respuestas de importancia de cada problema, se anota el problema elegido en el cuadro de intersección. Al completar el cuadro se suma el número de veces en que cada problema se repite, el problema que tenga el mayor número de repeticiones será el número uno y así sucesivamente, conforme al orden de prioridad. (Ver antes la ficha No. 1).

Principales problemas	Causas que originan los problemas	Efectos del problema	Alternativa posible para la solución
Atraso mensual en el pago de cuotas de colegiatura dentro del Colegio Cristiano ELIM.	Falta de recursos económicos.  Intereses elevados.	Deserción e inasistencia de los alumnos  Inestabilidad de los estudiantes.	Crear e implementar un programa de sensibilización para evitar las demoras.  Implementar un programa
Inadecuada atención del usuario en las ventanillas del Colegio.	Falta de personal para atender a las personas	Mala atención  Tiempo limitado para atender a la cantidad de las personas.	Crear más personal para atender a las personas.
Poca información en el llenado de formulario	Mala orientación  Poca información	Llenado inadecuado de los talonarios. (El llenado inadecuado produce un atraso en el pago de la colegiatura, se debe de extender un recibo por la pérdida de las páginas. (Algunos padres de familia consideran pagarlas después por falta de tiempo), para obviar esta situación se reciben los pagos en la secretaria del Colegio. se detalla un recibo con la información del alumno,	Orientación para llenar formularios de pagos.

Principales problemas	Causas que originan los problemas	Efectos del problema	Alternativa posible para la solución
		grado y cuota de colegiatura, imprimiendo el sello del Colegio y la firma del encargado de cobros.)	
Falta de trabajo	Falta de pago de colegiaturas.	Demora en pagos. Inestabilidad de los alumnos en el Colegio.	Acordar fechas de pagos para cancelación de cuotas.

Esta técnica de lluvias de ideas, se utilizó con el fin de recopilar y ordenar por consenso los problemas a priorizar, detallando las siguientes conclusiones:

- Se detectó la falta de orientación que los padres de familia tienen, en el momento de llenar las boletas de pago.
- Se detectó mala atención a los padres de familia por carecer de un horario de atención. (atención para resolver asuntos de orden económico).
- Permitted abrir reuniones para tener un mejor acercamiento con el padre de familia, y, así, establecer soluciones amistosas.

Permitted establecer el porcentaje de morosidad, las causas iniciales de estas y las formas de erradicarlas.

**TÉCNICA DE PRIORIZACION  
FICHA No. 2**

		1	2	3	4	
1	Atraso en el pago de cuotas de colegiatura mensual dentro del Colegio Cristiano ELIM.	15				15
2	Inadecuada atención para la atención del usuario en el servicio bancario.		11			11
3	Poca información en el llenado de formulario.			7		7
4	Insuficiente tiempo de prorroga para la cancelación de pago de cuotas.				8	8

**TÉCNICA DE ANÁLISIS DE VIABILIDAD Y FACTIBILIDAD**

Para establecer la Viabilidad y Factibilidad de la Alternativa de solución se siguió el siguiente proceso: La definición del problema se realizó mediante la Técnica de Causa y Efecto (árbol de problemas), la cual permitió visualizar de mejor manera todas aquellas causas que provocan el problema y los efectos que se dan en la institución. Luego se aplicó el Árbol de Objetivos, el cual se elabora anotando el problema, las causas y los efectos del árbol de problemas en forma positiva. Las causas descritas se constituyen en los objetivos del Proyecto, contribuyendo así a resolver una parte de la problemática identificada en la institución.

Establecidas las causas y los efectos del problema, se procedió a aplicar la técnica de estrategia de trabajo, este es un modelo utilizado por el Colegio, en la que se describe el o los problemas identificados (ficha No. 1), que son las causas del árbol de problemas y las soluciones que son las causas del árbol de objetivos, tomando lo anterior cómo base se establecen las estrategias para contrarrestar las causas insatisfechas y realizar de una manera positiva las situaciones satisfechas.

Del análisis de cada una de las estrategias establecidas se obtuvieron tres opciones de Solución para el problema detectado, siendo las siguientes:

- Consensuar fechas de pagos para cancelación de cuotas.
- Crear un programa de sensibilización para evitar las demoras.
- Implementar un programa de capacitación en el cumplimiento de los pagos para evitar la deserción escolar.

Habiendo establecido las alternativas de solución para el problema seleccionado, se procede a llenar una Ficha Técnica del proyecto, ver anexo Pág. No. 76, lo que permite concretizar la idea del Proyecto, en la que se incluye información general como beneficiarios, la localización para la ejecución del proyecto, la inversión aproximada que se hará para resolver el problema. Con la presente técnica se establece la prefactibilidad para considerar un estudio de inversión para realizar un perfil, requiere de estudios más metódicos disminuyendo así el riesgo de la desición. Se analizan y seleccionan las opciones más convenientes para el manejo de materiales, tamaño, insumos sustituibles, sistemas de transportes, capacidad financiera de los inversionistas y aspectos administrativos legales del proyecto y los resultados a obtener. (Ver fichas No. 1, 2, y 3).

Para finalizar con el proceso se aplicó la herramienta de Viabilidad y Factibilidad (Ficha No. 4), permitiendo así establecer la alternativa que reúne los criterios positivos de rentabilidad y sostenibilidad, para que no exista ningún obstáculo para su ejecución.

La realización del Análisis de Viabilidad y Factibilidad permite verificar que una de las alternativas de solución sea rentable y sostenible, que no exista ningún obstáculo para su ejecución, ya que, la Alternativa de Solución debe cumplir con todos los criterios que se formulen para que se de la solución al problema detectado, lo cual se concluye de la siguiente manera:

Problema Seleccionado juntamente con su solución propuesta.

## FICHA No. 3

Problema identificado	Solución
<p>Atraso en el pago de cuotas de colegiatura mensual dentro del Colegio Cristiano ELIM.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consensuar fechas de pagos para cancelación de cuotas.</li> <li>• Crear un programa de sensibilización para evitar las demoras.</li> <li>• Implementar un programa de capacitación en el cumplimiento de los pagos para evitar la deserción escolar.</li> </ul>

**CUADRO DE ANÁLISIS DE VIABILIDAD  
ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE PROYECTOS  
FICHA No. 4**

**Nombre del proyecto:** Implementación de un plan estratégico para disminuir la morosidad de pagos de colegiaturas del Colegio Cristiano Elim.

Comunidad Beneficiada: Colegio Cristiano "ELIM"

Municipio: Cobán.

Departamento: Alta Verapaz

No.	Aspecto	Definición	Si	NO	PUEDE MEJORARSE
A	Mercado	El proyecto es aceptado por la gente y que tenga la sostenibilidad, a través de cuotas de colegiatura.	X		
B	Tecnológica	Debe realizarse la función para la que fue concebido el proyecto y existen los insumos para su ejecución.	X		
C	Administrativo	Que exista una persona que tenga la experiencia y capacidad para hacerse cargo del mismo.	X		
D	Financiero	Existen los fondos para la ejecución del proyecto así como para su operación.	X		
H	Social	La ejecución y operación del proyecto afecta al grupo o grupos sociales en lo cultural, religioso, etc., en forma negativa.		X	

Lugar y Fecha: Cobán, Alta Verapaz, febrero del 2006.

## DIAGNÓSTICO GENERAL

El grado de morosidad que se dio en el Colegio Cristiano Elim, implica el incumplimiento de una obligación o responsabilidad y se propuso hacer un estudio de ANÁLISIS SOCIOECONÓMICO a todos los padres de familia y reveló la causa común de este factor negativo que se reflejaba en los estados financieros.

El déficit no disminuyó, pero tampoco creció; considerando que a nivel de mercados es indispensable evitar este inconveniente que no favorece a las Empresas educativas.

Esto empieza a manifestarse como un FENÓMENO ECONÓMICO conocido en el ámbito empresarial como: PAGOS EN MOROSIDAD.

Esto permite establecer un plan de recuperación para evitar la mora de Colegiaturas específicamente, en el Colegio Cristiano ELIM que ayude a buscar alternativas de solución y así evitar la mora.

Y para lograr la información era necesario que se tomara en cuenta recabar la información que permitiera encontrar cuál era la necesidad de la institución y determinar la actual problemática que existe en el Colegio Cristiano ELIM, permitiendo así conocer de cerca esta problemática que acontece en el país, especialmente en los centros educativos privados.

Para lograr que el déficit que han bajado se logre mantener es necesario definir controles en el desempeño de cada uno de los involucrados.

Es indispensable buscar soluciones de los problemas detectados para mejorar e indagar alternativas que solucionen estos problemas de los cuales afectan a los centros educativos privados de nuestro medio, que sean factibles y viables para su ejecución.



## DIAGNÓSTICO POR DEPARTAMENTOS

**Administración:** Es un departamento diseñado para que funcione con una proyección dinámica y consta de dos unidades:

- a) Unidad Técnica Pedagógica
- b) Unidad Financiera

Estas unidades están bajo la supervisión y coordinación de la Administración General.

El análisis, la percepción y dominio de las unidades escritas anteriormente son básicos en el desarrollo de las actividades que generan el crecimiento de la visión. La unión de ambas unidades de trabajo ha sido elemental, y la unidad financiera marca una competencia estratégica, y la técnica pedagógica una eficiencia personal.

En cuanto a su diagnóstico es un departamento que ha generado el 50% de éxito empresarial por su diseño descentralizado.

**Secretaría:** Este departamento expresa la proyección de la administración, bajo la condición de catalogación, archivo, correspondencia y atención personalizada. Esta área se limita a realizar las operaciones básicas de trabajar las actividades por escrito al personal y alumnado del Colegio.

Coordina también cronogramas de trabajo, revisa el cumplimiento de planes de trabajo, está bajo la competencia de eficacia personal. Su diagnóstico es que la tecnología es básica en el desarrollo de esta área. El liderazgo y manejo de planes y coordinación de cronogramas de actividad, han permitido que esta área trabaje de la mano de la administración.

**Contabilidad:** La planificación de presupuestos y el análisis de gastos es el mayor enfoque de esta área. Los registros de los movimientos de ingresos y egresos son vitales. Esta área está bajo la competencia estratégica y de eficacia personal.

Su diagnóstico es que su función es un tanto débil por la falta de un área específica y de tecnología, pero en el momento de crecer a una escala mayor la empresa, necesitará marcar un área específica. Aun a esta dimensión ha sido funcional, pues es auxiliada por las dos áreas anteriores de que consta la administración.

## 7. DISCUSIÓN

Habiendo hecho un estudio de evaluación integral, se encontró que existía un problema que no permitía que el Colegio Cristiano ELIM cumpliera con sus responsabilidades financieras en el tiempo asignado. Este problema económico es llamado: pagos en morosidad, que técnicamente implica incumplimiento de una obligación o responsabilidad en el pago de una cuota económica. Previo análisis económico de los clientes y exhaustos de buscar una razón lógica a estos fenómenos, la administración planteó hacer un estudio de análisis socioeconómico a todos los clientes y fue el que reveló la causa común de este factor perjudicial que se reflejaba en los estados financieros. El problema de morosidad tenía un margen de 39%, y en ningún momento este problema fue subsidiado. Se contrató una persona con la capacidad de estructurar la empresa a través de procesos administrativos y presentara un plan para disminuir el índice deficitario, y elevara la cantidad de alumnos dentro del colegio.

Se hicieron entrevistas al personal administrativo y se aplicaron cuestionarios a los padres de familia, revelando el alto grado del problema de morosidad que se incrementaba cada año, pues no existía un plan que permitiera una recuperación y así lograr los objetivos de la empresa.

Los estados de pérdidas y ganancias reflejaron un déficit desde el año 1995 hasta el año 2003. Lo que llevo al Colegio a hacer préstamos bancarios para cubrir los sueldos retenidos. Fuente: Estados Financieros del Colegio Cristiano ELIM.

Los cuestionarios permitieron ver cuál era el grado de morosidad. En la pregunta **¿Considera usted que es necesario el pago de interés por el atraso de las colegiaturas?** El 74% expuso que no porque desvía el presupuesto y es alto el costo de la vida, y el 26% reconoció que sí es necesario pagar los intereses de morosidad para ejercer una presión para el pago puntual de colegiatura. En la pregunta **¿Ha tenido demoras en las cuotas de colegiatura?** mostró que el 40% de los encuestados respondió que si ha tenido demoras por asuntos fuera de su alcance; el 20% ha tenido demoras pero que no han sido frecuentes. Y el porcentaje restante no ha tenido este problema. Con esto se permite buscar estrategias que permita disminuir la morosidad de pagos de colegiatura del Colegio Cristiano ELIM.

Se determinó que para corregirlo se hicieran un plan estratégico con las siguientes soluciones: tener un sistema contable y financiero moderno que mejore los controles de cobros y pagos. Lograr que el personal esté altamente capacitado y alcanzar el fortalecimiento institucional y financiero del Colegio Cristiano ELIM.

Lo que se va alcanzar con este Plan: tener una Unidad Contable y Financiera altamente calificada, un sistema de cobros a través de la banca nacional estable, un plan de manejo de fondos eficiente para llegar con validez a los objetivos de la empresa, a través de planes de capacitación, actualización y desarrollo del curso y actualizaciones constantes del sistema. Contar con comités (maestros) institucionales eficientes en su trabajo para fortalecer la imagen, la educación y el servicio del Colegio y las capacidades y destrezas del personal, desarrollando una política de recursos humanos que mantenga al personal altamente motivado y auditorías internas y externas, para obtener los resultados deseados.

Entonces, con este diagnóstico es necesario que la empresa realice estos cambios lo más pronto posible para poder prestar un servicio de calidad donde el 100% de los padres de familia se encuentren satisfechos con el buen servicio, esto, además, traerá consigo un crecimiento en el número de ellos. Esta, a su vez, va a ser nuestra mejor publicidad. Y la retribución para el personal que labora en la empresa crecerá y posiblemente habrá más fuentes de empleo.

Además, todo el personal del Colegio Cristiano ELIM necesita tener una capacitación en el manejo de los progresos administrativos y financieros para mejorar el servicio de una excelente forma con lo que todos los padres de familia se sentirán satisfechos, y con todo esto el crecimiento del Colegio continuará, y garantizará a la empresa mantenerse en el liderato del sistema educativo en Alta Verapaz.

## CONCLUSIONES

Se determino que a través de los análisis de resultados, las causas mas comunes que no permite que disminuya la morosidad son:

1. la falta de tiempo
2. falta de trabajo
3. falta de recursos económicos
4. ausencia de información acerca de los formularios de pago
5. la cercanía de la agencia bancaria
6. la ausencia de la lengua Kekchi en la información de talonarios de pago y el reglamento de pagos.

La documentación financiera está bastante dispersa y superficial, por lo que es necesario implementar un plan estratégico para disminuir la morosidad y un registro de la información para el análisis utilizando instrumentos financieros, que contribuya en la toma de decisiones en la enunciación de propuestas y gestión de fondos para su aplicación en otras áreas del Colegio.

Se determinó que el Departamento Financiero es donde se encuentra con más debilidades y el buen manejo de los datos contables que se generen en dicho departamento dependerá el éxito administrativo de los demás departamentos.

El 60 % de la población se demora en el pago de las colegiaturas, esto es algo que se debe corregir para evitar problemas en la liquidez de presupuesto dentro del departamento contable del colegio y disponer de recursos económicos.

La mayor parte de la población (60 %), indica que el sistema de cobro debe de hacerse en forma mensual, esto debido que con ello se mejora la disponibilidad de fondos de cada padre de familia.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda implementar la propuesta que se adjunta en el capítulo siguiente para hacer eficiente el área financiera del Colegio Cristiano ELIM.

Considerar que el aspecto que se evaluó (morosidad) es el que afecta a la mayoría de instituciones educativas que están en el mercado ofreciendo sus servicios, por lo tanto, se hace hincapié en utilizar las técnicas administrativas, las cuales permitirán ser no solamente un trabajo de investigación, sino que sea adecuada en la toma de decisiones.

Que el área de Administración Financiera evalúe la posibilidad de que otros bancos presten sus servicios para facilitar el pago colegiatura a los padres o encargados.

Que el Departamento Contable labore las ocho horas diarias para mantener abiertas las oficinas de Contabilidad o bien implementar el sistema de pago de cuotas a través del sistema bancario local, para agilizar los procesos de pagos en distintos horarios. Puesto que es difícil resolver el tema de la falta de recursos económicos, ya que depende de la mano de obra o situación financiera de los padres de familia. Así mismo este resultado indica que se deben implementar sistemas de cobros eficientes sin afectar la participación activa de los padres de familia y disponer de horarios accesibles, como alargar el período de pago es decir si actualmente se hace en un rango de una semana, puede ser de 15 días hábiles.

Dejar un plazo prudencial de pago de cinco días después de la fecha de mora, además reducir la tardanza en las cuotas. Mejorar la orientación y realizar reuniones con este grupo de padres de familia.

Por lo que se sugiere que se trabaje en:

1. Un reglamento de cobros.
2. Formularios o talonarios de pagos
3. Mejorar el sistema contable, para desarrollar modelos de cobros.

Se recomienda, trabajar en un plan de divulgación, de todos aquellos documentos que proporcionen información a los padres de familia para llenado de formularios, talonarios que permitan orientación para reducir la falta de cumplimiento de pagos.

De acuerdo a los resultados es importante mejorar la comunicación entre los administradores del colegio y los padres de familia, esto para reducir este 40 % de la población que por razones de

ignorancia y/o conocimiento desconocen la manipulación de formularios y el pago del porcentaje de tasa de interés de bancos.

Promover un clima de organización a nivel de administración que facilite los procesos administrativos contables y mejore la comunicación interna dentro de las unidades operativas del Colegio Cristiano ELIM que beneficien a los padres de familia. A través:

- Dinámicas de equipo
- Capacitación
- Incentivos

Se debe mejorar el sistema de talonarios o recibos de cobro dejando otras opciones, reducir los intereses utilizando diferentes medios que no permitan incrementar el gasto familiar de los padres de familia y crear un plan que permita la disminución de la morosidad de pagos de colegiatura a los que se enfrenta el Colegio.

Establecer un plan de recuperación para evitar la mora de colegiaturas en el Colegio Cristiano ELIM, elaborando un método efectivo para el pago.

Es necesario readaptar las ideas que tienen de los procesos y sistemas del Departamento de Administración Financiero del Colegio Cristiano ELIM, actualizándolas y haciéndolas efectivas bajo las nuevas y futuras condiciones de mercado y de la tecnología, debido a que cada día el mundo comercial demanda actualización en cada uno de los procesos de las instituciones educativas.

**PLAN DE ESTRATEGIAS PARA REDUCIR LA MOROSIDAD  
DEL  
COLEGIO CRISTIANO ELIM.**

**PROPUESTA**

**Colegio Cristiano Elim**



**Plan de Estrategias para  
reducir la morosidad**

**TABLA DE CONTENIDO**

- 1. Presentación**
- 2. Aspectos Metodológicos**
- 3.Redacción de la Visión Institucional**
- 4.Redacción de la Misión Institucional**
- 5. Roles Intitucionales**
- 6. Valores Fundamentales y Principios**
- 7. Objetivos Estratégicos**
- 8. Programación Multianual**



## **. Presentación**

El Colegio Cristiano ELIM es una de las empresas de importancia en los esfuerzos de dar educación, pues tiene como fin primordial el desarrollo integral de la persona humana, el conocimiento de la realidad y cultura nacional y universal. Con el propósito de fortalecer su trabajo futuro, el Colegio determinó, con la asistencia de este proyecto, el fortalecimiento para disminuir la morosidad (ejecutado por Erick Lomwardo Navarro Ceballos), la conveniencia de desarrollar un proceso de estrategias.

Con base en la información obtenida en el análisis de situación y en los talleres de análisis estratégico realizado con miembros de Gerencia, Coordinadores y otro personal técnico del Colegio Cristiano ELIM, se ha preparado la presente versión de un plan estratégico para el período 2007 - 2017.

El documento se organiza en dos secciones. En la primera se presenta la orientación y elementos estratégicos del Colegio Cristiano ELIM, a saber: Roles, Valores, Visión y Objetivos. La segunda presenta la descripción programática de los objetivos estratégicos, incluyendo resultados esperados, metas, actividades y programación multianual (a 10 años).

## 2. Aspectos metodológicos

Para la preparación del plan estratégico, se utilizó básicamente la técnica de talleres de opinión a través de sesiones de análisis estratégico para ir construyendo en forma participativa con miembros de la Gerencia, la Junta Directiva y personal técnico del Colegio Cristiano ELIM los diferentes elementos estratégicos que se incluyen en el plan.

Esta metodología permite que el sentido de apropiación del proceso, se desarrolle en los participantes dando así mayores probabilidades de éxito a la implementación de un plan estratégico.

## 3. Redacción de la visión de la empresa

Al trazar un horizonte para el trabajo del Colegio Cristiano ELIM durante los siguientes diez años, se construyó la visión siguiente:

La población escolar mixta recibe una educación con calidad y pertinencia, que le permita ser una persona con conocimientos, carácter, identidad y valores cívicos, morales, éticos y sociales para desenvolverse con éxito en su vida personal y social.

## 4. Redacción de la misión de la empresa

La Misión o mandato del Colegio Cristiano ELIM para los siguientes diez años es la siguiente:

Proporcionar a la población escolar mixta, una formación integral (espíritu, alma y cuerpo) que le permita incorporarse al ámbito empresarial local, nacional o internacional a los cambios mundiales, para lo cual se construirá un equipo de trabajo eficiente, eficaz, efectivo que satisfaga las necesidades educativas y apoye a la construcción de un sistema educativo acorde a las demandas de este siglo.

## 5. Roles institucionales

De acuerdo a la opinión de los participantes en el taller del plan estratégico, el Colegio Cristiano ELIM, es una organización que en su trabajo desarrolla los siguientes roles:

✓ **Educación:** proceso por el cual se inculcan en la persona los conocimientos y valores que le resultaran imprescindibles para su vida social, por tratarse de normas y saberes que forman parte del bagaje cultural del colectivo en que vive y se estudia.

✓ **Vigilancia y supervisión:** supervisión de la prestación de servicios para la entrega de un buen producto, es necesario como un control de calidad. La función de vigilancia permanecerá buscando con ello el perfeccionamiento de cada una de las actividades y que se cumplan con las normas y reglas establecidas, en los educadores y población estudiantil, el conocimiento sobre como educar.

**Administración de bienes y servicios:** es necesario cuidar los bienes y que el producto resultado de los servicios sean bien administrados.

## 6. Valores fundamentales y principios

Para orientar su trabajo el Colegio Cristiano ELIM, fundamenta su trabajo en el siguiente conjunto de ideas trascendentales que constituyen sus valores y principios esenciales y perdurables.

- ✓ Amor, respeto, protección a la vida: El Colegio y sus miembros reconocen y trabajan por la vida en sus manifestaciones naturales y sociales.
  - ✓ Honestidad: Transparencia y rectitud de sus actuaciones en todo lo relacionado a su desempeño técnico y financiero.
- ✓ Mística de trabajo: Los miembros del Colegio están identificados y creen en la organización y en que lo que allí se hace vale la pena.
- ✓ Autonomía de pensamiento: El Colegio tiene una línea de pensamiento definida en torno a la educación y el servicio.

## 7. Objetivos

- a. Fortalecer el sistema contable y financiero moderno que mejore los controles de cobros y pagos.
- b. Lograr que el personal esté altamente capacitado.
- c. Fortalecer la capacidad financiera del Colegio Cristiano ELIM.





## Plan Operativo No. 3

<b>Resultado 3: Al mostrar el éxito alcanzado en su trabajo el Colegio Cristiano ELIM es un referente para otros colegios.</b>												
<b>Meta</b>	<b>Actividades</b>	<b>Año</b>										<b>Responsable</b>
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	
Certificaciones	Cumplir requisitos solicitados por la organización a certificar (sistematización, socialización, etc.).	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Proyectos	Ejecución de proyectos con control sobre el logro de resultados esperados, reducción del monto de morosidad, uso eficiente de recursos donados, etc.).	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Autosostenibilidad	Aumentar recaudación de fondos libres.		x	x	x	x						
Participar en la formulación e implementación de sistemas financieros.	Asistir a foros de decisión política, Asociarse a organizaciones o grupos de interés en el tema financiero para influir decisiones.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Desarrollar modelos de cobros y pagos para el desarrollo económico de la empresa.	Apoyar a colegios en temas de finanzas, de cobros y pagos	x	x	x	x	x						















## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ✓ Clima organizacional [En red] Disponible en: <http://>.
- ✓ DR. Observatorio Ciudadano de la Educación.  
Redacción: Luis A. Aguilar, Teresa Bracho, Edgar Becerra Bertram, Daniel Cortés Vargas, María de Ibarrola, Pedro Flores Crespo, Raquel Glazman, Antonio Gómez, Gregorio Hernández, Pablo Latapí Sarre, Carlos Muñoz Izquierdo, Emma Liliana Navarrete, Roberto Rodríguez Gómez, Miguel Ángel Rodríguez, Lorenza Villa Lever y Leonel Zúñiga.
- ✓ Educación [En red] Disponible en: <http://>.
- ✓ Goodstein, Leonard D., Nolan, Timothy M., Pfeiffer, J. William (1998). Planeación Estratégica Aplicada, Colombia, Editorial Nomos, S.A. Pág. 5.
- ✓ Harold Koontz, Heinz Weihrich (2003) México. Editorial Mexicana, S.A. Pág. 6.
- ✓ Harold Koontz, \_\_\_\_\_ (2003) Administración, Una Perspectiva Global, México, editorial Hispanoamericana, 12ª. Edición. Pág. 118.
- ✓ Lawrence J. Gitman (1987) Fundamentos de Administración Financiera, Tercera Edición.
- ✓ Lawrence \_\_\_\_\_ (1986) Fundamentos de Administración Financiera, Tercera Edición, México, Harla / Editorial Mexicana. Pág. 9
- ✓ Ley de Educación Nacional y su Reglamento, (1977) Decreto No. 12-91, Acuerdo Gubernativo No. 13-77.
- ✓ Morea, Lucas (1997) Administración Financiera/ Sinexi S.A.
- ✓ Organización [En red] Disponible en: <http://>.
- ✓ Ruiz Orellana, Alfredo Enrique, (2005) Diccionario de Términos Contables.
- ✓ Stephen P. Robbins (1987) Administración Teoría y Práctica.  
Visión [En red] Disponible en: <http://>.

A N E X O S

## CUESTIONARIO

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA, FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**  
**COBÁN, ALTA VERAPAZ.**

Estimados Padres de Familia:

Los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas, de la Universidad Panamericana, solicitamos de su valiosa colaboración para responder según su criterio a los siguientes cuestionamientos, desde ya agradecemos de su valioso aporte a nuestra investigación.

1. ¿Por qué cree que se originan las demoras que se tienen en el pago de las colegiaturas?

---



---



---



---



---

2. ¿Considera usted que es necesario el pago de interés por el atraso de las colegiaturas?

---



---



---

¿Por qué?

---



---

3. ¿Ha tenido demoras en las cuotas de colegiatura?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

4. ¿Ha sido orientado el padre de familia para el buen cumplimiento en las cuotas de colegiatura?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

5. ¿Cuánto conoce de la alta tasa de interés que tienen los bancos al tener una demora?

MUCHO

POCO

NADA

Especifique \_\_\_\_\_

---

6. ¿De estas opciones cuáles serían los sistemas de pago que le gustaría para no quedar mal en las cuotas de colegiatura?

Quincenal\_\_\_\_ Mensual\_\_\_\_ Bimestral\_\_\_\_ Otra fechas\_\_\_\_

Especifique\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. ¿Conoce usted el reglamento para el cumplimiento y morosidad del colegio?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

Como se aplica:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

8. En orden de importancia mencione ¿Cómo la asistencia de estudiantes se ve afectada por la morosidad o la falta de pago de cuotas dentro del colegio?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_



UNIVERSIDAD PANAMERICANA, FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
COBÁN, ALTA VERAPAZ.

ENTREVISTA

A continuación se presentan las preguntas que fueron cuestionadas en forma oral hacia la administración de las mismas que sirvieron para completar la información:

- 1.- ¿Qué puesto ocupa en el área administrativa del Colegio Cristiano ELIM?
- 2.- ¿Cuántos años tiene a su cargo la administración financiera del Colegio Cristiano ELIM?
- 3.- ¿Qué conocimiento tiene acerca de la morosidad?
- 4.- ¿Lleva usted algún control administrativo que refleje datos de morosidad?
- 5.- ¿Cómo ha venido a afectar las moras de colegiaturas a la institución?
- 6.- ¿En qué aspectos perjudican las moras al estudiante?
- 7.- ¿Qué estrategias utilizaría para evitar las moras de colegiatura?








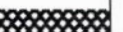


## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

No.	ACTIVIDADES	MES 1 FEBRERO				MES 2 MARZO			
		1	2	3	4	1	2	3	4
01.	Realización del contacto con el Propietario	P	■						
		E	■						
02.	Recolección de Información.	P	■						
		E	■						
03.	Reconocimiento de la empresa ( físicas)	P	■	■					
		E	■	■					
04.	Solicitar documentación	P	■						
		E	■						
05.	Elaborar y aplicar los Instrumentos	P	■						
		E	■						
06.	Tabulación de instrumentos.	P	■						
		E	■						
07.	Solicitar documentación contable	P		■	■				
		E		■	■				
08.	Análisis y elaboración del diagnóstico	P				■			
		E				■			
09.	Priorización de problemas	P				■			
		E				■			
10.	Conclusiones y recomendaciones del diagnóstico	P				■			
		E				■			
11.	Corrección de diagnóstico	P					■		
		E					■		
12.	Elaboración de versión final de diagnóstico	P					■		
		E					■		

P: Programado

E: Ejecutado

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO

No.	Resultado/Actividad	MES			
		FECH.	Del 27/03 al 29/04	Del 31/04 al 03/06	Del 05/06 al 15/07
1	Recopilación de información	P			
		E			
2	Estructurar encuestas y entrevistas	P			
		E			
3	Aplicación de los instrumentos estructurados	P			
		E			
4	Tabulación de datos	P			
		E			
5	Análisis de la información	P			
		E			
6	Presentación y análisis de resultados	P			
		E			
7	Exposición y discusión	P			
		E			
8	Conclusiones y recomendaciones	P			
		E			
9	Finalizar el informe	P			
		E			
10	Presentación del informe final	P			
		E			

P = Programado

E = Ejecutado

Número

Información General													
I	<p>1. Nombre de proyecto: <b>"Implementación de un Plan Estratégico para la disminución de la Morosidad del Colegio Cristiano "ELIM", ubicado en la ciudad de Cobán Alta Verapaz."</b></p> <p>2. Aspecto: Administrativo <input type="checkbox"/> Técnico <input checked="" type="checkbox"/> Docente <input type="checkbox"/></p> <p>3. Estado: Idea <input type="checkbox"/> Perfil <input checked="" type="checkbox"/> Factibilidad <input type="checkbox"/></p> <p>4. Localización: <b><u>Diagonal 3 11-04 Zona 2, Barrio San Vicente, Calzada Israel, Cobán Alta Verapaz.</u></b></p> <p>5. Entidad: Proponente: <u>Erick Lomwardo Navarro Ceballos.</u> Ejecutor: <u>Erick Lomwardo Navarro Ceballos.</u></p> <p>6. Beneficiarios: Directos <u>290 Alumnos</u> Indirectos <u>26 Docentes</u></p>												
II	<p>Descripción del Proyecto</p> <p>7. Problema que se pretende resolver: <b><u>El Alto Índice de morosidad.</u></b></p> <p>8. Resultados a obtener: <b><u>Mayor ingreso y capacidad monetaria para un mejor servicio.</u></b></p> <p>9. Descripción de los recursos requeridos:</p> <p>a. Institucionales: _____</p> <p>b. Humanos: _____ _____</p> <p>c. Técnicos _____ _____</p>												
III	<p>Costos</p> <table border="0"> <tr> <td>10. Preinversión</td> <td><u>Q. 5,000.00</u></td> <td><u>Q12,000.00</u></td> <td><u>Q17,000.00</u></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Recursos propios</td> <td>Financiamiento Solicitado</td> <td>Total</td> </tr> <tr> <td>11. Inversión</td> <td><u>Q. 17,000.00</u></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	10. Preinversión	<u>Q. 5,000.00</u>	<u>Q12,000.00</u>	<u>Q17,000.00</u>		Recursos propios	Financiamiento Solicitado	Total	11. Inversión	<u>Q. 17,000.00</u>		
10. Preinversión	<u>Q. 5,000.00</u>	<u>Q12,000.00</u>	<u>Q17,000.00</u>										
	Recursos propios	Financiamiento Solicitado	Total										
11. Inversión	<u>Q. 17,000.00</u>												

Lugar Cobán, Alta Verapaz.Fecha 27 de Marzo de 2006

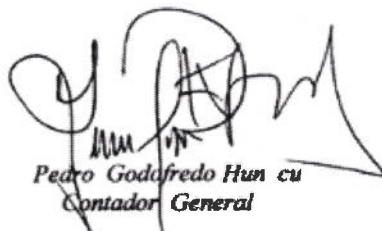
La ficha técnica consiste en la concretización de la idea del proyecto, se incluye una estimación aproximada de los costos y beneficios del proyecto. Se debe tener la información acerca de: beneficiarios, localización de beneficiarios, monto aproximado de la inversión, fuente probable de financiamiento, etc.

Con la presente técnica se establece la prefactibilidad para considerar un estudio de inversión para realizar un perfil, requiere de estudios más metódicos disminuyendo así el riesgo de la decisión. Se analizan y seleccionan las opciones más convenientes par el manejo de materiales, tamaño, insumos sustituibles, sistemas de transportes, capacidad financiera de los inversionistas y aspectos administrativos legales del proyecto.

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**  
*Colegio Cristiano Elim, Cobán, A.V*  
 Periodo fiscal del 01-01 al 31-12-1,995  
 Propiedad del Señor: David Armando Navarro López  
 Dirección: Diagonal 3: 11-04 Zona 2, Cobán, A.V.  
 NÚ. 1090334-9

<i>Ingresos del Periodo:</i>	<b>Q. 151,050.00</b>
<i>(-) costos Administrativos</i>	
<i>Sueldos y Salarios</i>	Q. 110,608.00
<i>Alquileres</i>	Q. 36,000.00
<i>Agua, luz y teléfono</i>	Q. 1,300.00
<i>Reparación Mantenimiento</i>	Q. 7,000.00
<i>Impuestos, tasas y contribuciones</i>	Q. 1,300.00
<i>Abono a préstamo fiduciario</i>	Q. 10,000.00
<i>Aguinaldos</i>	Q. 8,508.31
<i>Vacaciones</i>	Q. 17,016.62
<i>Gastos de Administración</i>	Q. 2,500.00
<b>DEFICIT DEL PERIODO</b>	<b>Q. 194,232.93</b> <b>(Q. - 43,182.93)</b>

El infrascrito Perito contador, registrado en la superintendencia de Administración Tributaria Certifica: haber tenido a la vista los registros que soportan los ingresos y egresos de esta empresa, REFLEJANDO el presente ESTADO DE RESULTADOS un DEFICIT, cuya cantidad esta expresada dentro de paréntesis. Y, para, los usos legales que a la empresa convengan, extendiendo, sello y firma la presente certificación en la ciudad de Cobán, Alta Verapaz a los diez días del mes de abril del año dos mil seis.

  
 Pedro Godofredo Hun Cu  
 Contador General

PEDRO GODOFREDO HUN CU  
 PERITO CONTADOR  
 REGISTRO 16-78.828  
 COBÁN, ALTA VERAPAZ  
 GUATEMALA, C. A.

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**

Colegio Cristiano Elim, Cobán, A.V

Periodo del 01-01 al 31-12-1,996

Propiedad del Señor: David Armando Navarro López

Dirección: Diagonal 3: 11-04 Zona 2, Cobán, A.V.

Nú. 1090334-9

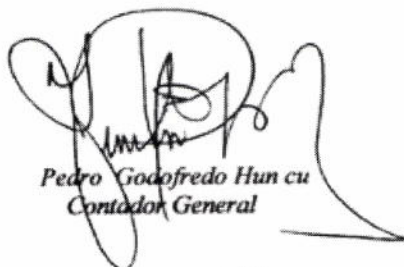
Ingresos del Periodo:

Q. 152,640.00

(-) costos Administrativos

Sueldos y Salarios	Q. 110,608.00	
Alquileres	Q. 36,000.00	
Agua, luz y teléfono	Q. 1,110.00	
Reparación Mantenimiento	Q. 3,000.00	
Impuestos, tasas y contribuciones	Q. 1,300.00	
Abono a préstamo fiduciario	Q. 10,000.00	
Aguinaldos	Q. 8,508.31	
Vacaciones	Q. 17,016.62	
Gastos de Administración	Q. 2,500.00	Q. 194,232.93
<b>DEFICIT DEL PERIODO</b>		<b>(Q. - 41,592.93)</b>

El infrascrito Perito contador, registrado en la superintendencia de Administración Tributaria Certifica: haber tenido a la vista los registros que soportan los ingresos y egresos de esta empresa, REFLEJANDO el presente ESTADO DE RESULTADOS un DEFICIT, cuya cantidad esta expresada dentro de paréntesis. Y, para, los usos legales que a la empresa convengan, extiende, sello y firma la presente certificación en la ciudad de Cobán, Alta Verapaz a los diez días del mes de abril del año dos mil seis.



Pedro Godofredo Hun Cu  
Contador General

PEDRO GODOFREDO HUN CU  
PERITO CONTADOR  
REGISTRO 16-76,828  
COBAN, ALTA VERAPAZ  
GUATEMALA, C. A.

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**

Colegio Cristiano Elim, Cobán, A.V

Periodo del 01-01 al 31-12-1,997

Propiedad del Señor: David Armando Navarro López

Dirección: Diagonal 3; 11-04 Zona 2, Cobán, A.V.

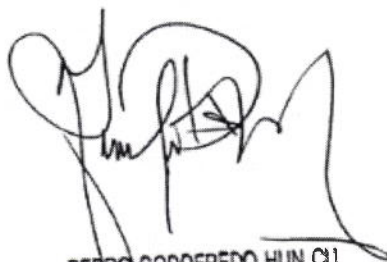
Nú. 1090334-9

Ingresos del Periodo: Q. 116,070.00

## (-) costos Administrativos

Sueldos y Salarios	Q. 110,608.00	
Alquileres	Q. 36,000.00	
Agua, luz y teléfono	Q. 900.00	
Reparación Mantenimiento	Q. 2,000.00	
Impuestos, tasas y contribuciones	Q. 1,300.00	
Abono a préstamo fiduciario	Q. 10,000.00	
Aguinaldos	Q. 8,508.31	
Vacaciones	Q. 17,016.62	
Gastos administrativos	Q. 3,000.00	Q. 189,332.93
<b>DEFICIT DEL PERIODO</b>		<b>(Q. - 73,262.93)</b>

El infrascrito Perito contador, registrado en la superintendencia de Administración Tributaria Certifica: haber tenido a la vista los registros que soportan los ingresos y egresos de esta empresa, REFLEJANDO el presente ESTADO DE RESULTADOS un DEFICIT, cuya cantidad esta expresada dentro de paréntesis. Y, para, los usos legales que a la empresa convengan, extendiendo, sello y firma la presente certificación en la ciudad de Cobán, Alta Verapaz a los diez días del mes de abril del año dos mil seis



PEDRO GODOFREDO HUN CU  
 PERITO CONTADOR  
 REGISTRO 16-76,828  
 COBÁN, ALTA VERAPAZ  
 GUATEMALA, G. A.



**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**

Colegio Cristiano Elim, Cobán, A.V

Periodo del 01-01 al 31-12-1,998

Propiedad del Señor: David Armando Navarro López

Dirección: Diagonal 3; 11-04 Zona 2, Cobán, A.V.

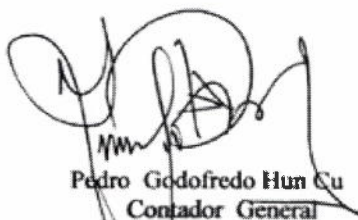
Nit. 1090334-9

Ingresos del Periodo: Q. 158,205.00

## (-) costos Administrativos

Sueldos y Salarios	Q. 110,608.00	
Alquileres	Q. 36,000.00	
Agua, luz y teléfono	Q. 900.00	
Reparación Mantenimiento	Q. 1,000.00	
Impuestos, tasas y contribuciones	Q. 900.00	
Abono a préstamo fiduciario	Q. 5,000.00	
Aguinaldos	Q. 8,508.31	
Vacaciones	Q. 17,016.62	
Gastos administrativos	Q. 3,800.00	Q. 183,732.93
<b>DEFICIT DEL PERIODO</b>		<b>(Q. - 25,527.93)</b>

El infrascrito Perito contador, registrado en la superintendencia de Administración Tributaria Certifica: haber tenido a la vista los registros que soportan los ingresos y egresos de esta empresa, REFLEJANDO el presente ESTADO DE RESULTADOS un DEFICIT, cuya cantidad esta expresada dentro de paréntesis. Y, para, los usos legales que a la empresa convengan, extiende, sello y firma la presente certificación en la ciudad de Cobán, Alta Verapaz a los diez días del mes de abril del año dos mil seis



Pedro Godofredo Hun Cu  
Contador General

PEDRO GODOFREDO HUN CU  
PERITO CONTADOR  
REGISTRO 16-76.R28  
CC.AN. ALTA VERAPAZ  
CUATEMALA, G. A.

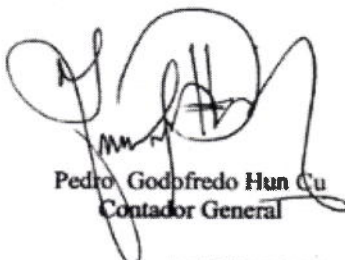
**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**  
**Colegio Cristiano Elim, Cobán, A.V**  
**Periodo del 01-01 al 31-12-1,999**  
**Propiedad del Señor: David Armando Navarro López**  
**Dirección: Diagonal 3; 11-04 Zona 2, Cobán, A.V.**  
**Nit. 1090334-9**

**Ingresos del Periodo:** **Q. 147,731.00**

**(-) costos Administrativos**

Sueldos y Salarios	Q. 110,608.00	
Alquileres	Q. 36,000.00	
Agua, luz y teléfono	Q. 1,100.00	
Reparación Mantenimiento	Q. 700.00	
Impuestos, tasas y contribuciones	Q. 700.00	
Abono a préstamo fiduciario	Q. 2,000.00	
Aguinaldos	Q. 8,508.31	
Vacaciones	Q. 17,016.62	
Gastos administrativos	Q. 3,000.00	Q. 179,632.93
<b>DEFICIT DEL PERIODO</b>		<b>(Q. - 31,901.93)</b>

*El infrascrito Perito contador, registrado en la superintendencia de Administración Tributaria Certifica: haber tenido a la vista los registros que soportan los ingresos y egresos de esta empresa, REFLEJANDO el presente ESTADO DE RESULTADOS un DEFICIT, cuya cantidad esta expresada dentro de paréntesis. Y, para, los usos legales que a la empresa convengan, extiende, sello y firma la presente certificación en la ciudad de Cobán, Alta Verapaz a los diez días del mes de abril del año dos mil seis*



Pedro Godofredo Hun Cu  
Contador General

**PEDRO GODOFREDO HUN CU**  
 PERITO CONTADOR  
 REGISTRO 16-76,828  
 COBÁN, ALTA VERAPAZ  
 GUATEMALA, G. A.

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**

Colegio Cristiano Elim, Cobán, A.V

Periodo del 01-01 al 31-12-2,000

Propiedad del Señor: David Armando Navarro López

Dirección: Diagonal 3; 11-04 Zona 2, Cobán, A.V.

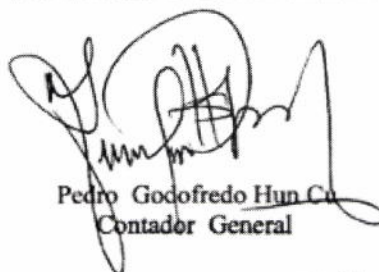
Nit. 1090334-9

Ingresos del Periodo: Q. 150,490.00

**(-) costos Administrativos**

Sueldos y Salarios	Q. 231.700.00	
Gastos Administrativos	Q. 3,900.00	
Agua, luz y teléfono	Q. 1,100.00	
Reparación Mantenimiento	Q. 700.00	
Impuestos, tasas y contribuciones	Q. 700.00	
Abono a préstamo fiduciario	Q. 2,000.00	
Aguinaldos	Q. 15,446.67	
Vacaciones	Q. 15,446.67	Q. 179,632.93
<b>DEFICIT DEL PERIODO</b>		<b>(Q. - 29,142.93)</b>

El infrascrito Perito contador, registrado en la superintendencia de Administración Tributaria Certifica: haber tenido a la vista los registros que soportan los ingresos y egresos de esta empresa, REFLEJANDO el presente ESTADO DE RESULTADOS un DEFICIT, cuya cantidad esta expresada dentro de paréntesis. Y, para, los usos legales que a la empresa convengan, extendiendo, sello y firma la presente certificación en la ciudad de Cobán, Alta Verapaz a los diez días del mes de abril del año dos mil seis



Pedro Godofredo Hun Cu  
Contador General

PEDRO GODOFREDO HUN CU  
PERITO CONTADOR  
REGISTRO 16-76,828  
C.C.A.N. ALTA VERAPAZ  
GUATEMALA, C. A.

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**

Colegio Cristiano Elim, Cobán, A.V

Periodo del 01-01 al 31-12-2.001

Propiedad del Señor: David Armando Navarro López

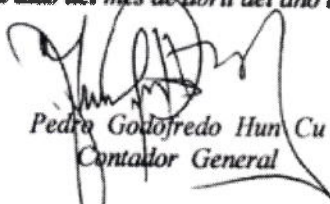
Dirección: Diagonal 3; 11-04 Zona 2, Cobán, A.V.

Nit. 1090334-9

**Ingresos del Periodo:****Q. 193,530.00****(-) costos Administrativos**

Sueldos y Salarios	Q. 231,700.00	
Gastos Administrativos	Q. 3,900.00	
Agua, luz y teléfono	Q. 1,480.00	
Reparación Mantenimiento	Q. 500.00	
Impuestos, tasas y contribuciones	Q. 900.00	
Abono a préstamo fiduciario	Q. 2,000.00	
Aguinaldos	Q. 15,446.67	
Vacaciones	Q. 15,446.67	Q. 271,373.34
<b>DEFICIT DEL PERIODO</b>		<b>(Q. -77,843.34)</b>

El infrascrito Perito contador, registrado en la superintendencia de Administración Tributaria Certifica: haber tenido a la vista los registros que soportan los ingresos y egresos de esta empresa, REFLEJANDO el presente ESTADO DE RESULTADOS un DEFICIT, cuya cantidad esta expresada dentro de paréntesis. Y, para, los usos legales que a la empresa convengan, extendiendo, sello y firma la presente certificación en la ciudad de Cobán, Alta Verapaz a los diez días del mes de abril del año dos mil seis




Pedro Godofredo Hun Cu  
Contador General

PEDRO GODOFREDO HUN CU  
PERITO CONTADOR  
REGISTRO 16-76.828  
CC.PAN. ALTA VERAPAZ  
CUATEMALA, C. A.

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**  
*Colegio Cristiano Elim, Cobán, A.V*  
 Periodo del 01-01 al 31-12-2002  
 Propiedad del Señor: David Armando Navarro López  
 Dirección: Diagonal 3; 11-04 Zona 2, Cobán, A.V.  
 Nit. 1090334-9

<i>Ingresos del Periodo:</i>	<i>Q. 179,715.00</i>
<i>(-) costos Administrativos</i>	
<i>Sueldos y Salarios</i>	<i>Q. 231,700.00</i>
<i>Gastos Administrativos</i>	<i>Q. 2,000.00</i>
<i>Agua, luz y teléfono</i>	<i>Q. 1,180.00</i>
<i>Reparación Mantenimiento</i>	<i>Q. 500.00</i>
<i>Impuestos, tasas y contribuciones</i>	<i>Q. 900.00</i>
<i>Abono a préstamo fiduciario</i>	<i>Q. 2,000.00</i>
<i>Aguinaldos</i>	<i>Q. 15,446.67</i>
<i>Vacaciones</i>	<i>Q. 15,446.67</i>
<b>DEFICIT DEL PERIODO</b>	<b><i>Q. 269,173.34</i></b> <b><i>(Q. - 89,458.34)</i></b>

*El infrascrito Perito contador, registrado en la superintendencia de Administración Tributaria Certifica: haber tenido a la vista los registros que soportan los ingresos y egresos de esta empresa, REFLEJANDO el presente ESTADO DE RESULTADOS un DEFICIT, cuya cantidad esta expresada dentro de paréntesis. Y, para, los usos legales que a la empresa convengan, extendiendo, sello y firma la presente certificación en la ciudad de Cobán, Alta Verapaz a los diez días del mes de abril del año dos mil seis*

  
*Pedro Godofredo Hun Cu*

PEDRO GODOFREDO HUN CU  
 PERITO CONTADOR  
 REGISTRO 16-78,828  
 COBAN, ALTA VERAPAZ  
 GUATEMALA, C. A.

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**  
**Colegio Cristiano Elim, Cobán, A.V**  
**Periodo del 01-01 al 31-12-2,003**  
**Propiedad del Señor: David Armando Navarro López**  
**Dirección: Diagonal 3; 11-04 Zona 2, Cobán, A.V.**  
**Nit. 1090334-9**

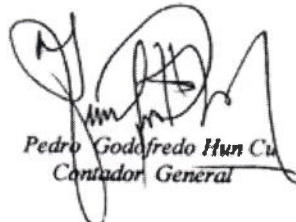
**Ingresos del Periodo:**

**Q. 177,340.00**

**(-) costos Administrativos**

Sueldos y Salarios	Q. 244,300.00	
Gastos Administrativos	Q. 2,000.00	
Agua, luz y teléfono	Q. 1,080.00	
Reparación Mantenimiento	Q. 500.00	
Impuestos, tasas y contribuciones	Q. 900.00	
Abono a préstamo fiduciario	Q. 2,000.00	
Aguinaldos	Q. 16,286.67	
Vacaciones	Q. 16,286.67	Q. 283,353.34
<b>DEFICIT DEL PERIODO</b>		<b>(Q - 106,013.34)</b>

*El infrascrito Perito contador, registrado en la superintendencia de Administración Tributaria Certifica: haber tenido a la vista los registros que soportan los ingresos y egresos de esta empresa, REFLEJANDO el presente ESTADO DE RESULTADOS un DEFICIT, cuya cantidad esta expresada dentro de paréntesis. Y, para, los usos legales que a la empresa convengan, extendiendo, sello y firma la presente certificación en la ciudad de Cobán, Alta Verapaz a los diez días del mes de abril del año dos mil seis*

  
 Pedro Godofredo Hun Cu  
 Contador General

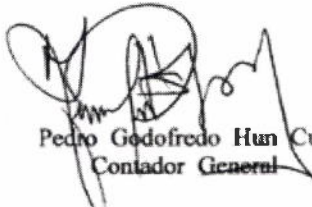
**PEDRO GODOFREDO HUN CU**  
 PERITO CONTADOR  
 REGISTRO 16-76,828  
 COBÁN, ALTA VERAPAZ  
 GUATEMALA, G. A.

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**  
**Colegio Cristiano Elim, Cobán, A.V**  
**Periodo del 01-01 al 31-12-2,004**  
**Propiedad del Señor: David Armando Navarro López**  
**Dirección: Diagonal 3: 11-04 Zona 2, Cobán, A.V.**  
**Nit. 1090334-9**

**Ingresos del Periodo:** **Q. 462,200.00**

<b>(-) costos Administrativos</b>	
Sueldos y Salarios	Q. 244,300.00
Gastos Administrativos	Q. 18,000.00
Agua, luz y teléfono	Q. 1,495.00
Prestaciones En mora (pagadas)	Q. 65,000.00
Reparación Mantenimiento	Q. 4,500.00
Impuestos, tasas y contribuciones	Q. 1,900.00
Abono a préstamo fiduciario	Q. 20,000.00
Aguinaldos	Q. 16,286.67
Vacaciones	Q. 48,860.01
	<b>Q. 420,341.68</b>
<b>GANANCIA NETA DEL PERIODO</b>	<b>Q 41,858.32</b>

El infrascrito Perito contador, registrado en la superintendencia de Administración Tributaria Certifica: haber tenido a la vista los registros que soportan los ingresos y egresos de esta empresa, REFLEJANDO el presente ESTADO DE RESULTADOS un SUPERAVIT, cuya cantidad esta expresada EN ESTE DOCUMENTO. Y, para, los usos legales que a la empresa convengan, extendiendo, sello y firma la presente certificación en la ciudad de Cobán, Alta Verapaz a los diez días del mes de abril del año dos mil seis

  
**Pedro Godofredo Hun Cu**  
**Contador General**

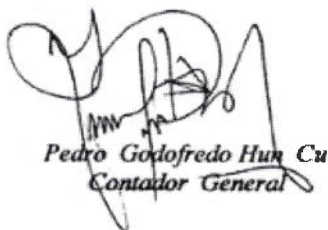
**PEDRO GODOFREDO**  
**PERITO CONTA.**  
**REGISTRO 16-76.5.**  
**COBAN, ALTA VERAPAZ.**  
**GUATEMALA, G. A.**

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**  
**Colegio Cristiano Elim, Cobán, A.V**  
**Periodo del 01-01 al 31-12-2,005**  
**Propiedad del Señor: David Armando Navarro López**  
**Dirección: Diagonal 3; 11-04 Zona 2, Cobán, A.V.**  
**Nit. 1090334-9**

**Ingresos del Periodo:** **Q. 440,375.00**

<i>(-) costos Administrativos</i>	
Sueldos y Salarios	Q. 323,470.00
Gastos Administrativos	Q. 7,000.00
Agua, luz y teléfono	Q. 1,495.00
Equipo de computación	Q. 50,000.00
Reparación Mantenimiento	Q. 4,500.00
Impuestos, tasas y contribuciones	Q. 1,900.00
Abono a préstamo fiduciario	Q. 2,700.00
Aguinaldos	Q. 23,105.00
Vacaciones	Q. 23,105.00
<b>DEFICIT DEL PERIODO</b>	<b>Q. 437,275.00</b>
	<b>Q. 3,100.00</b>

El infrascrito Perito contador, registrado en la superintendencia de Administración Tributaria Certifica: haber tenido a la vista los registros que soportan los ingresos y egresos de esta empresa, REFLEJANDO el presente ESTADO DE RESULTADOS un SUPERAVIT, cuya cantidad esta expresada EN ESTE DOCUMENTO. Y, para, los usos legales que a la empresa convengan, extendiendo, sello y firma la presente certificación en la ciudad de Cobán, Alta Verapaz a los diez días del mes de abril del año dos mil seis

  
 Pedro Godofredo Hun Cu  
 Contador General

PEDRO GODOFREDO HUN CU  
 PERITO CONTADOR  
 REGISTRO 16-78,828  
 COBAN, ALTA VERAPAZ  
 GUATEMALA, C. A.



**BALANCE GENERAL**

*Colegio Cristiano Elim*  
 Diagonal 3; 11-04 zona 02, Cobán, A.V.  
 Propiedad del Señor: David Armando Navarro Lopez  
 Nú: 190334-9

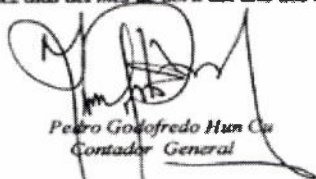
**ACTIVO**

<i>Circulante</i>			
<i>Disponibles</i>			
Caja		Q. 3,000.00	
Bancos		<u>Q. 35,000.00</u>	Q. 38,000.00
<i>Exigibles</i>			
Colegiaturas por cobrar c.p.		Q. 17,000.00	
Colegiaturas por cobrar l.p.		<u>Q. 27,000.00</u>	Q. 44,000.00
<i>Fijo:</i>			
Equipo de computación	Q. 135,000.00		
Depreciación E. C.	<u>27,000.00</u>	Q. 108,000.00	
Mobiliario y equipo	Q. 235,000.00		
Depreciación de M.E.	<u>Q. 47,000.00</u>	Q. 188,000.00	
Material Didáctico	Q. 38,000.00		
Depreciación M.D.	<u>Q. 3,800.00</u>	Q. 34,200.00	Q. 330,200.00
<b>SUMA DEL ACTIVO:</b>			<b>Q. 412,200.00</b>

**PASIVO**

<i>Circulante:</i>			
Acreedores a l.p.		Q. 50,000.00	
Capital		<u>Q. 362,200.00</u>	Q. 412,200.00
<b>SUMA IGUAL AL ACTIVO</b>			<b>Q. 412,200.00</b>

El infrascrito Perito Contador Registrado en la Superintendencia de Administración Tributaria certifica: haber tenido a la vista los registros que soportan el presente Balance general correspondiente al periodo del 01 de enero de 2,005 al 31 de diciembre de 2,005, reflejando el presente documento los resultados obtenidos y, para los usos legales que al interesado convengan, extiende, sello y firma la presente en la ciudad de Cobán, A.V. a los diez días del mes de abril del año dos mil seis.

  
 Pedro Godofredo Hun Cu  
 Contador General

PEDRO GODOFREDO HUN CU  
 PERITO CONTADOR  
 REGISTRO 16-76.828  
 COBÁN, ALTA VERAPAZ  
 GUATEMALA, G. A.