



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**DEPARTAMENTO DE POSGRADOS**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
VERSIÓN IX**

**“MODELO DE GESTIÓN PARA LA RECUPERACIÓN DE  
CARTERA EN LAS UNIVERSIDADES PRIVADAS CON  
CARRERAS PRESENCIALES EN LA CIUDAD DE CUENCA”**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR:**

**ECO.HENRY PAÚL ORTIZ ORTEGA**

**DIRECTOR:**

**MGST. ANDRÉS UGALDE VAZQUEZ**

**Cuenca, Ecuador**

**2016**

## **DEDICATORIA**

Al Creador de todas las cosas, el que me ha dado la fortaleza para continuar cuando he estado en situaciones difíciles y permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi esposa y a mi hijo, quienes con su afecto, su cariño son los dotantes de mi felicidad , de mi esfuerzo de mis ganas de buscar lo mejor para ellos, y continuar con mi superación.

## **AGRADECIMIENTO**

La vida esta llena de retos, y una de ellas es la universidad. Tras verme dentro de ella, me he dado cuenta que ser más allá de un reto, es una base no solo para mi entendimiento del campo en el que me he visto inmerso, sino para la que concierne a la vida y mi futuro.

Agradezco a la Universidad del Azuay por darme la oportunidad de estudiar, a mi director de tesis por su esfuerzo, conocimientos, experiencia y paciencia, logrando que pueda culminar mis estudios con éxito.

## RESUMEN

De acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica de Educación Superior, las Universidades Particulares, son entidades sin fines de lucro, cofinanciadas con presupuesto del Estado y que pueden generar sus propios recursos, con el fin de financiar sus actividades. Debido a la diversidad socioeconómica de los estudiantes, las autoridades han establecido políticas para el pago de sus obligaciones económicas, que en muchas ocasiones no son cubiertas, lo que se ha convertido en un problema, debido a que se ha venido acumulando una cartera significativa que puede convertirse en un obstáculo al no disponer de los recursos económicos. El objetivo de la presente investigación es el desarrollar un Modelo de Gestión para la recuperación de cartera en las universidades privadas con carreras presenciales en la ciudad de Cuenca, se utilizaron diferentes métodos de la investigación científica como el histórico-lógico, el análisis y síntesis para relacionar aspectos conceptuales y utilizando técnicas como la entrevista semiestructurada aplicada a los Directores Financieros, así como datos específicos sobre la evolución de la cartera, políticas de recaudación; para finalmente, mediante el análisis documental, revisar manuales de procedimientos, documentos normativos propios de las instituciones, con el fin de estructurar la propuesta planteada.

**Palabras clave:** Universidad, particular, gestión, finanzas, cartera, cobranzas, modelo, recuperación

## ABSTRACT

In accordance to the provisions of the Organic Law on Higher Education, private universities are non-profit entities, co-financed by the state budget, and which can generate their own resources in order to finance their activities. Due to the students' socioeconomic diversity, university authorities have established policies for the students' financial obligations payments, which often are not covered. This situation has become a problem, because a significant portfolio has been accumulated, which can be a challenge when the economic resources are unavailable. The aim of this research is to develop a Management Model for portfolio recovery in the private universities that offer in-class careers in the city of Cuenca.

Different methods of scientific research as historical-logic, analysis and synthesis were used to relate conceptual aspects. Techniques such as the semi-structured interview applied to Finance Managers, as well as specific information on the evolution of the portfolio recovery policies were carried out. Finally, procedure manuals, and institution normative documents were reviewed by means of documentary analysis in order to structure the projected proposal.

**Keywords:** University, Private, Management, Finance, Portfolio, Collections, Model, Recovery



Translated by,  
Lic. Lourdes Crespo

**ÍNDICE DE CONTENIDO**

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO .....	ii
RESUMEN .....	iii
ABSTRACT .....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	v
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS.....	vii
INTRODUCCIÓN .....	8
MATERIALES Y MÉTODOS.....	10
RESULTADOS.....	11
Determinación del número de estudiantes e ingresos económicos de las Universidades particulares de la ciudad de Cuenca.....	11
Universidad del Azuay .....	11
Universidad Católica de Cuenca.....	13
Universidad Politécnica Salesiana sede Cuenca .....	14
Establecimiento de la cartera vencida de las Universidades particulares en la ciudad de Cuenca .....	16
Universidad del Azuay .....	16
Universidad Católica de Cuenca.....	17
Universidad Politécnica Salesiana sede Cuenca .....	17
DISCUSIÓN .....	19
Evolución de la cartera vencida de las Universidades particulares en la ciudad de Cuenca.....	19
Entrevistas realizadas .....	20
Lineamientos generales para el diseño de un Modelo de Gestión para la recuperación de cartera en las Universidades privadas con carreras presenciales en la ciudad de Cuenca.....	22
Desarrollo de acciones generales para la Gestión de Recuperación de Cartera.....	23
Determinación de políticas de crédito para brindar facilidades de pago a los estudiantes.....	25
Diseño de un Departamento de Gestión de Cartera .....	30
Organización estructural .....	34

Manual de procedimientos .....	34
CONCLUSIONES .....	35
BIBLIOGRAFÍA .....	37
ANEXO No. 1 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	39
ANEXO No. 2 ENTREVISTAS.....	62

**ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS**

Tabla 1: Número de estudiantes y volumen de ingresos período 2013 - 2015 .....	12
Tabla 2: Número de estudiantes y volumen de ingresos período 2014 - 2015 .....	14
Tabla 3: Número de estudiantes y volumen de ingresos período 2013 - 2015 .....	16
Tabla 4: Cartera vencida período 2013 - 2015 .....	17
Tabla 5: Cartera vencida período 2014 - 2015 .....	17
Tabla 6: Cartera vencida período 2013 - 2015 .....	17
Tabla 7: Cartera vencida acumulada universidades período 2013 - 2015 .....	19
Tabla 8: Acciones generales para la gestión de recuperación de cartera .....	23
Tabla 9: Políticas de pago de contado y pronto pago .....	26
Tabla 10: Montos y plazos .....	29
Tabla 11: Políticas de recuperación de cartera de años anteriores .....	29
Tabla 12: Políticas permanentes de gestión de cobranzas .....	30
Tabla 13: Inventario de procesos de la gestión de cobranzas .....	32
Figura 1: Conformación de la cartera vencida acumulada de las universidades 2013 - 2015 .....	20
Figura 2: Modelo de Gestión de Recuperación de Cartera .....	23
Figura 3: Políticas de crédito.....	25
Figura 4: Identificación de la cadena de valor para el diseño del Departamento de Cobranzas .....	32
Figura 5: Diseño del Departamento de Gestión de Cobranza .....	34

Henry Paúl Ortiz Ortega  
"Trabajo de Graduación"  
Eco. Andrés Ugalde  
Agosto 2016

## **Modelo de Gestión para la recuperación de cartera en las universidades privadas con carreras presenciales en la ciudad de Cuenca**

### **INTRODUCCIÓN**

Las universidades, en el contexto actual de la sociedad, aparecen como un factor clave en la capacidad competitiva del país, así como un indudable factor de desarrollo en la calidad de vida de sus pobladores. Las demandas de una sociedad que requiere permanentemente incrementar su nivel de conocimiento, provoca que los gobiernos, conscientes de su importancia estratégica, busquen direccionar e influir en la investigación y docencia universitarias con nuevos recursos económicos o materiales, todo ello en un marco de una progresiva globalización de la ciencia y la tecnología.

En concordancia con la vigencia de la Constitución de la República del año 2008, se estableció la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) el 12 de octubre del año 2010, en donde se evidencian una serie de cambios que devuelven a la universidad su misión y visión frente a la sociedad. Se contempla dentro del sistema de educación superior a las universidades, escuelas politécnicas públicas y particulares, a los institutos superiores técnicos, tecnológicos y se incluye a los institutos superiores pedagógicos, de artes y los conservatorios.

En la ciudad de Cuenca, actualmente, existen cuatro Universidades, de las cuales una es pública en donde se aplica la gratuidad (Universidad de Cuenca) y tres particulares que generan sus propios recursos (Universidad del Azuay, Universidad Católica de Cuenca y Universidad Politécnica Salesiana), instituciones que juegan un papel clave, puesto que han tenido que alinearse y buscar estrategias para cumplir las exigencias que demanda esta normativa, por lo que disponen de una disciplina organizativa que les permite elevar sus niveles de productividad, calidad y eficiencia.

De acuerdo a la (Ley Orgánica de Educación Superior), las universidades particulares son entidades sin fines de lucro, cofinanciadas con presupuesto del Estado, y, así mismo, podrán financiar sus actividades mediante el cobro de matrículas, derechos, aranceles, beneficios obtenidos por su participación en actividades productivas de bienes y servicios, fondos autogenerados por cursos, seminarios extracurriculares, programas de posgrado, consultorías, prestación de servicios y similares, ingresos provenientes de la propiedad

intelectual como fruto de sus investigaciones y otras actividades académicas, saldos presupuestarios comprometidos para inversión en desarrollo de ciencia y tecnología y proyectos académicos y de investigación, siempre en el marco de lo establecido en la Ley.

Conforme los artículos 73, 89 y 90 de la misma normativa, los valores por aranceles y matrículas están reguladas por el Consejo de Educación Superior que toma en cuenta parámetros como el nivel y la calidad de la enseñanza, el pago adecuado de los docentes, costos de investigación y extensión, costo de los servicios educativos, desarrollo de la infraestructura y otras inversiones de tipo académico. Así mismo, las entidades deberán establecer un sistema diferenciado de aranceles, que observará de manera principal, la realidad socioeconómica de cada estudiante.

Las Direcciones financieras de las instituciones han podido evidenciar varias dificultades que se han presentado en sus procesos de recaudación de aranceles, situación que puede provocar falta de liquidez para el cumplimiento de sus operaciones administrativas, de investigación o inclusive académicas, debido a que se ha generado una acumulación significativa de la cartera vencida por parte de los estudiantes, en donde no se dispone de una norma expresa que permita realizar trámites administrativos o judiciales por el incumplimiento de pagos de aranceles y matrículas, sin embargo, las Universidades de acuerdo a su normativa interna, aplican políticas para imponer garantías mediante la firma de documentos que nunca son ejecutados, debido a que no quieren verse involucrados en demandas a estudiantes, ya que afectaría su imagen institucional.

Por lo que el presente estudio pretende contribuir con la implementación de un modelo estratégico de gestión para la recuperación de cartera con el fin de mejorar la calidad de la recaudación y mejorar la gestión económica y los recursos dentro de tiempos previstos en la planificación financiera institucional, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de crédito y cobranzas, utilidad y ventajas del crédito, determinación de los riesgos del crédito, clases de crédito, títulos de créditos y garantía, crédito asignado y recuperación de valores concedidos a plazos.

## MATERIALES Y MÉTODOS

El proceso de investigación estuvo encaminado en primer lugar a realizar un acercamiento previo a los Directores Financieros de las Universidades en donde se pudo evidenciar la problemática planteada, aquí se logró establecer que en las instituciones existe una deficiencia en la recaudación de valores por concepto de matrículas y aranceles provocando una cartera vencida acumulada a través de varios años.

Identificado el problema se procedió a establecer los lineamientos generales de la investigación, mediante la elaboración de un anteproyecto, en donde se solicitó la aprobación del tema de investigación, se plantearon los objetivos generales y específicos, se realizó la justificación y relevancia del tema. A la par se solicitó información a las unidades financieras para que proporcionen datos sobre la evolución de la recaudación y los problemas presentados.

Se realizó la recopilación de la información se organizó y se procedió al análisis, para que por medio de la técnica de la observación directa, se pueda identificar la base legal, políticas para el establecimiento de matrículas y aranceles, montos recaudados, políticas de cobro de valores, evolución de la cartera vencida. Mediante el análisis descriptivo se procedió a elaborar cuadros comparativos, gráficos estadísticos, ejemplos que permitieron alcanzar el objetivo planteado.

La aplicación de la técnica de la entrevista a los Directores Financieros de las Universidades privadas, permitió reforzar la tendencia establecida en la investigación, reforzando con sus conocimientos, experiencias y opiniones cuáles son los problemas presentados, las políticas aplicadas, las limitaciones a las que se encuentran sujetos por la normativa aplicada a nivel nacional y cuáles serían sus posibles soluciones.

Considerando los resultados de ésta observación más el componente teórico ya desarrollado, permitieron diseñar una propuesta de gestión de recuperación de cartera para las Universidades particulares de la ciudad de Cuenca, considerando la importancia y la influencia de la gestión de cobranzas dentro de las instituciones, debido a que aporta excelentes beneficios al mejorar la capacidad operativa y académica, mediante la adecuada asignación de recursos, en donde se presentaron una serie de acciones para evitar los altos riesgos de las carteras vencidas, mediante el análisis de un grupo de factores esenciales: 1) Fortalecer las alianzas estratégicas con instituciones que proporcionan crédito educativo; 2) Mantener y fortalecer el sistema de cobro a través de las tarjetas de crédito; 3) Realizar las gestiones de recuperación de cartera de años anteriores; 4) Establecer políticas eficientes de crédito o facilidades de pago; 5) Diferenciar el pago en efectivo y el pago anticipado del crédito; 6) Realizar un seguimiento permanente de la evolución de la cartera de crédito; y, 7)

Mantener un contacto permanente con los estudiantes que han solicitado facilidades de pago. Todo esto fue plasmado en el diseño de un Manual de Procedimientos de Gestión de Cobranza que puede ser utilizado y adaptado por cualquiera de las Universidades Privadas de la ciudad de Cuenca, e inclusive puede ser un referente para otras instituciones de educación superior a nivel nacional.

Finalmente se pudo realizar un análisis de los resultados, expuestos mediante las conclusiones generales de la investigación.

## **RESULTADOS**

### **Determinación del número de estudiantes e ingresos económicos de las Universidades particulares de la ciudad de Cuenca**

A continuación se presenta el número de estudiantes y la proyección de ingresos de las Universidades particulares de la ciudad de Cuenca, en el período 2013 – 2015:

#### **Universidad del Azuay**

##### **Número de estudiantes**

El número de estudiantes que ingresan a la universidad tiene una tendencia de crecimiento, puesto que ha pasado de 5.192 a 6.156 estudiantes. (Universidad del Azuay)

##### **Ingresos económicos**

Los ingresos con que cuenta la universidad está determinado por el sistema de pagos que considera dos componentes: el nivel de colegiatura en el que se encuentra el estudiante y la cantidad de créditos (horas de clase) que cursa por ciclo. (Universidad del Azuay)

Para calcular el costo de cada ciclo:

- Se identifica el nivel de la colegiatura y el número de créditos que tomará en ese ciclo.
- Para calcular el valor de colegiatura se multiplica el valor de cada crédito por el número de créditos que tomará.
- La primera cuota incluye: 50% del valor de la colegiatura más tasa de matrícula, contribuciones a asociaciones estudiantiles y seguro médico.

El nivel de colegiatura se establece en función de la ficha socioeconómica que llena el alumno al momento de matricularse.

- Nivel 1: Valor unitario del crédito: U\$37.93
- Nivel 2: Valor unitario del crédito: U\$47.79
- Nivel 3: Valor unitario del crédito: U\$56.89
- Nivel 4: Valor unitario del crédito: U\$64.47
- Nivel 5: Valor unitario del crédito: U\$75.85
- Nivel 6: Valor unitario del crédito: U\$75.85 (Extranjeros de la Comunidad Andina)
- Nivel 7: Valor unitario del crédito: U\$113.78 (Extranjeros que no pertenecen a la Comunidad Andina)
- La pensión diferenciada se sustenta en los Quintiles de Pobreza (niveles del 1 al 5) y los niveles 6 y 7 corresponde al pago de extranjeros.
- En la carrera de Estudios Internacionales no existen los niveles uno y dos.
- En la carrera de Medicina todos los estudiantes pagan el valor del crédito sin beca, esto es el nivel 5.
- Los estudiantes extranjeros cancelan en una sola cuota el total por ciclo. (Universidad del Azuay)

Contribuciones a asociaciones estudiantiles y seguro médico: El costo varía entre U\$160,00 y U\$210,00 dependiendo de la carrera (Universidad del Azuay).

Todas estas particularidades determina el volumen de ingreso de la Universidad del Azuay.

Tabla 1: Número de estudiantes y volumen de ingresos período 2013 - 2015

<b>Institución</b>	<b>Año</b>	<b>Estudiantes</b>	<b>Ingresos</b>
<b>Universidad del Azuay</b>	<b>2013</b>	5.912	22.345.303,00
	<b>2014</b>	6.033	24.999.990,00
	<b>2015</b>	6.156	27.545.938,00

Fuente: (Universidad del Azuay)  
Elaborado por: Autor

### **Políticas para el cobro de valores económicos**

Las políticas actuales de cobro de los rubros académicos son:

- El pago se deberá realizar en las fechas establecidas antes del inicio de clases a través de la web, en la Tesorería de la Universidad o en una agencia bancaria.
- La segunda cuota corresponde al 50% restante de la colegiatura y se puede cancelar en un solo pago o con abonos parciales durante el transcurso del ciclo, hasta antes de los exámenes finales, a través de los mismos canales.

## Universidad Católica de Cuenca

### Número de estudiantes

El número de estudiantes que ingresan a la universidad tiene una tendencia de crecimiento, puesto que ha pasado de 12.376 a 12.886 estudiantes.

### Ingresos económicos

Los ingresos de la institución están determinados por la matrícula que según el Art.- 33 del Reglamento de Régimen Académico del Consejo de Educación Superior (CES), es el acto académico-administrativo, mediante el cual una persona adquiere la condición de estudiante a través del registro de asignaturas, cursos o sus equivalentes en un período académico determinado. Esta condición de estudiante se mantendrá hasta el inicio del nuevo período académico ordinario o su titulación (Universidad Católica de Cuenca)

El arancel en cambio, son los costos por carrera y están destinados a financiar las actividades sin fines de lucro que incluyen: pago a docentes, costos de investigación y extensión, costo de los servicios educativos, desarrollo de la infraestructura y otras inversiones de tipo académico. Debe ser diferenciado. (Universidad Católica de Cuenca)

1. El costo del año académico para las carreras de Medicina, Emergencias Médicas, Enfermería, Odontología, Ing. Civil; y, Arquitectura y Urbanismo es USD 2,400.00, el mismo que tiene facilidades de pago en 12, 10, 9, 6, 3, 2 o una cuota.
2. El costo del año académico para las carreras de Derecho, Ciencias de la Información y Comunicación Social, Trabajo y Servicio Social, Ing. De Sistemas, Ing. Eléctrica, Economía, Ing. en Finanzas, Ing. en Mercadotecnia, Ing. Comercial, Ing. en Contabilidad, Ing. de Gestión Administrativa, Ing. Agronómica, Ing. Ambiental, Medicina Veterinaria y Zootecnia, Biofarmacia, Ing. Industrial, Ing. Química, Ing. de Alimentos, Ing. en Biocombustibles y Biomolecular, Ciencias de la Educación con mención en: Idiomas, Ordenadores, Cultura Física, Educación Inicial y Parvularia y Psicología Educativa, Psicología Clínica, y Diseño, Ingeniería Electrónica, Ingeniería Empresarial, Ciencias Religiosas es USD. 2,160.00, el mismo que tiene facilidades de pago en 12, 10, 9, 6, 3, 2 o una cuota.
3. El costo del ciclo académico para las carreras de Medicina, Emergencias Médicas, Enfermería, Odontología, Ing. Civil; y, Arquitectura y Urbanismo es USD 1,200.00, el mismo que tiene facilidades de pago en 6, 3, 2 o una cuota.
4. El costo del ciclo académico para las carreras de Derecho, Ciencias de la Información y Comunicación Social, Trabajo y Servicio Social, Ing. De Sistemas, Ing. Eléctrica, Economía, Ing. en Finanzas, Ing. en Mercadotecnia, Ing. Comercial,

Ing. en Contabilidad, Ing. de Gestión Administrativa, Ing. Agronómica, Ing. Ambiental, Medicina Veterinaria y Zootecnia, Biofarmacia, Ing. Industrial, Ing. Química, Ing. de Alimentos, Ciencias de la Educación con mención en: Idiomas, Ordenadores, Cultura Física, Educación Inicial y Parvularia y Psicología Educativa, Psicología Clínica, y Diseño, es USD. 1,080.00, el mismo que tiene facilidades de pago en 6, 3, 2 o una cuota. (Universidad Católica de Cuenca)

Tabla 2: Número de estudiantes y volumen de ingresos período 2013 - 2015

<b>Institución</b>	<b>Año</b>	<b>Estudiantes</b>	<b>Ingresos</b>
<b>Universidad Católica de Cuenca</b>	<b>2013</b>	12.376	20.432.654,45
	<b>2014</b>	12.628	24.761.031,20
	<b>2015</b>	12.886	33.724.900,24

Fuente: (Universidad Católica de Cuenca)

Elaborado por: Autor

### **Políticas para el cobro de valores económicos**

Existen tres formas de recaudación los aranceles y matrículas:

- A través de tarjeta de crédito a 6 meses sin intereses cuando es el pago total del semestre.
- El pago de todo el semestre a través de depósito bancario con el 5% de descuento.
- Facilidades de pago en 12, 10, 9, 6, 3, 2 o una cuota, en caso de que la modalidad de estudios sea anual.
- Facilidades de pago en 6, 3, 2 o una cuota, en caso de que la modalidad de estudios sea por ciclo académico.

Cuando un alumno se retira únicamente cancela hasta la fecha que consta su registro de asistencia. La política para poder hacer cumplir lo expuesto la universidad dispone de los documentos originales del estudiante y cuando lo requiere tiene que estar al día en el pago de sus haberes.

### **Universidad Politécnica Salesiana sede Cuenca**

#### **Número de estudiantes**

El número de estudiantes que ingresan a la universidad tiene una tendencia de crecimiento, puesto que ha pasado de 4.307 a 5.085 estudiantes.

## Ingresos económicos

Los ingresos con que cuenta la universidad esta determinado por la aplicación de la pensión diferenciada, este proceso es una exigencia de la Ley Orgánica de Educación Superior, la misma que en su Art. 90 de Ley Orgánica de Educación Superior del 2010 establece: Cobros de aranceles diferenciados en las instituciones de educación superior particulares.- Para el cobro a los y las estudiantes de los aranceles por costos de carrera, las instituciones de educación superior particulares tratarán de establecer un sistema diferenciado de aranceles, que observará de manera principal, la realidad socioeconómica de cada estudiante. (Universidad Politécnica Salesiana)

La Dirección de Bienestar Estudiantil de la Sede Cuenca, es la encargada de canalizar esta exigencia y es un complemento a la política de la UPS de establecer costos diferenciados de las pensiones de acuerdo a “quintiles”. Asimismo, estas direcciones tienen la responsabilidad de analizar los casos de excepción y criticidad (Universidad Politécnica Salesiana). Se aplican las siguientes políticas:

- La Ficha Socioeconómica es una herramienta de información que permite definir el perfil de los estudiantes y determinar a qué población estudiantil ecuatoriana atiende la Universidad Politécnica Salesiana.
- La Pensión Diferenciada incluye el rubro asignado por el Estado, del cual se informa anualmente a la Secretaría Nacional de Educación, Ciencia y Tecnología, SENESCYT, sobre el número de becas entregadas y los montos asignados en función del costo de la carrera por cada estudiante.
- En la UPS el proceso ha sido aplicado solamente a los estudiantes nuevos.
- Quienes cursan entre el 2do y 5to nivel pagan de acuerdo al Quintil establecido por el colegio de procedencia y a su situación socioeconómica, proceso que se viene realizando los últimos dos años. (Universidad Politécnica Salesiana)

Los quintiles por colegio de procedencia se han establecido de la siguiente forma:

- Quintil 1: Estudiantes provenientes de colegios fiscales, fisco-misionales y municipales.
- Quintil 2: Estudiantes que provienen de colegios particulares con pensiones de U\$D 1.00 a U\$D 50.00
- Quintil 3: Estudiantes que provienen de colegios particulares con pensiones de U\$D 50.01 a U\$D 100.00
- Quintil 4: Estudiantes que provienen de colegio particular con pensiones de U\$D 100.01 a U\$D 200.00

- Quintil 5: Estudiantes que provienen de colegios particulares con pensiones de U\$D 200.01 a U\$D 999.00 (Universidad Politécnica Salesiana)

El subsidio del Estado es aplicado a los estudiantes que se encuentran en los Quintiles 1, 2, 3 y 4, solo aquellos que se encuentran en el Quintil 5 no se benefician con este subsidio que se aplica al valor del crédito de cada carrera (Universidad Politécnica Salesiana).

Tabla 3: Número de estudiantes y volumen de ingresos período 2013 - 2015

<b>Institución</b>	<b>Año</b>	<b>Estudiantes</b>	<b>Ingresos</b>
<b>Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca</b>	<b>2013</b>	4.307	18.325.234,78
	<b>2014</b>	4.395	19.750.124,34
	<b>2015</b>	5.085	20.343.838,16

Fuente: (Universidad Politecnica Salesiana)

Elaborado por: Autor

### **Políticas para el cobro de valores económicos**

La Universidad Politécnica Salesiana actualmente dispone como políticas de cobros:

- A través de cualquier tarjeta de crédito pago máximo a 3 meses sin interese el pago total del su semestre.
- A través de depósito en efectivo en la cuenta de la Universidad.
- A través de un plan de pagos de acuerdo a la petición del estudiante, previo autorización del vicerrectorado.

Si un estudiante se retira y desea nuevamente regresar a estudiar y aún dispone de una deuda pendiente de años anteriores en la institución educativa, de acuerdo al análisis de cada caso por parte de las autoridades, se le puede condonar la deuda.

### **Establecimiento de la cartera vencida de las Universidades particulares en la ciudad de Cuenca**

A continuación se presenta la evolución de la cartera vencida de las Universidades en el período 2013 – 2015:

#### **Universidad del Azuay**

La información obtenida de la Universidad del Azuay fue proporcionada por valores mensuales, de la siguiente manera:

Tabla 4: Cartera vencida período 2013 - 2015

<b>Mes</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Cartera acumulada</b>
Enero	5.141,38	-	22.503,76	27.645,14
Marzo	39.093,93	209.841,47	-	248.935,40
Abril	-	73.983,83	111.540,80	185.524,63
Agosto	286.040,32	-	-	286.040,32
Septiembre	70.662,15	79.477,66	-	150.139,81
Octubre	30.322,09	-	45.839,75	76.161,84
Noviembre	356.272,16	31.766,85	-	388.039,01
Diciembre	41.629,29	-	-	41.629,29
<b>Total</b>	<b>829.161,32</b>	<b>395.069,81</b>	<b>179.884,31</b>	<b>1.404.115,44</b>

Fuente: (Universidad del Azuay)

Elaborado por: Autor

### Universidad Católica de Cuenca

La información obtenida de la Universidad Católica de Cuenca fue proporcionada por carreras en ciclos y por años de la matriz y sedes, en el período 2014-2015, de la siguiente manera:

Tabla 5: Cartera vencida período 2014 - 2015

<b>Centros</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Matriz Cuenca	1.085.867,64	1.291.588,11
Sede Azogues	226.947,93	269.943,81
Sede Cañar	176.068,09	209.424,65
Sede La Troncal	133.377,65	158.646,39
Sede Macas	53.973,01	64.198,34
<b>Total cartera vencida</b>	<b>1.676.234,32</b>	<b>1.993.801,30</b>

Fuente: (Universidad Católica de Cuenca)

Elaborado por: Autor

### Universidad Politécnica Salesiana sede Cuenca

La información obtenida de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca, fue proporcionada por carreras y por años, en el período 2013-2015, de la siguiente manera:

Tabla 6: Cartera vencida período 2013 - 2015

<b>Carrera</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Cartera Acumulada</b>
Administración de empresas	172.252,53	245.256,25	268.028,27	685.537,05
Comunicación social	78.276,62	119.292,51	135.765,93	333.335,06
Contabilidad y auditoría	155.160,24	206.801,22	248.753,00	610.714,46
Cultura física	35.553,88	56.068,49	86.808,38	178.430,75

Gestión para el desarrollo sostenible	47.553,57	49.264,12	50.107,06	146.924,75
Agropecuaria	1.720,76	909,89	560,29	3.190,94
Ambiental	72.858,86	122.955,77	166.235,71	362.050,34
Sistemas	115.941,50	131.028,64	174.893,33	421.863,47
Eléctrica	119.817,87	137.262,60	180.512,50	437.592,97
Electrónica	159.025,40	170.918,67	195.382,67	525.326,74
Biología en recursos naturales	21.077,89	41.999,43	37.977,42	101.054,74
Industrial	15.527,79	12.481,62	7.959,42	35.968,83
Mecánica	61.776,96	88.686,45	83.517,99	233.981,40
Mecánica automotriz	224.344,93	260.869,71	372.629,61	857.844,25
Mecatrónica	-	27.356,20	72.693,26	100.049,46
Veterinaria y zootecnia	47.515,31	69.933,40	82.974,09	200.422,80
Pedagogía	49.866,70	64.700,99	73.320,26	187.887,95
Psicología del trabajo	27.216,77	55.834,79	74.039,98	157.091,54
Centro de Cultura física	4.808,29	5.254,10	7.925,28	17.987,67
Auditoría en instituciones de macrofinanzas	5.500,00	5.500,00	5.500,00	16.500,00
Gestión tributaria empresarial	2.249,00	2.249,00	2.249,00	6.747,00
Formación continua	13.643,47	12.256,26	18.555,18	44.454,91
Idiomas	44.420,30	45.703,42	61.715,38	151.839,10
Maestría en administración de empresas	64.641,90	49.121,90	49.121,90	162.885,70
Maestría en agrogeología tropical andina	9.458,68	4.543,64	4.543,64	18.545,96
Maestría en ciencias tecnologías cosméticas	-	-	104.863,45	104.863,45
Maestría en control y automatización industrial	135.828,31	73.384,07	59.484,07	268.696,45
Maestría en educación especial	435,00	435,00	435,00	1.305,00
Maestría en gestión de telecomunicaciones	3.846,22	3.846,22	3.846,22	11.538,66
Maestría en métodos matemáticos	-	7.500,00	128.125,00	135.625,00
Maestría en sistemas integrados	8.899,87	3.900,00	3.900,00	16.699,87
Agropecuaria industrial	1.137,04	444,14	-	1.581,18
<b>Total cartera acumulada</b>	<b>1.700.355,66</b>	<b>2.075.758,50</b>	<b>2.762.423,29</b>	<b>6.538.537,45</b>

Fuente: (Universidad Politécnica Salesiana)  
Elaborado por: Autor

## DISCUSIÓN

### Evolución de la cartera vencida de las Universidades particulares en la ciudad de Cuenca

Los factores de desigualdad socioeconómica en nuestro país y su vinculación con las oportunidades de acceso que tienen los jóvenes a la educación superior, ha venido ocupando una creciente atención por parte de las autoridades de las universidades particulares, por lo que sus directivos han establecido e implementado políticas para brindar facilidades de pago a sus estudiantes en las diferentes modalidades de estudio.

Aunque las Universidades particulares han establecido políticas para la recuperación de la cartera vencida, éstas se han visto limitadas en su accionar, puesto que se considera que el volumen de cartera incobrable por deserción estudiantil es prácticamente irrecuperable vía acciones judiciales, que sería una de las maneras de obligar al pago, por lo que hasta ahora no se ha realizado ningún tipo de demandas, ya que el marco jurídico vigente y la actual política del Gobierno nacional protege al estudiante en cualquier tipo de circunstancias, inclusive en el reglamento de aranceles, que se encuentra publicado en la página del Consejo de Educación Superior y Resoluciones, obligan a las Universidades a devolver proporcionalmente los valores pagados por un estudiante en caso de abandono de sus estudios.

Esto ha traído como consecuencia que se genere una cartera vencida significativa, lo que constituye un creciente problema que influye negativamente en el presupuesto de las universidades particulares, afectando su capacidad operativa debido a que no se ha podido aprovechar y optimizar dichos recursos.

A continuación se presenta la evolución del número de estudiantes y los ingresos económicos y su relación con la cartera vencida de las Universidades en el período 2013 – 2015:

Tabla 7: Cartera vencida acumulada universidades período 2013 - 2015

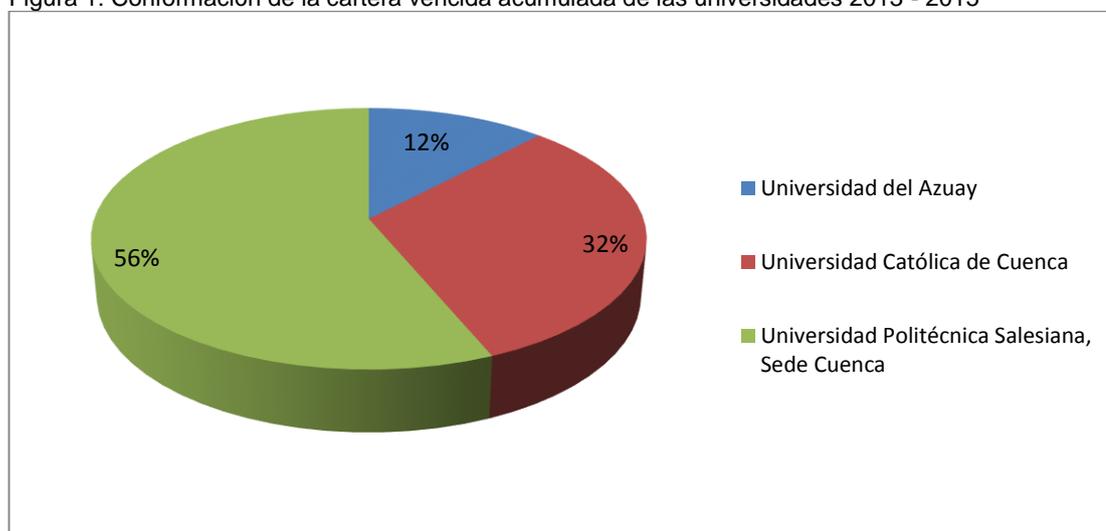
Institución	Año	Estudiantes	Ingresos	Cartera vencida	%
<b>Universidad del Azuay</b>	<b>2013</b>	5.912	22.345.303,00	829.161,32	3,71%
	<b>2014</b>	6.033	24.999.990,00	395.069,81	1,58%
	<b>2015</b>	6.156	27.545.938,00	179.884,31	0,65%
<b>Universidad Católica de Cuenca</b>	<b>2013</b>	12.376	20.432.654,45	-	0,00%
	<b>2014</b>	12.628	24.761.031,20	1.676.234,32	6,77%
	<b>2015</b>	12.886	33.724.900,24	1.993.801,30	5,91%

<b>Universidad Politécnica Salesiana,</b>	<b>2013</b>	4.884	18.325.234,78	1.700.355,66	14,53%
<b>Sede Cuenca</b>	<b>2014</b>	4.983	19.750.124,34	2.075.758,50	10,51%
	<b>2015</b>	5.085	20.343.838,16	2.762.423,29	13,58%

Elaborado por: Autor

Los resultados determinan para el caso de la Universidad del Azuay, la cartera vencida ha ido disminuyendo con relación al volumen de ingresos de la institución, llegando al 0,65%. En lo que respecta a la Universidad Católica de Cuenca, aunque no se disponen datos del año 2013, sin embargo, los resultados del año 2014 y 2015 determinan que ha existido un incremento de la cartera vencida, pasando del 6,77% al 5,91% con relación a los ingresos que ha obtenido. Finalmente, la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca, es la que más se ha visto afectada por la cartera vencida, puesto que ha pasado de un 14,53% a contar con un 13,58% en relación a sus ingresos.

Figura 1: Conformación de la cartera vencida acumulada de las universidades 2013 - 2015



Elaborado por: Autor

La Figura 1 determina se puede visualizar que la cartera vencida acumulada, la Universidad del Azuay en período de análisis llega a 1.404.115,44 dólares (12%), de la Universidad Católica de Cuenca es de 3.670.035,62 de dólares (32%) y la cartera acumulada de los tres años de la Universidad Politécnica Salesiana sede Cuenca es la más alta llegando a 6.538.537,45 dólares (56%). La cartera acumulada total de las tres universidades llega a un total de 9.409.128,67 de dólares.

### Entrevistas realizadas

Los resultados determinaron que la recaudación de aranceles, derechos y otros valores menores se los realiza en efectivo. En lo que respecta a matrículas y otros valores mayores, se los puede realizar mediante el financiamiento por tarjeta de crédito sin el pago de intereses a 3 y 6 meses o pago en efectivo con un porcentaje del valor total al momento de

la matrícula y crédito para ser cancelado de manera mensual, trimestral o hasta cumplir el semestre, por autorización de las autoridades de la Universidad y bajo un análisis de la situación socioeconómica del estudiante o del nivel de desempeño, que inclusive le brinda el derecho a recibir una beca.

Todas las Instituciones tienen establecidas políticas de crédito para brindar facilidades de pago a los estudiantes, las cuales, de acuerdo a los entrevistados, tienen muchas deficiencias, ya que en su mayoría dependen del criterio establecido por las Autoridades de la Universidad, sin considerar los problemas que pueden presentarse durante el proceso de recaudación.

Uno de los principales factores es la condición socioeconómica del estudiante, que hace que en muchas ocasiones no pueda cubrir sus obligaciones pendientes, otro aspecto importante es la deserción estudiantil, puesto que al momento que no cumplen sus promedios académicos muchos de ellos se retiran de la Universidad sin cancelar los valores pendientes de pago.

Las tres Instituciones están de acuerdo en que los valores por recaudar son bastante importantes, lo que afecta al presupuesto que tiene establecido la institución para el cumplimiento de su planificación operativa.

El presupuesto establecido tiene como su mayor fuente de ingresos la recaudación de valores por colegiatura, al tener un alto nivel de cartera vencida, no se dispone de los suficientes recursos que requiere la Institución para ejecutar su planeación, lo que afecta la infraestructura, capacitación, materiales, pago de profesores, pago de trabajadores y en general a toda la operación de la Universidad.

Los resultados establecieron que ninguna institución tiene establecido un sistema de gestión de recuperación de cartera, puesto que aunque se han emitido los informes correspondientes sobre el problema de la cartera vencida de la institución, por parte de las Autoridades no se ha establecido algún resultado, por lo tanto, no existe un sistema o método que permita la recuperación de la cartera vencida o el manejo de la gestión de cobranzas.

En consenso general los entrevistados determinaron que sería importante y necesario establecer un modelo de gestión de cobranzas que maneje de manera técnica y efectiva, tanto las políticas de crédito, facilidades de pago y la recuperación de la cartera vencida, con el fin de que las Universidades particulares de la ciudad de Cuenca puedan disponer de los recursos económicos necesarios para cumplir con eficiencia sus actividades administrativas y académicas.

### **Análisis general de los resultados**

La cartera vencida usualmente es calificada de acuerdo a la sensibilidad del retraso en el cumplimiento de los pagos, desde la menos riesgosa conformada en la mayoría de las ocasiones por mensualidades, llegando a la cartera litigiosa la cual pasa a conformar cuentas incobrables. La cartera vencida es un problema que tienen las Instituciones que otorgan crédito o facilidades de pago, situación que influye negativamente en su presupuesto ocasionando pérdidas en tiempo y dinero, ya que no se puede cumplir con los objetivos y metas que se hayan trazado.

Las causas que se dan para que exista una alta cartera vencida, se presentan de acuerdo a la realidad de cada institución, es decir, las políticas de cobro son decisiones internas que son dirigidas por las Autoridades. Sin embargo, es importante establecer que el incumplimiento de los pagos por parte de los estudiantes se debe principalmente a su condición socioeconómica y a la deserción estudiantil.

Los temas tratados en la entrevista se enfocaron en las experiencias e inconvenientes suscitados en los procesos financieros y de presupuesto, la repercusión de la gestión financiera sobre los agregadores de valor y sobre la operatividad misma de la institución. Así mismo, las entrevistas permitieron conocer cuáles son las políticas establecidas por los administradores para la recaudación de valores económicos por colegiaturas y otros aranceles.

Las instituciones adolecen del incremento paulatino de su cartera vencida, al no disponer de directrices, políticas y medios eficientes de cobro de las obligaciones adquiridas por los estudiantes, es por ello, que al establecer el presente análisis y estudio se podrá disponer de una visión más amplia, con el fin de establecer un modelo de gestión de cobranzas que le permitirá a las Universidades contar con los recursos necesarios para cumplir con su planificación operativa.

### **Lineamientos generales para el diseño de un Modelo de Gestión para la recuperación de cartera en las Universidades privadas con carreras presenciales en la ciudad de Cuenca**

El estudio de las carteras vencidas suelen volverse complejas dado que para su análisis se deben tener presente muchos factores que pueden ser los causantes de su incremento. Por dichas razones es de gran relevancia sostener una estricta vigilancia sobre la misma, puesto que un incremento sostenido de la cartera vencida impacta negativamente el desarrollo de las operaciones de las Universidades, al obstaculizarse los flujos de

financiamiento. Con ello se elevan los costos para compensar las pérdidas de los capitales no reembolsados.

Entender la importancia y la influencia de la gestión de cobranzas dentro de las instituciones, trae grandes beneficios como el mejorar la capacidad operativa y académica mediante la adecuada asignación de recursos, conforme lo establece su planificación estratégica.

A continuación se presenta una serie de acciones que se pueden emplear para evitar los altos riesgos de las carteras vencidas en las Universidades, mediante el análisis de un grupo de factores esenciales:

Figura 2: Modelo de Gestión de Recuperación de Cartera



Elaborado por: Autor

### Desarrollo de acciones generales para la Gestión de Recuperación de Cartera

La implementación de un adecuado modelo de gestión de recuperación de cartera permitirá disminuir los altos índices de morosidad que se presentan (Universidad Católica de Cuenca 5), en base a un proceso clave que permita generar una cultura adecuada de pago puntual que realicen los estudiantes y de una eficiente aplicación de políticas de crédito otorgada por la institución.

Utilizando como fuente las entrevistas realizadas, la información aportada por las Universidades y los esquemas más utilizados de manejo financiero (Gitman 47), se han desarrollados las siguientes estrategias.

Tabla 8: Acciones generales para la gestión de recuperación de cartera

ACCIÓN	PROCEDIMIENTO
1. Fortalecer las alianzas estratégicas con instituciones que proporcionan	Las Autoridades de las Universidades deben realizar las gestiones necesarias, con el fin de

---

crédito educativo.	que la mayor cantidad de estudiantes que solicitan crédito o facilidades de pago, puedan acceder a los créditos educativos que proporcionan instituciones públicas y privadas como, bancos, cooperativas, asociaciones, etc.
2. Mantener y fortalecer el sistema de cobro a través de las tarjetas de crédito.	Las Direcciones Financieras de las Universidades deben fortalecer y acceder al mayor número de instituciones financieras que proporcionen facilidades de pago por medio de tarjetas de crédito, considerando el pago de 3, 6 meses sin intereses, con cupos asignados como crédito educativo.
3. Realizar las gestiones de recuperación de cartera de años anteriores.	Mediante la implementación de un Sistema de Gestión de Cartera, realizar los trámites de recuperación de valores pendientes de pago de años anteriores y que permitan que las Universidades puedan contar con los recursos necesarios para financiar sus actividades administrativas y académicas.
4. Establecer políticas eficientes de crédito o facilidades de pago.	Analizar e implementar políticas de crédito estandarizadas para que las Universidades puedan contar con las herramientas necesarias para gestionar el crédito que brindan a sus estudiantes y se garantice en el menor tiempo posible la recuperación de los valores económicos para evitar el incremento de los índices de morosidad.
5. Diferenciar el pago en efectivo y el pago anticipado del crédito.	Establecer una política que recompense el pago en efectivo y el pago anticipado del crédito y que garanticen una mayor recaudación de valores económicos.
6. Realizar un seguimiento permanente de la evolución de la cartera de crédito.	Las Direcciones Financieras de las Universidades deberán implementar un sistema que permita realizar el seguimiento permanente de la evolución de la cartera de crédito, con las medidas preventivas para gestionarlo adecuadamente.
7. Mantener un contacto permanente con los estudiantes que han solicitado facilidades de pago.	Las Direcciones Financieras en coordinación con las Secretarías, Docentes, deberán mantener una base de datos actualizada de los

---

---

estudiantes que mantienen deudas pendientes con las Universidades, con el fin de que cumplan con sus obligaciones económicas, antes de que puedan acceder a los trámites e información académica.

---

Elaborado por: Autor

### **Determinación de políticas de crédito para brindar facilidades de pago a los estudiantes**

Es importante considerar que al momento que se realiza cualquier tipo de operaciones crediticias, se crean diferentes factores de riesgo que hace que la inversión, tiempo, esfuerzo o dinero, en muchas ocasiones se pierda en lugar de utilizarse de manera productiva, dado que existe la probabilidad de que los beneficiarios de los créditos no cumplan con sus obligaciones en los términos acordados. De acuerdo al proceso de investigación y los resultados obtenidos, fruto del análisis del autor a continuación, se muestra un esquema que identifica las principales áreas en donde se debe considerar las políticas de crédito, siendo la preventiva, pues es necesario establecer políticas que eviten que la mayor cantidad de estudiantes opten por crédito directo de las Universidades; las de ejecución, al momento que el estudiantes solicitan crédito o facilidades de pago con el fin de garantizar la mayor recuperación de valores evitando el crecimiento de la cartera vencida; y, las de recuperación, encaminadas a establecer lineamientos para la recaudación acumulada de años anteriores.

Figura 3: Políticas de crédito



Elaborado por: Autor

A criterio del autor, a continuación se presenta una propuesta de políticas preventivas de ejecución y de recuperación, en donde se considera valores en porcentaje de descuento para incentivar en los estudiantes el pago oportuno o adelantado de valores por colegiatura y otros aranceles:

### Políticas preventivas

Lo que se busca con la implementación de las políticas de crédito preventivas, es lograr que el mayor número de estudiantes utilicen otras fuentes de financiamiento para cubrir sus gastos de colegiatura en la Universidad.

1. Las Universidades deberán establecer un área que proporcione información detallada a los estudiantes sobre las instituciones tanto públicas como privadas que brindan créditos educativos, con tasas de interés preferenciales, mejores y mayores plazos, trámites ágiles y oportunos, que inclusive cubren otros rubros como son compra de libros, elaboración de proyectos de grado, manutención, etc.
2. Proporcionar descuentos por pago de contado y descuentos por pronto pago, con el fin de motivar al estudiante para que cancele oportunamente sus deudas. Esta propuesta se la realiza tomando como ejemplo las políticas establecidas en varias instituciones públicas (municipios) y privadas (bancos y agencias de cobranzas), que motivan el pago puntual o anticipado de valores, mediante un porcentaje de descuento, lo que ha provocado se disminuya la cartera vencida de estas instituciones.

Tabla 9: Políticas de pago de contado y pronto pago

TIPO DE PAGO	ACCIÓN
Pago de contado	10% de descuento
Pago con tarjeta de crédito	8% de descuento
Pago desde 1 hasta 2 meses	7% de descuento
Pago hasta 3 meses	5% de descuento

Elaborado por: Autor

3. Considerando el acuerdo al que lleguen las Autoridades de la Universidad y la entidad financiera, se podría proporcionar facilidades de pago por medio de tarjetas de crédito, en los plazos 3, 6 y 12 meses sin intereses o un mayor plazo con intereses.
4. En la ciudad de Cuenca existen Unidades Educativas como el Colegio Alemán, Unidad Educativa Alborada, que disponen de alianzas estratégicas con entidades bancarias en donde se realiza una preautorización de crédito, cargada a la tarjeta de crédito para el pago exclusivo de colegiatura, en donde este valor está destinado al pago de este rubro

y no puede ser utilizado para otro fin, por lo que podría utilizar como alternativa a nivel de las Universidades particulares de la ciudad de Cuenca, lo que garantizaría una recaudación rápida y eficiente que beneficiaría a las instituciones.

### **Políticas de ejecución**

Las Universidades pueden proporcionar facilidades de pago directamente a sus estudiantes, conforme las siguientes políticas:

Requisitos:

1. Para solicitar facilidades de pago, el estudiante deberá realizar el trámite con 15 días de anticipación al inicio de la matrícula.
2. El estudiante que solicita facilidades de pago deberá llenar el formulario de situación socioeconómica que elabore cada institución para conocer la realidad del estudiante.
3. El estudiante deberá haber recibido toda la información relacionada al financiamiento por medio de las entidades públicas y privadas que brindan crédito educativo.
4. El estudiante para acceder a las facilidades de pago que proporciona la Universidad deberá solicitar a la Dirección Financiera una certificación de que no tiene valores pendientes de pago de ciclos o años anteriores.
5. El estudiante deberá llenar una solicitud dirigida al Rector de la Universidad, solicitando la autorización para que se le brinde facilidades de pago, estableciendo el monto y el plazo máximo de pago.
6. En caso de ser aceptada la solicitud, deberá llenar un formulario en que especifique el monto, plazo máximo de pago y todos los datos personales que permita la localización del estudiante, adjuntando una copia de cédula y papeleta de votación (si fuere el caso).
7. La Universidad se reservará el derecho de solicitar al estudiante la firma de un documento legal que garantice la recuperación de los valores que no han sido cancelados en forma oportuna.

Plazos y montos:

Independiente de la modalidad de estudios de cada Universidad, sea por ciclos (semestre) o por años, los plazos y montos de recuperación de valores deberá establecer un máximo de 6 meses.

Determinación de porcentajes:

Para la determinación de porcentajes a pagar de contado o mensualmente se utilizará la siguiente fórmula:

$$C = \frac{\% \text{ recaudación} - \% \text{ cuota inicial} - \% \text{ descuento}}{\text{número de meses}}$$

Donde:

% recaudación = 100%

% cuota inicial = 10% (cuando es dos cuotas o más)

% descuento = 10% (contado), 8% (tarjeta de crédito), 7% (2 cuotas) y hasta 5% (3 cuotas)

Ejemplo:

Para el ejemplo se calculará el porcentaje cuando son 2 cuotas (o dos meses), aplicando la fórmula tenemos:

$$C = \frac{100\% - 10\% - 7\%}{2}$$

$$C = 41,5\% \text{ por mes}$$

Es decir:

El estudiante podrá pagar la colegiatura de la Universidad con una cuota inicial del 10% y dos cuotas de 41,5% cada mes y beneficiarse de un descuento del 7%.

Esto plasmado en un ejemplo con valores económicos sería:

La Universidad Politécnica Salesiana cobra a un estudiante ubicado en el Quintil 5, un valor por colegiatura y matrícula de 1.691,72 dólares, el mismo que solicita pueda pagar este valor en 2 cuotas, aplicando la fórmula tendríamos:

Valor total a pagar:	1.691,72 dólares (100%)
Descuento:	<u>118,42</u> dólares (7%)
Valor a pagar con descuento:	1.573.30
Cuota inicial:	<u>157,33</u>
Valor a pagar a dos meses:	1.415,97
Cuota mensual:	707,98

A continuación se presenta la tabla de montos y plazos para proporcionar facilidades de pago:

Tabla 10: Montos y plazos

DETALLE	Cuota inicial	1 mes	2 meses	3 meses	4 meses	5 meses	6 meses	Desc uento	Total
De contado	100%							10%	90%
Tarjeta de crédito	100%							8%	92%
Dos cuotas	10%	41,50%	41,50%					7%	93%
Tres cuotas	10%	28,33%	28,33%	28,33%				5%	95%
Cuatro cuotas	10%	22,50%	22,50%	22,50%	22,50%			0%	100%
Cinco cuotas	10%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%		0%	100%
Seis cuotas	10%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	0%	100%

Elaborado por: Autor

### Políticas de recuperación

Las políticas de recuperación de cartera están enfocadas a garantizar la recuperación de cartera de años anteriores, así como, la gestión de cobranzas de manera permanente y oportuna, de la siguiente manera:

#### Políticas de recuperación de cartera de años anteriores:

Tabla 11: Políticas de recuperación de cartera de años anteriores

POLÍTICA	ACCIÓN
Elaboración de la base de datos	Elaborar la base de datos para disponer de información de la cartera vencida, que permita analizar y establecer acciones y procedimientos de cobranza.
Identificación y segregación de la cartera vencida	Identificar y segregar la base de datos con el fin de optimizar los trámites de recuperación de la cartera vencida.
Estrategias de recuperación de la cartera vencida	En base a la información segregada de cartera vencida, establecer las metas, acciones y políticas de recuperación de valores.
Actividades y gestión de cobro de cartera vencida	Realizar actividades y gestiones de cobranza, conforme la información segregada de cartera vencida, mediante la aplicación de metas, acciones y políticas de recuperación de valores.
Establecimiento y aplicación acciones extrajudiciales	Conforme el informe de gestión de cobranzas, determinar las acciones extrajudiciales para la recuperación de cartera vencida.
Análisis de resultados	Realizar un análisis de los informes de gestión de cobro, recuperación extrajudicial, con el fin de determinar resultados y establecer acciones de control y seguimiento.

Elaborado por: Autor

**Políticas permanentes de gestión de cobranzas:**

Tabla 12: Políticas permanentes de gestión de cobranzas

<b>POLÍTICA</b>	<b>ACCIÓN</b>
Elaboración de la base de datos	Elaborar la base de datos para disponer de información de los estudiantes que han solicitado facilidades de pago.
Verificación de información	Realizar la verificación de información de los estudiantes.
Comunicación permanente con los estudiantes	El objetivo es actuar de manera preventiva ante posibles futuras cuotas vencidas, evitando complicaciones y conociendo si un estudiante tiene algún inconveniente en el pago de sus obligaciones económicas, esta gestión se la puede realizar mediante: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mensajes automáticos vía SMS</li> <li>– Correos Electrónicos</li> <li>– Llamadas telefónicas</li> <li>– Contacto personal</li> </ul>
Identificación y segregación de la cartera vencida	Identificar y segregar la base de datos con el fin de optimizar los trámites de recuperación de la cartera vencida.
Actividades y gestión de cobro de cartera vencida	Realizar actividades y gestiones de cobranza, conforme la información segregada de cartera vencida, mediante la aplicación de metas, acciones y políticas de recuperación de valores.
Establecimiento y aplicación acciones extrajudiciales	Conforme el informe de gestión de cobranzas, determinar las acciones extrajudiciales para la recuperación de cartera vencida.

Elaborado por: Autor

**Diseño de un Departamento de Gestión de Cartera**

Una adecuada gestión de cobranza comienza en el momento que se estudia los resultados de este tipo de análisis, dando elementos que determinan la posibilidad de otorgar o no el crédito, así como el monto del mismo, además de información que permite conocer mejor a la cartera de clientes y sin duda incrementar las probabilidades de éxito.

La gestión de cobranza es el conjunto de acciones coordinadas y aplicadas adecuada y oportunamente a los clientes para lograr la recuperación de valores proporcionados a manera de crédito (Apaza), de manera que se pueda disponer de los recursos de la forma más rápida y eficiente posible, manteniendo en el proceso la buena disposición de los estudiantes durante su permanencia en la institución.

Para el diseño del Departamento de Gestión de Cobranzas, partirá de la identificación de la cadena de valor, en donde se utiliza la gestión por procesos que identifica a la organización como un sistema relacionado que contribuye a incrementar la satisfacción del cliente (Alboal, Lado y Amigo). Determina qué procesos necesitan ser implementados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.

La estructura del departamento de Gestión de Cobranzas, se encuentra alineada con el direccionamiento estratégico y modelo de gestión de la institución. Se sustenta en la filosofía y enfoque de gestión por procesos determinando claramente su ordenamiento orgánico a través de la identificación de procesos, clientes, productos y/o servicios (Alboal, Lado y Amigo).

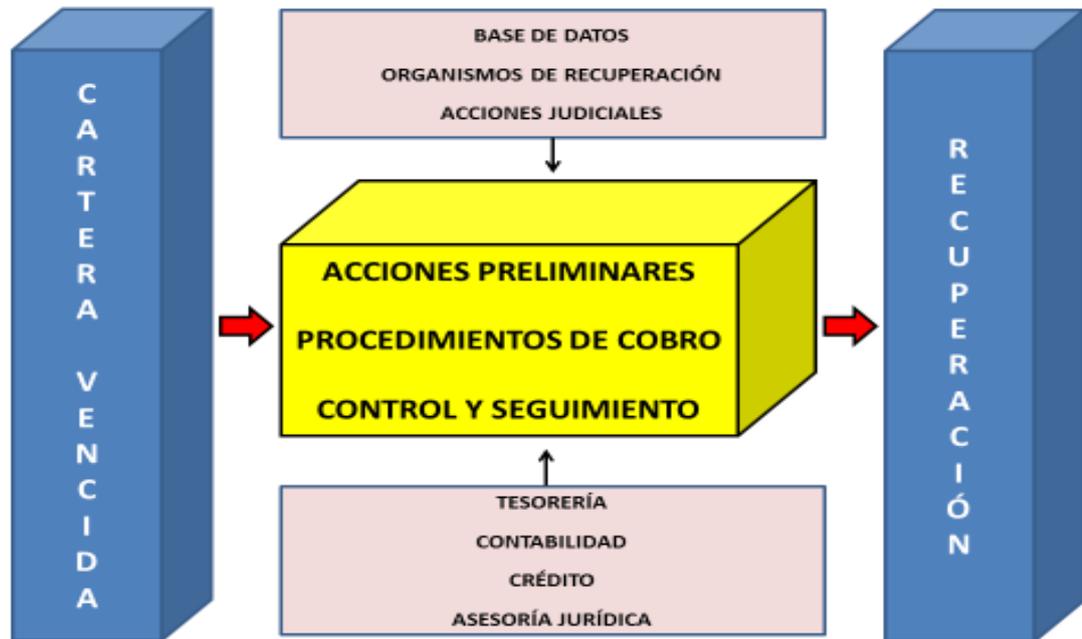
La presente propuesta está encaminada a diseñar un Departamento de Gestión de Cobranzas que puede ser implementada en las diferentes Universidades particulares y que permitirá la creación y aplicación de estrategias institucionales para la disminución o eliminación de la cartera vencida.

### **Identificación de la cadena de valor**

La cadena de valor es una herramienta para identificar las ventajas competitivas de una organización, la cual sirve para identificar cada una de las actividades y procesos en los diferentes niveles de la gestión (Apaza). La cadena de valor del modelo de gestión de cobranza está enlazada a las actividades principales y que otorgan valor agregado como son las acciones preliminares, procedimientos de cobro y control y seguimiento, así mismo, se puede identificar los recursos necesarios para su ejecución como son la disponibilidad de la base de datos, organismos de recuperación (Gestión de Cartera) y las acciones de cobro. Se puede evidenciar también, cuál es la relación entre áreas de la organización, como son Tesorería, Contabilidad, Crédito y Asesoría Jurídica.

A continuación se presenta el esquema definido de la cadena de valor del modelo de gestión de cobranza:

Figura 4: Identificación de la cadena de valor para el diseño del Departamento de Cobranzas



Elaborado por: Autor

### Identificación de los procesos de gestión de cobranza

La gestión por procesos describe a las organizaciones como un sistema vinculado que busca principalmente la satisfacción del cliente. Establece los procesos que necesitan ser implementados, mejorados o rediseñados, haciendo posible comprender el modo en que están estructurados los procesos, sus fortalezas y debilidades (Harrington).

Para una correcta aplicación del modelo de organización basado en procesos, se realizará el inventario de los procesos de gestión de cobranzas, la misma que se presenta a continuación:

Tabla 13: Inventario de procesos de la gestión de cobranzas

PROCESOS	SUBPROCESOS	PROCEDIMIENTOS
ACCIONES PRELIMINARES	1.Elaboración de la base de datos	1.1. Obtener información del sistema financiero. 1.2. Analizar la información 1.3. Determinar monto y tiempo 1.4. Elaborar listado de deudores
	2.Depuración y actualización de la base de datos	2.1. Receptar listado de deudores 2.2. Analizar la información 2.3. Corregir previamente listado de deudores

---

		2.4. Remitir información para depuración de información
		2.5. Receptar información y actualizar listado de deudores
	3. Identificación y segregación de la cartera vencida	3.1. Receptar listado de deudores
		3.2. Analizar la información
		3.3. Clasificar información conforme tiempo y monto
		3.4. Segregar cartera vencida
	4. Estrategias de recuperación de la cartera vencida	4.1. Receptar información segregada de cartera vencida
		4.2. Analizar la información, conforme organismos de recuperación de valores y procedimientos extrajudiciales y judiciales.
		4.3. Determinar metas, acciones y políticas de recuperación de valores
OPERACIONES DE COBRANZAS	5. Actividades y gestión de cobro de cartera vencida	5.1. Receptar información segregada de cartera vencida
		5.2. Realizar actividades de gestión de cobranza, conforme metas, acciones y políticas de recuperación de valores
		5.3. Presentar informe de resultados
	6. Establecimiento y aplicación de acciones extrajudiciales	6.1. Receptar informe de gestión de cobranzas
		6.2. Determinar acciones extrajudiciales de recuperación de cartera vencida
		6.3. Presentar informe de resultados
	7. Coordinación para el inicio de acciones judiciales	7.1. Elaborar listado de acuerdo al tiempo y monto, de socios que no han alcanzado un arreglo extrajudicial
		7.2. Solicitar al Archivo los pagarés originales
		7.3. Remitir a la Asesoría Jurídica el listado de socios y los respectivos pagarés
		7.4. Solicitar a la Asesoría Jurídica

---

		información continua de los resultados de las acciones judiciales para realizar el respectivo seguimiento
CONTROL Y SEGUIMIENTO	8. Análisis de resultados	<p>8.1. Receptar informes de gestión de cobranzas, recuperación extrajudicial y acciones judiciales</p> <p>8.2. Analizar resultados</p> <p>8.3. Elaborar informe de gestión final</p> <p>8.4. Aplicar acciones de control y seguimiento</p>

Elaborado por: Autor

### Organización estructural

El organigrama es una representación de la estructura de una organización, que facilita la determinación de las responsabilidades en los diferentes niveles.

Figura 5: Diseño del Departamento de Gestión de Cobranza



Elaborado por: Autor

### Manual de procedimientos

Un manual de procedimientos es una herramienta que describe la labor que cumplen las diferentes áreas de la organización. Es un documento en donde están plasmadas las actividades y tareas que deben seguirse para cumplir con las funciones de carácter general. Además, permite realizar un seguimiento de las actividades programadas en orden lógico, secuencial y en un tiempo definido (Burke).

El Manual de Procedimientos de la Gestión de Cobranza, es su totalidad está plasmado en el Anexo No. 1 del presente documento.

## **CONCLUSIONES**

Se ha podido establecer que de acuerdo a la LOES, las universidades particulares son entidades sin fines de lucro y podrán financiar sus actividades mediante el cobro de matrículas, derechos, aranceles. Los factores de desigualdad socioeconómica en nuestro país y su vinculación con las oportunidades de acceso que tienen los jóvenes a la educación superior, ha venido ocupando una creciente atención por parte de las autoridades de las universidades particulares, por lo que sus directivos han establecido e implementado políticas para brindar facilidades de pago a sus estudiantes en las diferentes modalidades de estudio.

El establecimiento de las políticas, ha traído como consecuencia que se genere una cartera vencida significativa que se ha convertido en un problema creciente que tienen estas instituciones, debido a que al momento que otorgan crédito o facilidades de pago, no cuentan con un sistema adecuado de recaudación situación que influye negativamente en su presupuesto de operación, lo que ha ocasionado pérdidas en tiempo y dinero, ya que no se puede cumplir con los objetivos y metas que se han trazado.

Las causas que se dan para que exista una alta cartera vencida, se presentan de acuerdo a la realidad de cada institución, es decir, las políticas de cobro son decisiones internas que son dirigidas por las Autoridades. Sin embargo, es importante establecer que el incumplimiento de los pagos por parte de los estudiantes se debe principalmente a su condición socioeconómica y a la deserción estudiantil, lo que hace difícil la recuperación de valores de manera directa y que también se ve influenciado por la imposibilidad de poder de entablar demandas por medios legales a los estudiantes para la recuperación de cartera.

Las instituciones soportan del incremento paulatino de su cartera vencida, al no disponer de directrices, políticas y medios eficientes de cobro de las obligaciones adquiridas por los estudiantes, es así que los resultados determinaron para el caso de la Universidad del Azuay, la cartera vencida ha ido disminuyendo con relación al volumen de ingresos de la institución, llegando al 0,65%. En lo que respecta a la Universidad Católica de Cuenca, aunque no se disponen datos del año 2013, sin embargo, los resultados del año 2014 y 2015 determinan que ha existido un incremento de la cartera vencida, pasando del 6,77% al 5,91% con relación a los ingresos que ha obtenido. Finalmente, la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca, es la que más se ha visto afectada por la cartera vencida, debido a que ha pasado de un 14,53% a contar con un 13,58% de acuerdo al incremento en sus ingresos. En lo que respecta a la cartera vencida acumulada, la Universidad del Azuay en

período de análisis llega a 1.404.115,44 dólares (12%), de la Universidad Católica de Cuenca es de 3.670.035,62 de dólares (32%) y la cartera acumulada de los tres años de la Universidad Politécnica Salesiana sede Cuenca es la más alta llegando a 6.538.537,45 dólares (56%). La cartera acumulada total de las tres Universidades llega a un total de 9.409.128,67 de dólares.

Otro aspecto importante ha ser considerado es la relación número de estudiantes – volumen de cartera vencida, en donde la Universidad del Azuay que cuenta con 6.156 tiene una cartera vencida del 0,65%, es decir, tan solo 40 estudiantes han caído en mora, mientras que la Universidad Católica de Cuenca con 12.886 estudiantes tiene una cartera vencida que llega al 5,91%, tiene 762 estudiantes en mora; mientras que la institución que más se ha visto afectada es la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca, que en un número más bajo de estudiantes que llega a 5.085 tiene un porcentaje de cartera vencida de 13,58%, en donde 691 estudiantes se encuentran en mora.

Los planes de fortalecimiento y mejoras continuas aplicadas a los centros de educación superior han significado mayor erogación de recursos, lo que implica que deben contar con una disponibilidad presupuestaria efectiva para que puedan ofertar una educación basada en estándares de calidad. En este contexto, han tenido que mejorar sus sistemas y procedimientos, siendo una alternativa la implementación de modelos de gestión que generen estrategias adecuadas de planificación.

Es por ello, que al establecer el presente análisis y estudio se pudo disponer de una visión más amplia de la problemática presentada, por lo que este estudio pretende contribuir con la implementación de un modelo estratégico de gestión para la recuperación de cartera, con el fin de mejorar la calidad de la recaudación y optimizar la gestión económica y los recursos dentro de tiempos previstos en la planificación financiera institucional, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de crédito y cobranzas, utilidad y ventajas del crédito, determinación de los riesgos del crédito, clases de crédito, títulos de créditos y garantía, crédito del consumidor y crédito de ventas a plazo.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Alboal, José, María Lado y Manuel Amigo. Mapa de procesos en organizaciones futuro y desarrollo. Madrid: McGraw Hill, 2014.
- Althusser, Louis. «Ideología y aparatos ideológicos de Estado.» En busca del conocimiento (2007): 1-6.
- Alvares, Marco. Análisis económico del sistema de educación gratuito como política pública. Caracas: ABC, 2001.
- Apaza, Mario. Balanced Scorecard-Gerencia estratégica y del valor. Lima: Pacífico Editores, 2011.
- Asamblea del Ecuador. «Ley Orgánica de Educación Superior.» Quito: ANE, 2010.
- . «Ley Orgánica de Educación Superior.» Quito, 2010.
- Asamblea Nacional Constituyente. Constitución de la República del Ecuador. Montecristi: ANC, 2008.
- Besley, Scott. Principios de Administración Financiera. México: Pearson Van Horne, 2011.
- Bravo, Mercedes. Contabilidad General. 10a. Quito: Editora ESCOBAR impresores, 2011.
- Burke, Warner. Desarrollo Organizacional. México: Addison-Wesley Iberoamericana, 2008.
- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Mac Graw Hill, 2004.
- Congreso Nacional. «Ley de Educación Superior.» Registro Oficial, 2000.
- Directores Financieros. Entrevista. Ing. Henry Ortiz. 15 de marzo de 2016.
- García, Eduardo. La calidad del servicio. Madrid: Síntesis, 2001.
- Gitman, Lawrence. Principios de Administración Financiera. México: Pearson Educación, 2007.
- Gomez, Thelma. Procesos de cobranza en las empresas. Técnico. México: SE, 2009.
- Harrington, James. Mejoramiento de Procesos. Buenos Aires: Mc Graw Hill, 2012.
- Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación. Quinta Edición. Bogotá: McGraw Hill, 2010.
- Kerlinguer, Ned y Howard Lee. Investigación del Comportamiento. México: McGraw Hill, 2004.
- Maside, José. Marco conceptual para la información financiera. Madrid: Pearsons, 2001.
- Nunes, Paulo. Determinación de la Calidad Total. Lisboa: Limusa, 2006.
- . Sistemas de gestión financiera. Sao Paulo: Pearsons, 2013.
- Paladines, Carlos. Sentido y trayectoria del pensamiento ecuatoriano. Quito: BCE, 1990.
- Perdomo, Mario. Técnicas y Procedimientos de Auditoría I. Tegucigalpa: Ediciones Contables, 2006.
- Robbins, Stephen y Mary Coulter. Administración. México: Pearson, 2005.
- Secretaría Nacional de Planificación. «Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 - 2017.» 2013. Sitio Web del Gobierno Nacional de la República del Ecuador. 26 de enero de 2015

<[www.buenvivir.gob.ec/documents/10157/26effa35-aaa8-4aec-a11c-be69abd6e40a](http://www.buenvivir.gob.ec/documents/10157/26effa35-aaa8-4aec-a11c-be69abd6e40a)>.

Trabucco, Federico. Síntesis Histórica de la República del Ecuador. Quito: Santo Domingo, 1968.

UNAM. Ventajas del crédito educativo. 2015.  
<[http://www.finem.com.mx/finempublico/home\\_hl.asp](http://www.finem.com.mx/finempublico/home_hl.asp)>.

Universidad Católica de Cuenca. Información institucional. 2015.  
<<http://www.ucacue.edu.ec/>>.

—. «Manual de Funciones y Convivencia.» Cuenca: EDUNICA, 2008.

Universidad del Azuay. Misión, Visión, Valores. 2015.  
<<http://www.uazuay.edu.ec/universidad/mision.php>>.

—. Sistema de pagos. 2015. <[http://www.uazuay.edu.ec/estudios/costos\\_colegiatura.htm](http://www.uazuay.edu.ec/estudios/costos_colegiatura.htm)>.

Universidad Politécnica Salesiana. Información institucional. 2015.  
<<http://www.ups.edu.ec/web/guest/razon-de-ser>>.

**MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS DE  
GESTIÓN DE  
COBRANZA**

# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

## ÍNDICE

1. ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL
2. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE COBRANZAS
3. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS:
  - 3.1. ACCIONES PRELIMINARES
    - 3.1.1. Elaboración de la base de datos
    - 3.1.2. Depuración y actualización de la base de datos
    - 3.1.3. Identificación y segregación de la cartera vencida
    - 3.1.4. Estrategias de recuperación de la cartera vencida
  - 3.2. OPERACIONES DE COBRANZAS
    - 3.2.1. Actividades y gestión de cobro de cartera vencida
    - 3.2.2. Establecimiento y aplicación de acciones extrajudiciales
    - 3.2.3. Coordinación para el inicio de acciones judiciales
  - 3.3. CONTROL Y SEGUIMIENTO
    - 3.3.1. Análisis de resultados

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>	<b>Vigencia:</b>
Autor			

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

## 1. ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Autor			

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

## 2. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE COBRANZAS

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>	<b>Vigencia:</b>
Autor			

### **FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO**

**1. PROPOSITO**

El Departamento de Gestión de Cobranzas es la dependencia encargada de planificar, organizar, dirigir y controlar las estrategias y acciones encaminadas a disminuir o eliminar la cartera vencida.

**2. ALCANCE**

Aplica a todos los procedimientos de gestión de cobranza.

**3. ORGANIZACIÓN**

El Departamento de Gestión de Cobranzas está conformado de la siguiente manera:

**3.1. ACCIONES PRELIMINARES**

- 3.1.1. Elaboración de la base de datos
- 3.1.2. Depuración y actualización de la base de datos
- 3.1.3. Identificación y segregación de la cartera vencida
- 3.1.4. Estrategias de recuperación de la cartera vencida

**3.2. OPERACIONES DE COBRANZAS**

- 3.2.1. Actividades y gestión de cobro de cartera vencida
- 3.2.2. Establecimiento y aplicación de acciones extrajudiciales
- 3.2.3. Coordinación para el inicio de acciones judiciales

**3.3. CONTROL Y SEGUIMIENTO**

- 3.3.1. Análisis de resultados

**4. RESPONSABLE**

Director Financiero.

**5. FUNCIONES**

- Planificar, organizar, controlar y evaluar las diferentes gestiones y procesos administrativos relacionados a la gestión de cobro.
- Proponer acciones estratégicas en materia de cobranzas enfocados a evitar el aumento de la mora y potenciar los procesos de cobro para una mejor recuperación de la cartera vencida.
- Elaborar y controlar la normativa aplicable al sistema de gestión de cobranzas.
- Proponer y supervisar el cumplimiento de políticas de cobro, que permitan una mejor recuperación de la cartera vencida.
- Velar por la correcta implementación de procesos estandarizados y debidamente legalizados, a fin de optimizar la recuperación de la cartera vencida.
- Coordinar, establecer y supervisar controles y registros adecuados, para el

desarrollo de una eficiente conducción del sistema de gestión de cobranzas.

- Elaborar permanentemente y mantener actualizada la base de datos de información de los socios en condición de mora y cartera vencida.
- Coordinar actividades de depuración y mejoramiento del sistema de gestión de cobranzas.
- Presentar informes sobre los operativos de cobranza y estadísticas del comportamiento de la mora, para la toma de decisiones.
- Coordinar con el call center las directrices para las gestiones iniciales de cobro.
- Establecer los parámetros bajo los cuales se debe aplicar una gestión extrajudicial para requerir el pago de la cartera vencida.
- Coordinar la recuperación de la mora en acción judicial.
- Presentar recomendaciones para mejorar los procedimientos de concesión de créditos.
- Elaborar el Plan Operativo Anual del sistema de gestión de cobranzas.

## 6. DOCUMENTOS

- Informes de gestión de cobranzas
- Informe de recuperación de cartera vencida
- Políticas de crédito

## 7. INDICADORES

- Nivel de productividad
- Nivel de gestión de crédito
- Nivel de cartera vencida
- Nivel de rendimientos financieros
- Nivel de eficiencia de los recursos humanos

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>	<b>Vigencia:</b>
Autor			

# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### 3. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>	<b>Vigencia:</b>
Autor			

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>			
<b>DEPARTAMENTO:</b>	GESTIÓN DE COBRANZAS	<b>CÓDIGO:</b>	GC-001-001
<b>PROCESO:</b>	ACCIONES PRELIMINARES		
<b>SUBPROCESO:</b>	ELABORACIÓN DE LA BASE DE DATOS		

**1. PROPÓSITO**

Elaborar la base de datos para disponer de información de la cartera vencida, que permita analizar y establecer acciones y procedimientos de cobranza.

**2. ALCANCE**

Aplica a todos los procedimientos de gestión de cobranza.

**3. RESPONSABLE**

Director Financiero.

**4. PROCEDIMIENTOS**

- Obtener información del sistema financieros
- Analizar la información
- Determinar monto y tiempo
- Elaborar listado de deudores

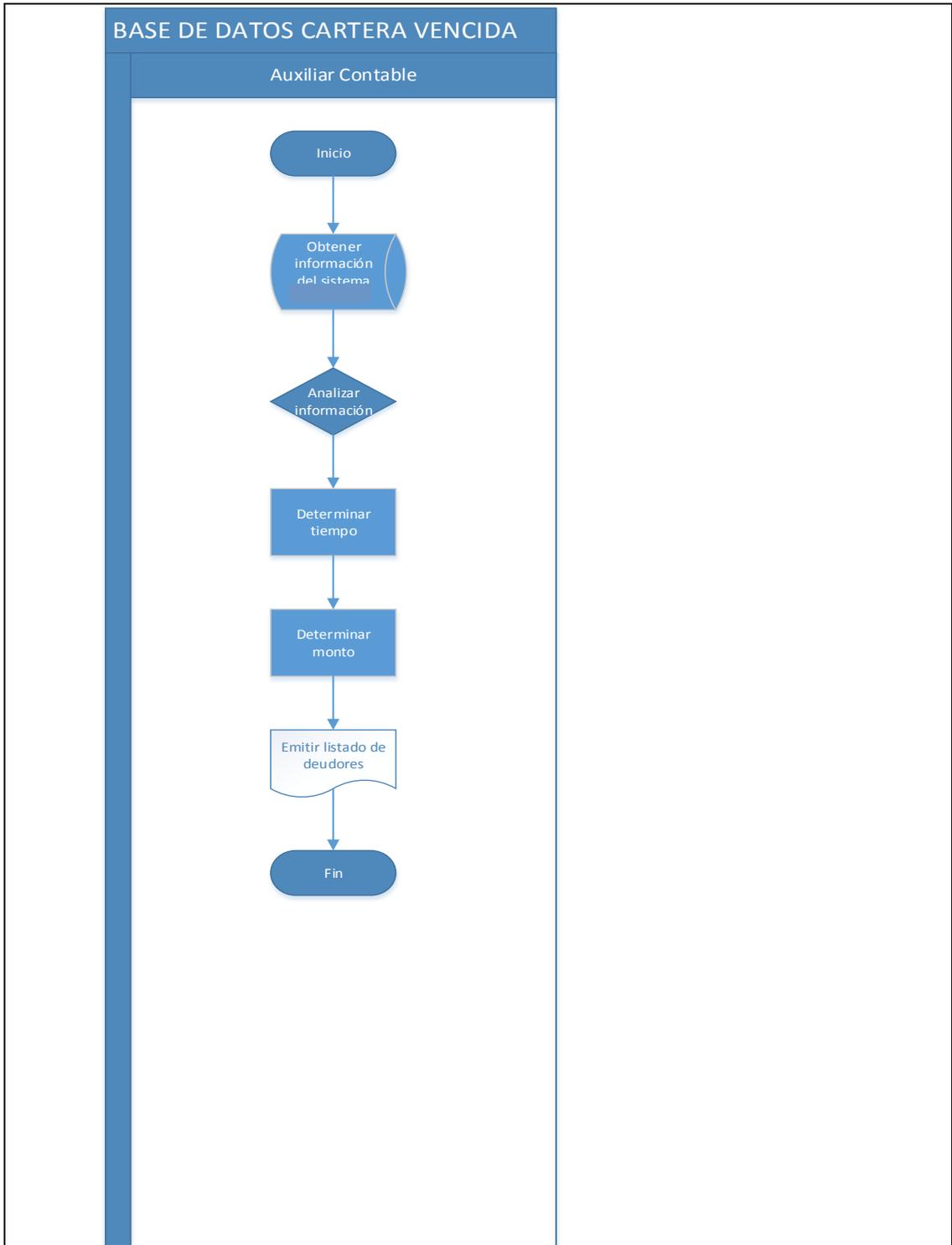
**5. DOCUMENTOS**

- Sistema financiero
- Base de datos
- Listado de deudores

**6. INDICADORES**

- Nivel de gestión de crédito
- Nivel de cartera vencida
- Número de estudiantes en mora

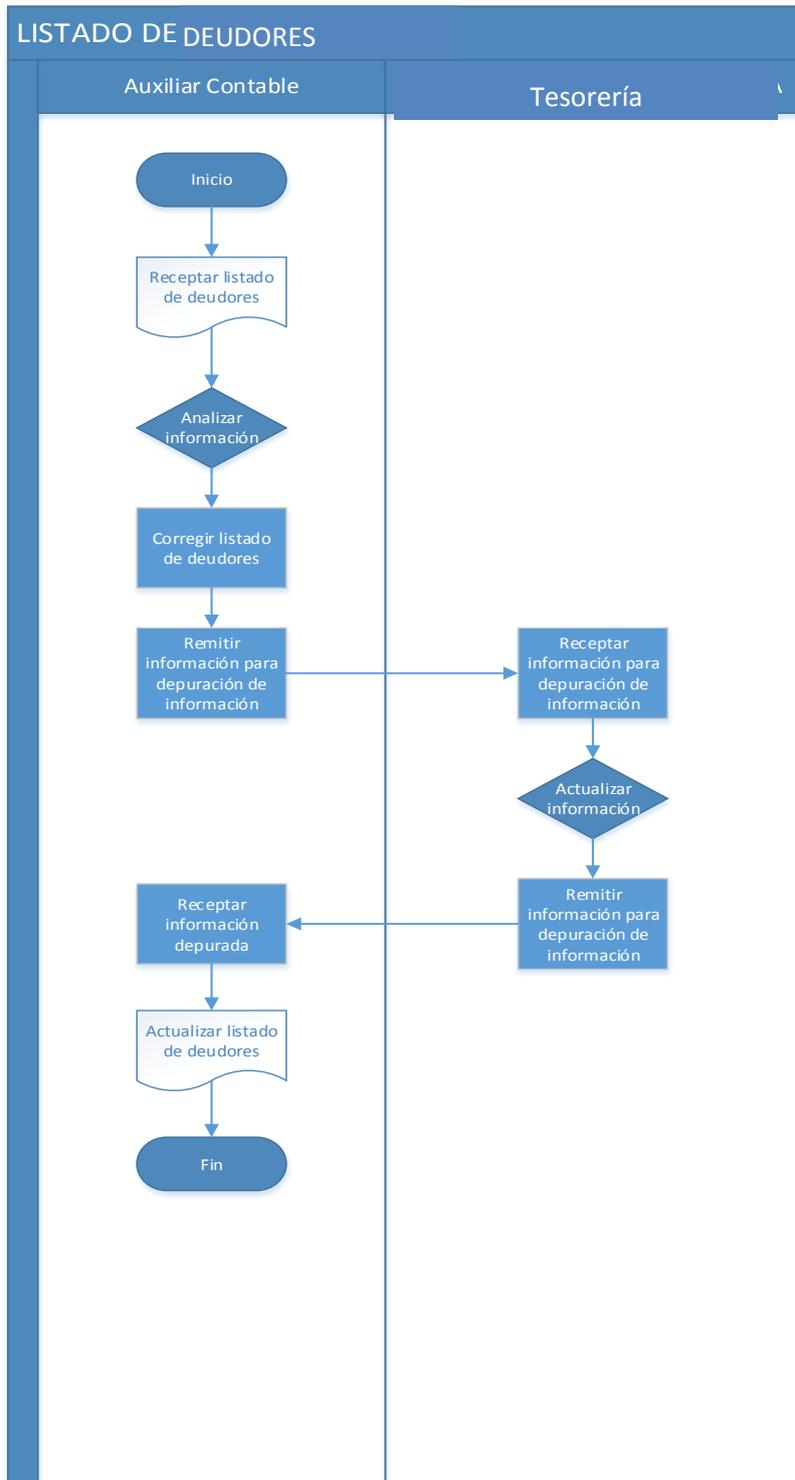
**7. FLUJOGRAMA**



<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>	<b>Vigencia:</b>
Autor			

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>			
<b>DEPARTAMENTO:</b>	GESTIÓN DE COBRANZAS	<b>CÓDIGO:</b>	GC-001-002
<b>PROCESO:</b>	ACCIONES PRELIMINARES		
<b>SUBPROCESO:</b>	DEPURACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LA BASE DE DATOS		
<p><b>1. PROPÓSITO</b></p> <p>Identificar y segregar la base de datos con el fin de optimizar los trámites de recuperación de la cartera vencida.</p> <p><b>2. ALCANCE</b></p> <p>Aplica a todos los procedimientos de gestión de cobranza.</p> <p><b>3. RESPONSABLE</b></p> <p>Director Financiero.</p> <p><b>4. PROCEDIMIENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Receptar listado de deudores</li> <li>- Analizar la información</li> <li>- Clasificar información conforme tiempo y monto</li> <li>- Segregar cartera vencida</li> </ul> <p><b>5. DOCUMENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema financiero</li> <li>- Base de datos</li> <li>- Listado de deudores</li> </ul> <p><b>6. INDICADORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de gestión de crédito</li> <li>- Nivel de cartera vencida</li> <li>- Número de estudiantes en mora</li> </ul>			

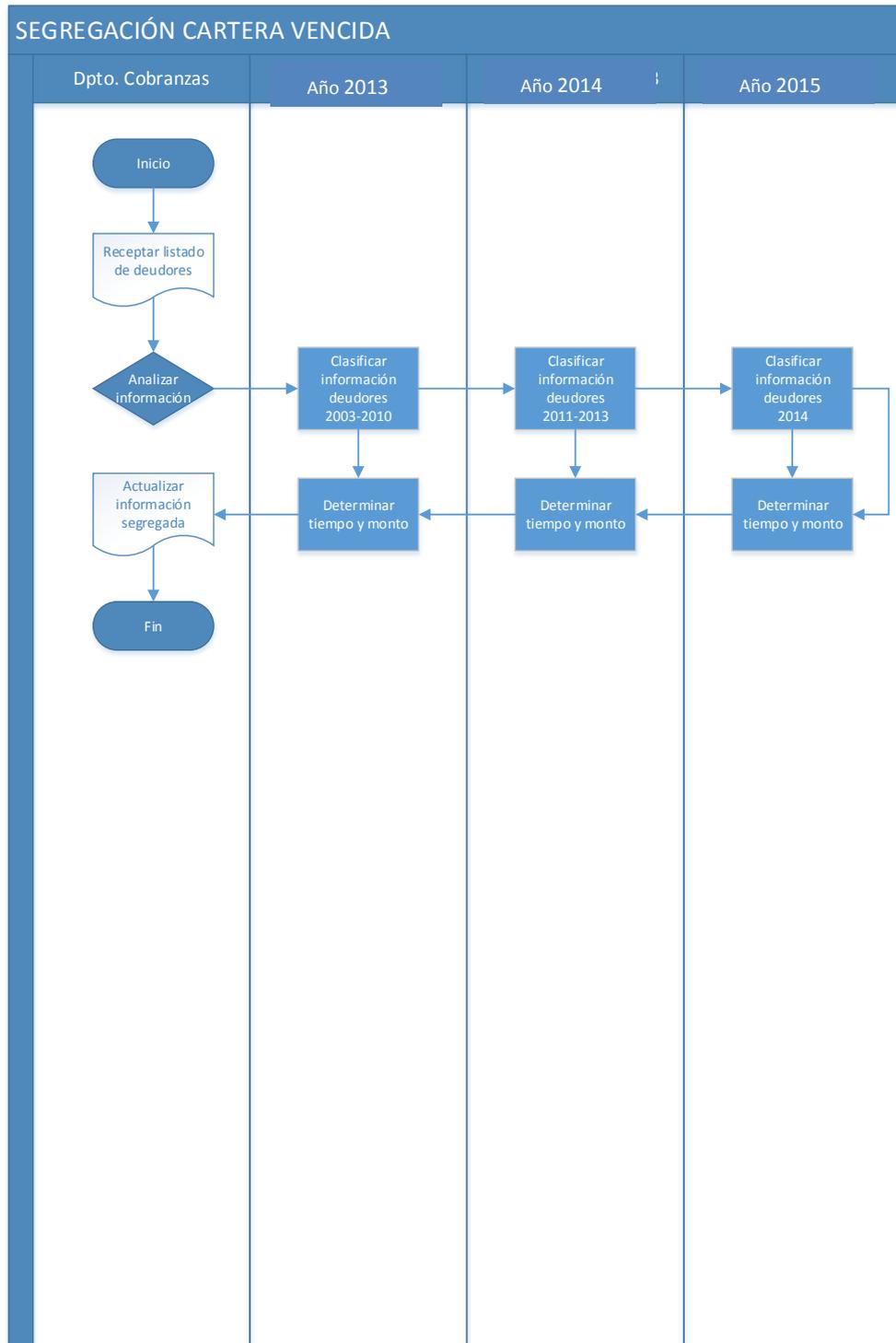
**7. FLUJOGRAMA**



<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>	<b>Vigencia:</b>
Autor			

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>			
<b>DEPARTAMENTO:</b>	GESTIÓN DE COBRANZAS	<b>CÓDIGO:</b>	GC-001-003
<b>PROCESO:</b>	ACCIONES PRELIMINARES		
<b>SUBPROCESO:</b>	IDENTIFICACIÓN Y SEGREGACIÓN DE CARTERA VENCIDA		
<p><b>1. PROPÓSITO</b></p> <p>Identificar y segregar la base de datos con el fin de optimizar los trámites de recuperación de la cartera vencida.</p> <p><b>2. ALCANCE</b></p> <p>Aplica a todos los procedimientos de gestión de cobranza.</p> <p><b>3. RESPONSABLE</b></p> <p>Director Financiero.</p> <p><b>4. PROCEDIMIENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Receptar listado de deudores</li> <li>- Analizar la información</li> <li>- Clasificar información conforme tiempo y monto</li> <li>- Segregar cartera vencida</li> </ul> <p><b>5. DOCUMENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema financiero</li> <li>- Base de datos</li> <li>- Listado de deudores</li> </ul> <p><b>6. INDICADORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de gestión de crédito</li> <li>- Nivel de cartera vencida</li> <li>- Número de estudiantes en mora</li> </ul>			

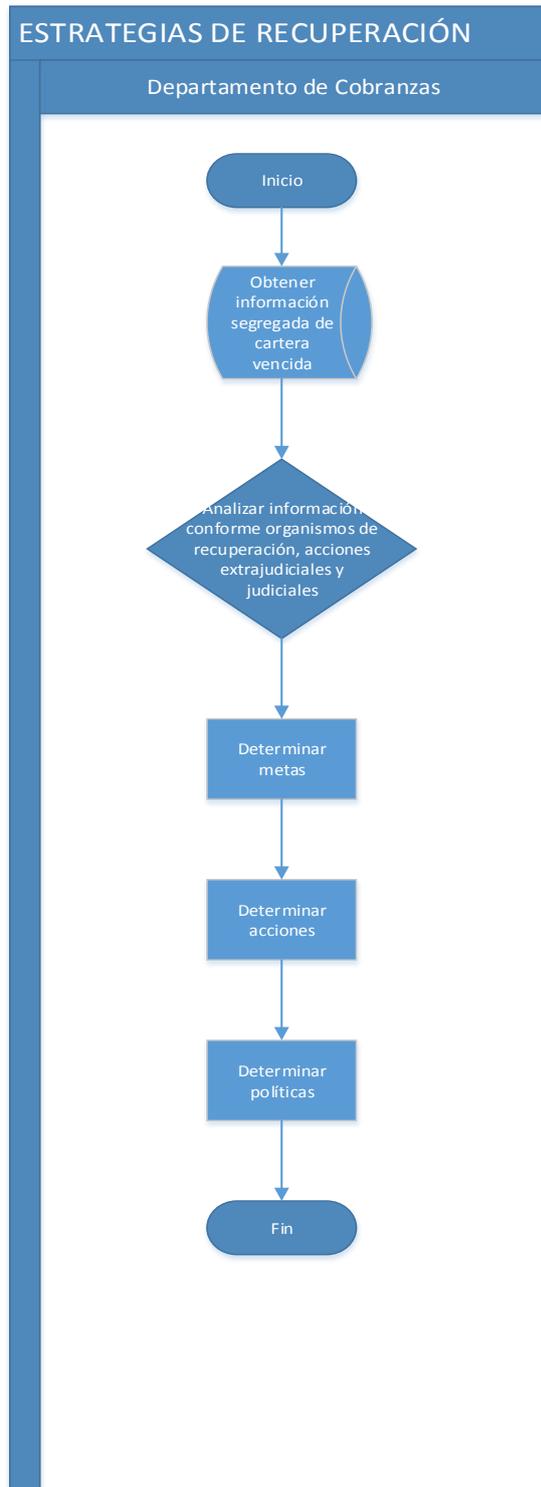
**7. FLUJOGRAMA**



<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>	<b>Vigencia:</b>
Autor			

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>			
<b>DEPARTAMENTO:</b>	GESTIÓN DE COBRANZAS	<b>CÓDIGO:</b>	GC-001-004
<b>PROCESO:</b>	ACCIONES PRELIMINARES		
<b>SUBPROCESO:</b>	ESTRATEGIAS DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA		
<p><b>1. PROPÓSITO</b></p> <p>En base a la información segregada de cartera vencida, establecer las metas, acciones y políticas de recuperación de valores.</p> <p><b>2. ALCANCE</b></p> <p>Aplica a todos los procedimientos de gestión de cobranza.</p> <p><b>3. RESPONSABLE</b></p> <p>Director Financiero.</p> <p><b>4. PROCEDIMIENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Receptar información segregada de cartera vencida</li> <li>- Analizar la información, conforme organismos de recuperación de valores y procedimientos extrajudiciales y judiciales</li> <li>- Determinar metas, acciones y políticas de recuperación de valores</li> </ul> <p><b>5. DOCUMENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema financiero</li> <li>- Base de datos</li> <li>- Listado de deudores</li> </ul> <p><b>6. INDICADORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de gestión de crédito</li> <li>- Nivel de cartera vencida</li> <li>- Número de estudiantes en mora</li> </ul>			

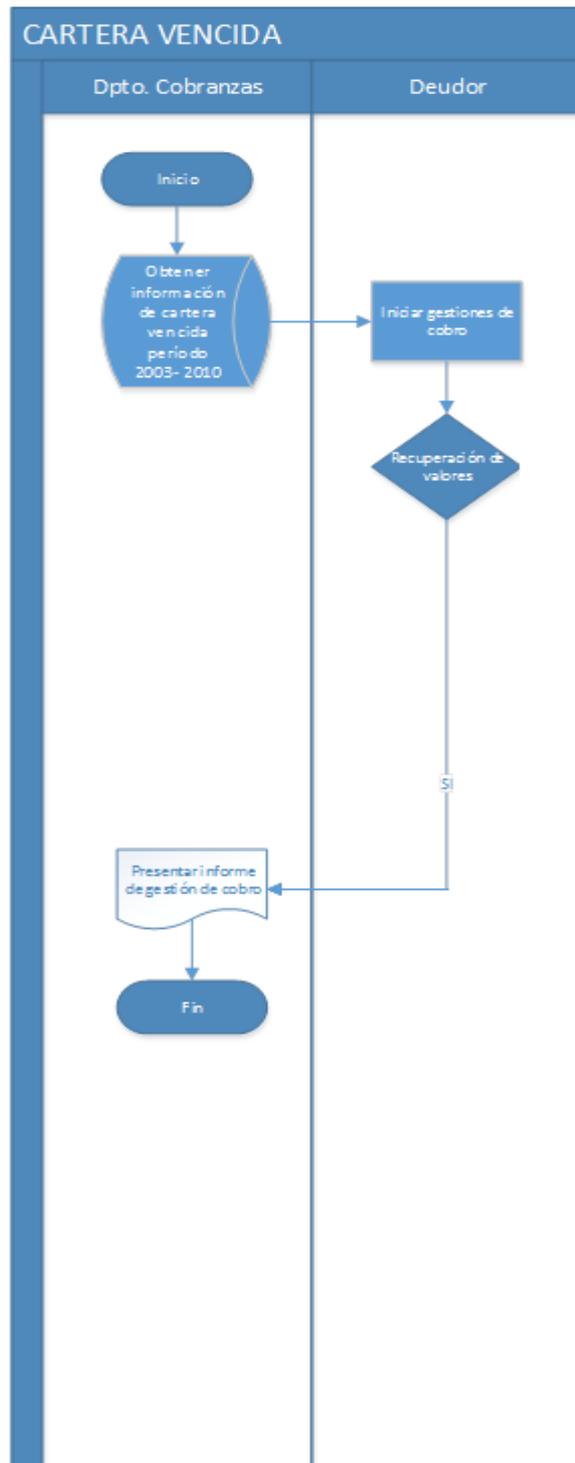
**7. FLUJOGRAMA**



<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>	<b>Vigencia:</b>
Autor			

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>			
<b>DEPARTAMENTO:</b>	GESTIÓN DE COBRANZAS	<b>CÓDIGO:</b>	GC-002-001
<b>PROCESO:</b>	OPERACIONES DE COBRANZA		
<b>SUBPROCESO:</b>	ACTIVIDADES Y GESTIÓN DE COBRO DE CARTERA VENCIDA		
<p><b>1. PROPÓSITO</b></p> <p>Realizar actividades y gestiones de cobranza, conforme la información segregada de cartera vencida, mediante la aplicación de metas, acciones y políticas de recuperación de valores.</p> <p><b>2. ALCANCE</b></p> <p>Aplica a todos los procedimientos de gestión de cobranza.</p> <p><b>3. RESPONSABLE</b></p> <p>Director Financiero.</p> <p><b>4. PROCEDIMIENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Receptar información segregada de cartera vencida</li> <li>– Realizar actividades de gestión de cobranza, conforme metas, acciones y políticas de recuperación de valores</li> <li>– Presentar informe de resultados</li> </ul> <p><b>5. DOCUMENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Sistema financiero</li> <li>– Base de datos</li> <li>– Listado de deudores</li> </ul> <p><b>6. INDICADORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Nivel de gestión de crédito</li> <li>– Nivel de cartera vencida</li> <li>– Número de estudiantes en mora</li> </ul>			

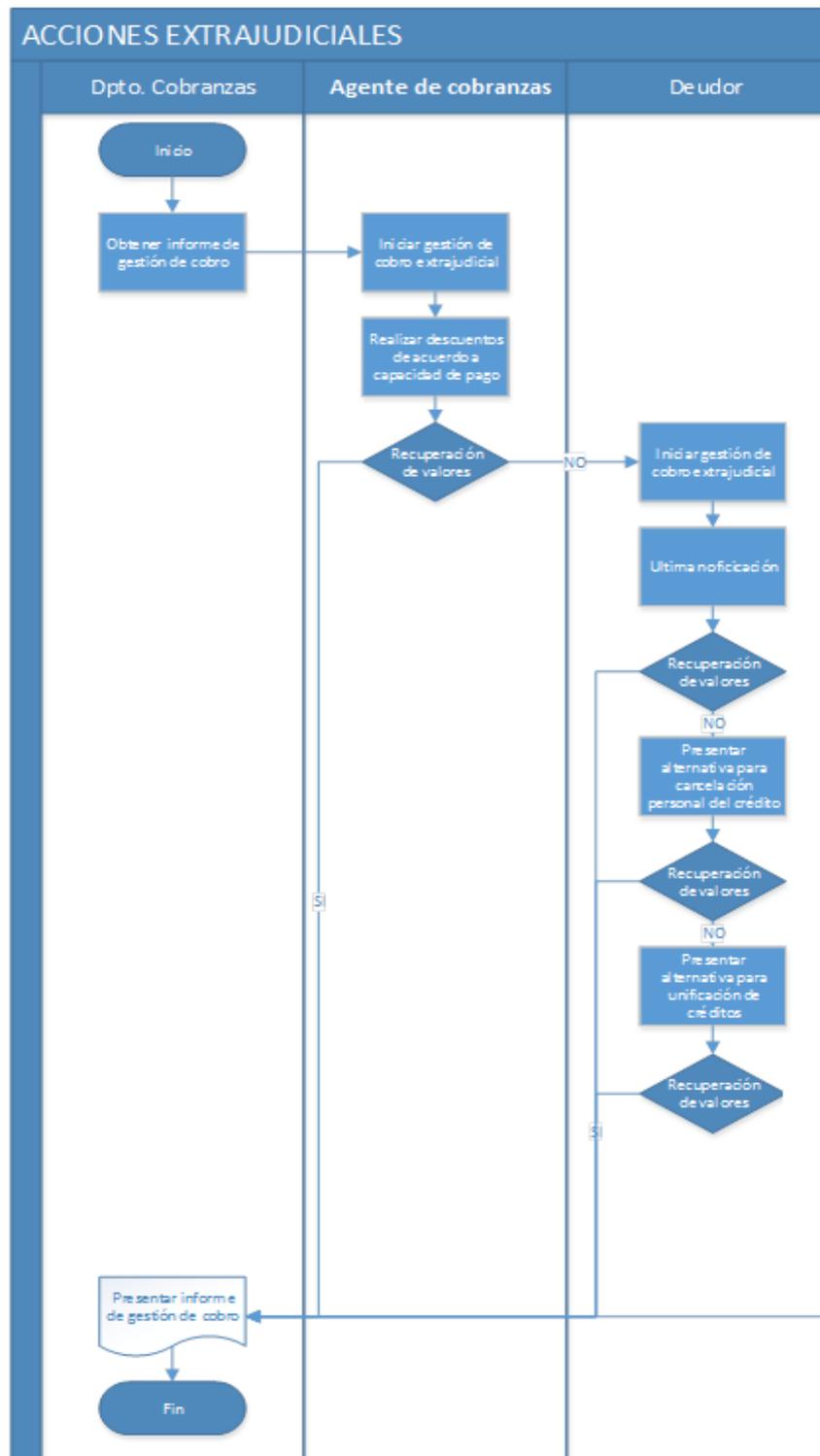
7. FLUJOGRAMA



<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>	<b>Vigencia:</b>
Autor			

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>			
<b>DEPARTAMENTO:</b>	GESTIÓN DE COBRANZAS	<b>CÓDIGO:</b>	GC-002-002
<b>PROCESO:</b>	OPERACIONES DE COBRANZA		
<b>SUBPROCESO:</b>	ESTABLECIMIENTO APLICACIÓN ACCIONES EXTRAJUDICIALES		
<p><b>1. PROPÓSITO</b></p> <p>Conforme el informe de gestión de cobranzas, determinar las acciones extrajudiciales para la recuperación de cartera vencida.</p> <p><b>2. ALCANCE</b></p> <p>Aplica a todos los procedimientos de gestión de cobranza.</p> <p><b>3. RESPONSABLE</b></p> <p>Director Financiero.</p> <p><b>4. PROCEDIMIENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Receptar informe de gestión de cobranzas</li> <li>- Determinar acciones extrajudiciales de recuperación de cartera vencida</li> <li>- Presentar informe de resultados</li> </ul> <p><b>5. DOCUMENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema financiero</li> <li>- Base de datos</li> <li>- Listado de deudores</li> </ul> <p><b>6. INDICADORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de gestión de crédito</li> <li>- Nivel de cartera vencida</li> <li>- Número de estudiantes en mora</li> </ul>			

7. FLUJOGRAMA



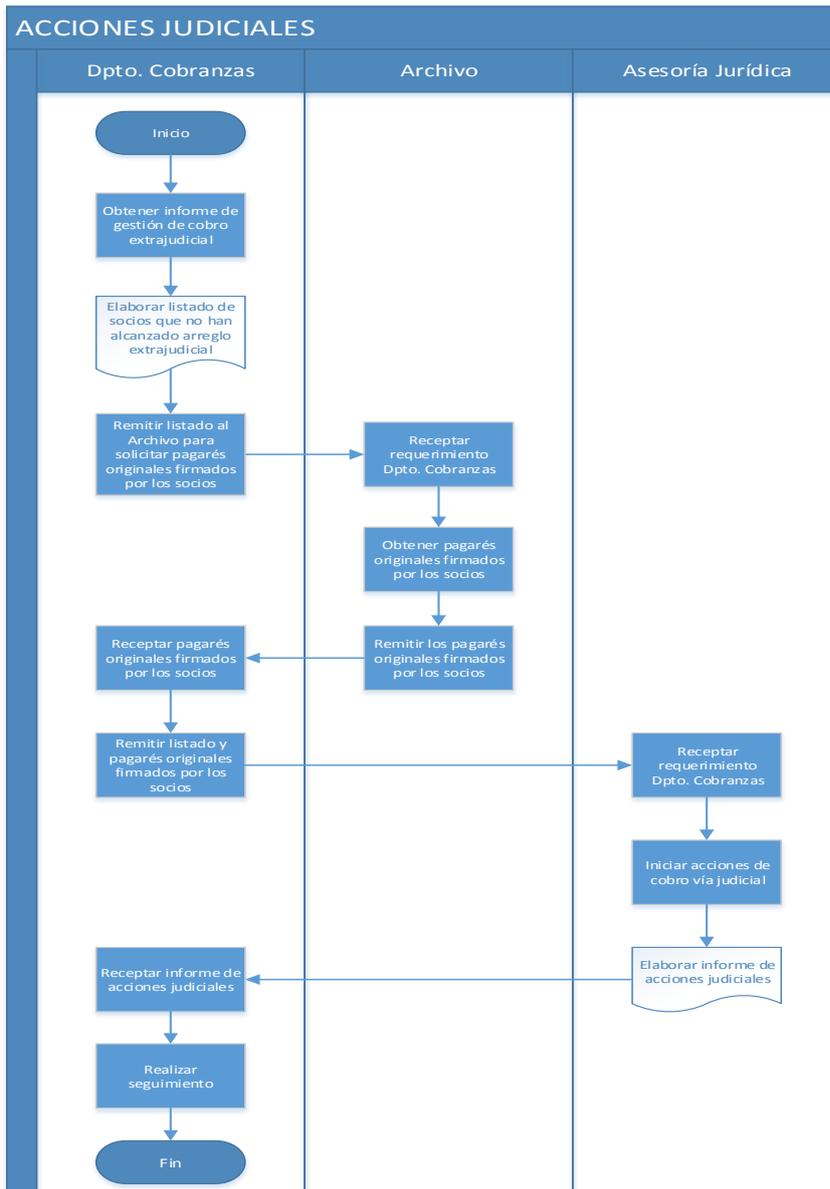
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>	<b>Vigencia:</b>
Autor			

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>			
<b>DEPARTAMENTO:</b>	GESTIÓN DE COBRANZAS	<b>CÓDIGO:</b>	GC-002-003
<b>PROCESO:</b>	OPERACIONES DE COBRANZA		
<b>SUBPROCESO:</b>	COORDINACIÓN PARA EL INICIO DE ACCIONES JUDICIALES		
<p><b>1. PROPÓSITO</b></p> <p>Conforme el informe de gestión de cobranzas extrajudiciales, realizar las coordinaciones con la Asesoría Jurídica, para el inicio de las acciones judiciales para la recuperación de cartera vencida.</p> <p><b>2. ALCANCE</b></p> <p>Aplica a todos los procedimientos de gestión de cobranza.</p> <p><b>3. RESPONSABLE</b></p> <p>Director Financiero.</p> <p><b>4. PROCEDIMIENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Receptar informe de gestión de cobranzas extrajudiciales</li> <li>- Elaborar listado de acuerdo al tiempo y monto, de socios que no han alcanzado un arreglo extrajudicial</li> <li>- Solicitar al Archivo los pagarés originales</li> <li>- Remitir a la Asesoría Jurídica el listado de socios y los respectivos pagarés</li> <li>- Solicitar a la Asesoría Jurídica información continua de los resultados de las acciones judiciales para realizar el respectivo seguimiento</li> </ul> <p><b>5. DOCUMENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema financiero</li> <li>- Base de datos</li> <li>- Listado de deudores</li> </ul>			

**6. INDICADORES**

- Nivel de gestión de crédito
- Nivel de cartera vencida
- Número de estudiantes en mora

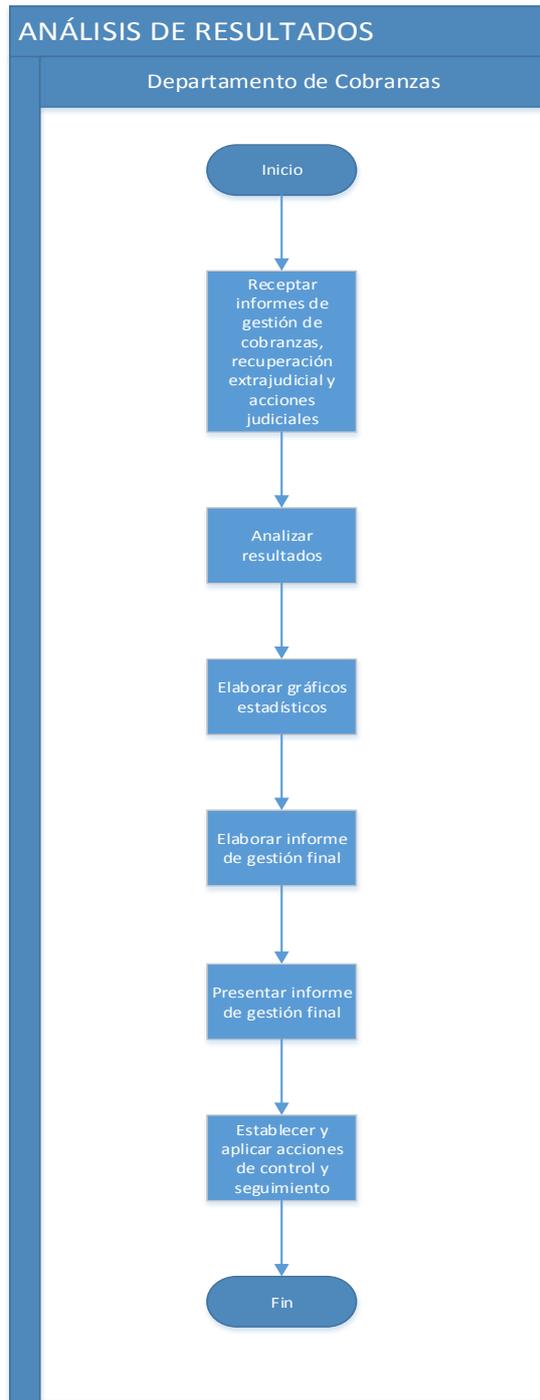
**7. FLUJOGRAMA**



<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>	<b>Vigencia:</b>
Autor			

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>			
<b>DEPARTAMENTO:</b>	GESTIÓN DE COBRANZAS	<b>CÓDIGO:</b>	GC-003-001
<b>PROCESO:</b>	CONTROL Y SEGUIMIENTO		
<b>SUBPROCESO:</b>	ANÁLISIS DE RESULTADOS		
<p><b>1. PROPÓSITO</b></p> <p>Realizar un análisis de los informes de gestión de cobro, recuperación extrajudicial y acciones judiciales, con el fin de determinar resultados y establecer acciones de control y seguimiento.</p> <p><b>2. ALCANCE</b></p> <p>Aplica a todos los procedimientos de gestión de cobranza.</p> <p><b>3. RESPONSABLE</b></p> <p>Director Financiero.</p> <p><b>4. PROCEDIMIENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Receptar informes de gestión de cobranzas, recuperación extrajudicial y acciones judiciales</li> <li>- Analizar resultados</li> <li>- Elaborar informe de gestión final</li> <li>- Aplicar acciones de control y seguimiento</li> </ul> <p><b>5. DOCUMENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema financiero</li> <li>- Base de datos</li> <li>- Listado de deudores</li> </ul> <p><b>6. INDICADORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de gestión de crédito</li> <li>- Nivel de cartera vencida</li> <li>- Número de estudiantes en mora</li> </ul>			

**7. FLUJOGRAMA**



<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>	<b>Vigencia:</b>
Autor			

## ANEXO No. 2 “ENTREVISTAS”



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

<b>INSTITUCIÓN</b>	UNIVERSIDAD DEL AZUAY
<b>NOMBRE DEL ENTREVISTADO</b>	ING. XIMENA MOSCOSO SERRANO
<b>CARGO O FUNCIÓN</b>	DECANA GENERAL ADMINISTRATIVA FINANCIERA
<b>FECHA DE LA ENTREVISTA</b>	19/01/2016
<b>OBJETIVO DE LA ENTREVISTA</b>	Obtener la opinión del entrevistado en temas como: las experiencias e inconvenientes suscitados en los procesos financieros y de presupuesto, la repercusión de la gestión financiera sobre los agregadores de valor y sobre la operatividad misma de la institución, así mismo, el conocer cuáles son las políticas establecidas para la recaudación de valores económicos por colegiaturas y otros aranceles y la evolución de la cartera vencida, así como las recomendaciones que considere importantes.

**Pregunta No. 1: ¿Me podría manifestar si su Institución realiza la recaudación de aranceles, derechos y matrículas en efectivo o si brinda facilidades para el financiamiento?**

Si, aquí en la Universidad tenemos las formas de pagos siguientes: el estudiante que necesita cancelar en efectivo se acerca a uno de los bancos con los cuales tenemos convenio, pero también aquellos que no dispone de la totalidad del valor de su colegiatura pueden acercarse a la Universidad o a través de los botones de pago de la página web, financiarse con la tarjeta de crédito a 6 meses sin intereses si pagan la totalidad de la colegiatura, lo cual les permite diferir el pago a 6 meses que es lo que dura más o menos el ciclo, el periodo lectivo.

**Pregunta No. 2: ¿Me podría indicar si su Institución tiene establecidas políticas de crédito o facilidades de pago?**

La Universidad tiene establecido facilidades de pago más que políticas de crédito, tenemos un sistema que la mayoría de estudiantes lo conoce, ellos pueden acercarse al Decanato administrativo - financiero en la época de matrículas y justificadamente solicitar una letra de cambio, firmar una letra de cambio si es que no tiene la totalidad del monto que deben cancelar, obviamente para otorgarles o para autorizarles esta forma de crédito se revisa el

historial de pago del estudiante, sí en los ciclos pasados ha mantenido ya letras de crédito los ha cancelado oportunamente, entonces se les autoriza nuevamente, se les ayuda con una postergación de una porción del pago que le corresponde.

**Pregunta No. 3: ¿Cuáles son los mayores inconvenientes que han encontrado para la recaudación de los valores que han sido concedidos en crédito?**

Bueno, este problema surge principalmente cuando el estudiante se retira, cuando deja de estudiar ya sea en posgrado o en pregrado, el momento que el estudiante deja de estudiar y mantenía deudas pendientes es muy poco probable que regrese a cancelar si es que no retoma sus estudios, entonces se transforma en una cartera con una probabilidad mínima de ser recuperada a pesar de las múltiples llamadas que podemos hacer, sino tiene el interés de volver a estudiar, no tiene el interés de solucionar los valores pendientes aquí en la Universidad.

**Pregunta No. 4: ¿Es importante el valor económico que tiene acumulado su Institución por concepto de cuentas por cobrar a los estudiantes?**

Existe un valor pendiente, existe una cartera que no se ha logrado cobrar, pero yo no diría que es un monto de extremada importancia, es un monto que se puede manejar.

**Pregunta No. 5: ¿Cómo afecta la cartera vencida al presupuesto de su Institución?**

Bueno, sin duda le quita algo de flujo, algo de liquidez, pero considero que haciendo un análisis de costo beneficio versus desventajas, las facilidades que se les da a los estudiantes de poder diferir sus pagos pendientes permite que muchos estudien aquí y ellos no podría estudiar sino se les diera esta facilidad, si bien se corre el riesgo y se afecta a la larga al presupuesto en un porcentaje, permite a otros estudiantes el poder acceder a estudios que se verían limitados por situaciones económicas de no ofrecerla esta opción.

**Pregunta No. 6: ¿Tienen establecido algún sistema que permita la gestión de recuperación de la cartera vencida en su Institución?**

Bueno este momento trabajamos con el Departamento de Tesorería con llamadas telefónicas, cuando se pone un poco complicada la situación se transfiere el caso al consultorio jurídico de la Universidad del Azuay, se transfiere las letras o los documentos de deuda al consultorio jurídico y ese es básicamente el mecanismo que seguimos para la recuperación de cartera.

**Pregunta No. 7: ¿Considera importante para su Institución que se establezcan políticas de crédito y de la misma manera un modelo de gestión de cobranzas para la recuperación de la cartera vencida?**

Por supuesto, eso nos permitiría trabajar de una manera mas organizada, establecer estandares que nos hagan actuar de la misma forma con todos los estudiantes sería muy valioso .

**Conclusiones y/o recomendaciones:**

Se ha abarcado todos los puntos importantes sobre este tema.



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

<b>INSTITUCIÓN</b>	UNIVERSIDAD CATOLICA DE CUENCA
<b>NOMBRE DEL ENTREVISTADO</b>	ING. PRISCILA MUÑOZ CASTRO
<b>CARGO O FUNCIÓN</b>	DIRECTORA FINANCIERA
<b>FECHA DE LA ENTREVISTA</b>	19/01/2016
<b>OBJETIVO DE LA ENTREVISTA</b>	Obtener la opinión del entrevistado en temas como: las experiencias e inconvenientes suscitados en los procesos financieros y de presupuesto, la repercusión de la gestión financiera sobre los agregadores de valor y sobre la operatividad misma de la institución, así mismo, el conocer cuáles son las políticas establecidas para la recaudación de valores económicos por colegiaturas y otros aranceles y la evolución de la cartera vencida, así como las recomendaciones que considere importantes.

**Pregunta No. 1: ¿Me podría manifestar si su Institución realiza la recaudación de aranceles, derechos y matrículas en efectivo o si brinda facilidades para el financiamiento?**

La Universidad actualmente cuenta con tres formas de pago, la primera cuando el estudiante paga completo el valor del semestre con el 5% de descuento, la segunda que puede diferir el valor del ciclo a 6 meses sin intereses o dependiendo el caso 9 o 12 meses también y la tercera que son a través de crédito directo que la Universidad les otorga con el depósito en el banco mediante tres pagos en el semestre.

**Pregunta No. 2: ¿Me podría indicar si su Institución tiene establecidas políticas de crédito o facilidades de pago?**

Claro, precisamente pensando en el estudiante es que la Universidad amplió este tipo de políticas para poder ofertar a los estudiantes, antes solo se contaba con el pago directo en el banco pero poco a poco se fue verificando, identificando las necesidades que tenían los estudiantes y por eso se optó con mayores opciones como las que señalé anteriormente .

**Pregunta No. 3: ¿Cuáles son los mayores inconvenientes que han encontrado para la recaudación de los valores que han sido concedidos en crédito?**

Bueno, inconvenientes sería por ejemplo: la falta de compromiso que los estudiantes han tenido en cumplir con las fechas establecidas, nosotros atribuimos eso a que podría ser de pronto que no cuentan con los recursos suficientes en el tiempo en que nosotros tenemos para poderles cobrar, eso sería uno de los factores mas importantes que no nos han permitido cobrar la cartera inmediatamente.

**Pregunta No. 4: ¿Es importante el valor económico que tiene acumulado su Institución por concepto de cuentas por cobrar a los estudiantes?**

Sí, en algunos casos ha llegado incluso a representar el 20% del total de la facturación que tiene la Universidad, es un valor bastante importante.

**Pregunta No. 5: ¿Cómo afecta la cartera vencida al presupuesto de su Institución?**

No nos permite cumplir con lo que nosotros tenemos presupuestado, no nos permite cumplir con las proyecciones que nosotros tenemos, si es que no las llegamos a cumplir tenemos que utilizar otro tipo de estrategias para poder cobrar la cartera vencida, en algunos casos no se ha podido por ejemplo aceptar algún tipo de trámite que el estudiante esté realizando, ni tampoco entregar claificaciones, se ha tenido que tomar medidas drásticas en ese sentido por el nivel de cartera vencida que ha mantenido la universidad .

**Pregunta No. 6: ¿Tienen establecido algún sistema que permita la gestión de recuperación de la cartera vencida en su Institución?**

La Universidad no tiene un sistema como tal, tiene tal vez métodos para poder recuperar la cartera como por ejemplo a través de la autogestión, desde el Vicerrectorado Administrativo se establecen las políticas, hacemos visitas constantes de monitoreo a todas la Unidades Académicas, se nos entregan reportes y nosotros hacemos el seguimiento directo de esos reportes.

**Pregunta No. 7: ¿Considera importante para su Institución que se establezcan políticas de crédito y de la misma manera un modelo de gestión de cobranzas para la recuperación de la cartera vencida?**

Es importantísimo que nosotros podamos contar con políticas de crédito bien definidas que nos permitan poder disminuir el valor de cartera vencida que ha tenido la Universidad, se ha tomado algunas estrategias ya, pero todavía no es del todo suficiente.

**Conclusiones y/o recomendaciones:**

Yo pienso que éste trabajo nos va a servir de mucho, ¿porqué motivo? Porque cómo lo manifestaba en la pregunta anterior, al establecer políticas de crédito claras y definidas para el cobro de los diferentes valores a los estudiantes, yo creo que nos va a permitir sí contar con los recursos necesarios para poder cumplir a cabalidad con todos los objetivos que se ha establecido la Universidad a nivel financiero.



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

<b>INSTITUCIÓN</b>	UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA, SEDE CUENCA
<b>NOMBRE DEL ENTREVISTADO</b>	ING. MARIA TOCACHI
<b>CARGO O FUNCIÓN</b>	DIRECTORA FINANCIERA DE PRESUPUESTOS Y FINANZAS
<b>FECHA DE LA ENTREVISTA</b>	19/01/2016
<b>OBJETIVO DE LA ENTREVISTA</b>	Obtener la opinión del entrevistado en temas como: las experiencias e inconvenientes suscitados en los procesos financieros y de presupuesto, la repercusión de la gestión financiera sobre los agregadores de valor y sobre la operatividad misma de la institución, así mismo, el conocer cuáles son las políticas establecidas para la recaudación de valores económicos por colegiaturas y otros aranceles y la evolución de la cartera vencida, así como las recomendaciones que considere importantes.

**Pregunta No. 1: ¿Me podría manifestar si su Institución realiza la recaudación de aranceles, derechos y matrículas en efectivo o si brinda facilidades para el financiamiento?**

Sí, la Universidad al momento de las matrículas ofrece facilidades para el estudiante para que cancele su matrícula, ya sea en tres cuotas o cuatro cuotas en periodo de matrículas, los otros derechos que son seminarios y aranceles que solicitan los estudiantes son directamente al contado, la facilidad que se les da también es el pago con tarjeta de crédito, prácticamente con todas las tarjetas de crédito y eso sería las facilidades que se otorga.

**Pregunta No. 2: ¿Me podría indicar si su Institución tiene establecidas políticas de crédito o facilidades de pago?**

Tanto políticas no, sino más bien facilidades de pago como le decía anteriormente, la posibilidad de pagar en tres cuotas o cuatro cuotas con su debida justificación, con una petición por escrita a la Directora de Bienestar Universitario, esas son las cuotas que se les otorga.

**Pregunta No. 3: ¿Cuáles son los mayores inconvenientes que han encontrado para la recaudación de los valores que han sido concedidos en crédito?**

Los mayores inconvenientes sería de que los estudiantes o los padres de familia no disponen de los recursos para cancelar las cuotas de las matrículas en las fechas establecidas, teniendo que en algunos casos bloquearles cualquier tipo de servicio con el fin de hacer la recuperación, en algunos casos ha sido efectivo y en otros casos no, entonces siempre esta esto a condición de que el Vicerrector otorgue o nó una prorroga para el pago.

**Pregunta No. 4: ¿Es importante el valor económico que tiene acumulado su Institución por concepto de cuentas por cobrar a los estudiantes?**

Sí, digamos que es un monto considerable de las cuales la Universidad no deja de percibir, ya que el estudiante por a o b situaciones económicas, o bien situaciones académicas hace que el estudiante se retire a mitad de ciclo o inicio de ciclo teniendo la cartera vencida y sin poder recuperar.

**Pregunta No. 5: ¿Cómo afecta la cartera vencida al presupuesto de su Institución?**

Actualmente la Universidad al momento no estamos como lo puedo decir con un faltante de caja, siempre tenemos un excedente en los cuáles nosotros invertimos en las entidades financieras que nos está rindiendo intereses, al momento digamos que no nos afecta, no nos ha afectado el no tener recursos en el Presupuesto, al momento estamos saliendo adelante con lo que se requiere para la educación en cuanto en insumos como en lo que es las inversiones también de edificios o del mantenimiento, etc.

**Pregunta No. 6: ¿Tienen establecido algún sistema que permita la gestión de recuperación de la cartera vencida en su Institución?**

Al momento no contamos con un sistema que nos permita la recuperación de la cartera o gestión, se ha estado pensando en crear un departamento de recuperación de cartera pero al momento esto está en estudio, digamos así de parte de las Autoridades si amerita o no poner un departamento de seguimiento de recuperación de cartera. Al momento no estamos con ese departamento.

**Pregunta No. 7: ¿Considera importante para su Institución que se establezcan políticas de crédito y de la misma manera un modelo de gestión de cobranzas para la recuperación de la cartera vencida?**

Sí, sería importante de que exista las políticas para en algún momento que la Universidad deje de percibir sus recursos, pues una política de crédito nos ayudaría mucho en la

recuperación, también en la consecución del crédito que podría también hacerse de acuerdo a un estudio económico de cada estudiante para poderle conceder o no un crédito. Lo que si nos ha ayudado es el cobro a través de las tarjetas de crédito que es una buena manera de recuperar el dinero y de tener, si bien es cierto que no nos dan digamos al mes pero en formas de pagos que las instituciones de tarjetas de crédito nos van haciendo la entrega pero es un dinero que no está perdido, en algún momento nosotros recibimos en nuestras cuentas estos fondos.

**Conclusiones y/o recomendaciones:**

Al momento no, sino más bien agradecerle por el estudio que se está haciendo en cuanto a la recuperación de cartera, como le digo todavía la Institución no tiene políticas y personas o departamentos que esté a cargo de la recuperación, sin embargo el estudio que usted está haciendo nos ayudaría mucho a poder establecer la recuperación.