

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN**

CLARA YAMILE MARTÍNEZ ÁVILA  
YEIMY ALEXANDRA ALEJO CASTILLO  
HAROLD IVÁN MUÑOZ MUÑOZ

**UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA  
FACULTAD DE POSTGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA FINANCIERA  
BOGOTÁ  
2016**

PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR EL RECAUDO DE LA CARTERA  
MOROSA DEL COLEGIO TÉCNICO HÉROES NACIONALES DEL MUNICIPIO DE  
SOACHA CUNDINAMARCA DENTRO DE LOS GRADOS TRANSICIÓN A ONCE.

CLARA YAMILE MARTÍNEZ ÁVILA  
YEIMY ALEXANDRA ALEJO CASTILLO  
HAROLD IVÁN MUÑOZ MUÑOZ

**DOCENTE:**

ELENA DEL PILAR INFANTE

**UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA  
FACULTAD DE POSTGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA FINANCIERA  
BOGOTÁ  
2016**

## TABLA DE CONTENIDO

|                                                                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| INTRODUCCIÓN .....                                                                                           | 8  |
| 1. ANTECEDENTES.....                                                                                         | 10 |
| 2. MARCO DE REFERENCIA.....                                                                                  | 14 |
| 2.1. Marco teórico.....                                                                                      | 14 |
| 2.2. Marco conceptual.....                                                                                   | 15 |
| 2.3. Marco legal .....                                                                                       | 16 |
| 3. METODOLOGÍA .....                                                                                         | 17 |
| 4. ESTADO ACTUAL DE LA CARTERA DEL COLEGIO TÉCNICO HEROES<br>NACIONALES.....                                 | 19 |
| 5. CAUSAS QUE INFLUYEN EN EL NO PAGO DE LOS USUARIOS DE LA INSTITUCIÓN                                       | 25 |
| 6. GRADO DE IMPORTANCIA DE LAS CAUSAS DEL NO PAGO RESPECTO AL<br>COMPORTAMIENTOD DEL RECAUDO DE CARTERA..... | 35 |
| 7. CONCLUSIONES .....                                                                                        | 37 |
| 8. RECOMENDACIONES .....                                                                                     | 39 |
| 9. BIBLIOGRAFÍA .....                                                                                        | 41 |
| ANEXOS .....                                                                                                 | 42 |

**LISTA DE TABLAS**

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| TABLA 1 CONSOLIDADO DEUDAS                           | 20 |
| TABLA 2 BALANCE 2015                                 | 21 |
| TABLA 3 INDICADORES                                  | 22 |
| TABLA 4 TABULACIÓN PRIMERA PREGUNTA ENCUESTA         | 23 |
| TABLA 5 TABULACIÓN TERCERA PREGUNTA ENCUESTA         | 25 |
| TABLA 6 TABULACIÓN CUARTA PREGUNTA ENCUESTA          | 26 |
| TABLA 7 TABULACIÓN QUINTA PREGUNTA ENCUESTA          | 27 |
| TABLA 8 TABULACIÓN SEXTA PREGUNTA ENCUESTA           | 28 |
| TABLA 9 TABULACIÓN SÉPTIMA PREGUNTA ENCUESTA         | 29 |
| TABLA 10 TABULACIÓN OCTAVA PREGUNTA ENCUESTA         | 30 |
| TABLA 11 TABULACIÓN NOVENA PREGUNTA ENCUESTA         | 31 |
| TABLA 12 TABULACIÓN DÉCIMA PREGUNTA ENCUESTA         | 32 |
| TABLA 13 TABULACIÓN UNDÉCIMA PREGUNTA ENCUESTA       | 33 |
| TABLA 14 TABULACIÓN DÉCIMO SEGUNDA PREGUNTA ENCUESTA | 33 |

LISTA DE GRÁFICAS

|                                           |    |
|-------------------------------------------|----|
| GRÁFICA 1 CONCILIACIÓN Y ACUERDOS DE PAGO | 23 |
| GRÁFICA 2 GRADO DE SATISFACCIÓN           | 26 |
| GRÁFICA 3 SITUACIÓN LABORAL               | 27 |
| GRÁFICA 4 INGRESOS MENSUALES              | 28 |
| GRÁFICA 5 PERSONAS A CARGO                | 29 |
| GRÁFICA 6 PRESTAMOS CON ENTIDADES         | 30 |
| GRÁFICA 7 MOTIVO DE NO PAGO               | 31 |

### **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a Dios por haber acompañado nuestro proceso de formación como Especialistas en Gerencia Financiera, por la fortaleza en los momentos de debilidad, por los aprendizajes y experiencias recibidas.

Gracias a nuestras familias por los valores inculcados y por el apoyo recibido, el cual permitió en nuestras vidas una excelente educación.

A nuestra directora de investigación la Dra. Elena del Pilar Infante quien con su experiencia, conocimientos, guía y consejos que permitieron terminar este documento.

Agradecemos la motivación encontrada en las personas que forman parte de nuestras vidas, a quienes debemos consejos que apoyaron nuestro crecimiento personal y profesional.

Por último, al Colegio Técnico Héroes Nacionales, a sus directivas, quienes nos permitieron desarrollar con su apoyo esta investigación.

## RESUMEN

El presente informe de investigación tiene como objetivo principal determinar las estrategias para incrementar el recaudo de cartera morosa del Colegio Técnico Héroes Nacionales del Municipio de Soacha, adicional a lo anterior convertirse en referente para la gestión de cobro de cartera para las instituciones de educación que brinden el servicio de primaria y bachillerato, las cuales constitucionalmente no pueden ejercer presión en los estudiantes basados en el derecho a la educación.

Determinar el estado actual de la cartera del Colegio fue el primer paso para desarrollo de la investigación y se logró con el apoyo de las directivas de la institución, quienes permitieron el acceso a la información financiera requerida. Para determinar las causas que influyen en el no pago de los padres de familia o acudientes, se realizó una encuesta como herramienta para medir de manera cualitativa y cuantitativa el grado de importancia con respecto al comportamiento del recaudo de cartera morosa, permitiendo realizar las estrategias a implementar que se entregarán a las Directivas de la institución.

**Palabras clave:** Recaudo, cartera, moroso, formas de pago, causas.

## ABSTRAC

This research report's main objective to identify strategies to increase the payment of purse of Colegio Tecnico Heroes Nacionales del Municipio de Soacha, Additionally to become a reference for the collection management portfolio for educational institutions that provide service primary and secondary school, which constitutionally can not put pressure on students based on the right to education.

Determine the current status of the purse the College was the first step in research and development was achieved with the support of the policies of the institution, who allowed access to the required financial information. To determine the factors that influence the nonpayment of parents or guardians, a survey as a tool to measure qualitatively and quantitatively the degree of importance concerning the behavior of the collection of non-

performing loans was made, allowing to make strategies to to be delivered to implement the directives of the institution.

**Keywords :** Collection , portfolio , morose , payment methods, causes.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere a las estrategias que debe implementar una institución educativa frente al pronto recaudo de cartera, para ello se tomó como referencia el Colegio Técnico Héroes Nacionales del Municipio de Soacha, puesto que tiene dificultades para recaudar con efectividad los pagos pendientes de los usuarios del plantel educativo. Para conocer el estado de cartera morosa del colegio, está se consultó en un periodo de tres años desde el 2013 al 2015, logrando confirmar que más del 30% de los usuarios del colegio no cancelan a tiempo sus obligaciones, afectando así la rotación de cartera en tiempo y dinero. Así mismo, se identificó que la institución no cuenta con personal especializado en hacer seguimiento y control del manejo de cartera, puesto que, las directivas no se interesan por crear políticas que minimicen ésta problemática.

La característica principal de la investigación se da a partir de la aplicación de una encuesta, donde se indagó a los usuarios morosos los aspectos más relevantes frente al no pago de pensiones y las herramientas que se deberían implementar para el aseguramiento de la cartera, igualmente, se conoció el contexto económico de los usuarios, obteniendo como resultado las causas por las que se genera esta problemática y que son verificadas en las respuestas de los padres de familia morosos; dentro de las causas más representativas se evidenciaron, desempleo, bajos ingresos y obligaciones con entidades financieras.

A partir del resultado de las encuestas se evaluó el impacto que tienen frente a la cartera morosa del colegio, y se verificó que aunque el plantel educativo satisface a sus usuarios frente a la prestación del servicio, éste no maneja herramientas adecuadas para que los usuarios se vean interesados en los pronto pagos, pues el Colegio no cuenta con



políticas que establezcan en realidad las sanciones a las que se deben enfrentar por esta causa, igualmente, los usuarios morosos no cuentan con los ingresos necesarios para cumplir con las obligaciones, puesto que la falta de empleo es un determinante para que no se cuente con la economía adecuada.

Finalmente, se socializa con el colegio el resultado de esta investigación, como soporte para la reestructuración y creación de estrategias que incrementen el pronto y apropiado recaudo de cartera, de ahí que sirva para plantear compromisos con los usuarios y éstos puedan saldar sus obligaciones, y que la institución garantice el seguimiento y control de la cartera morosa.

## 1. ANTECEDENTES

La educación es parte fundamental de la sociedad, desde la época de la conquista cuando los españoles empezaron a enseñar el idioma y la religión a los aborígenes de la época, de ahí en adelante se empezó a hablar de educación; durante el gobierno del General Santander se ordenó la creación de escuelas en las villas con renta propia y a partir del año 1844 se abren los primeros colegios privados, e inmediatamente después en el año 1886 se introduce la gratuidad en la educación pública. El inicio de la educación fue un derecho en primera instancia privado, y al transcurrir el tiempo fue convirtiéndose en público. (Organización de Estados Iberoamericanos para la educación la Ciencia y la Cultura, (s.f.))

Para las instituciones de educación público-privada, el manejo de recaudo de cartera se realiza según las políticas y criterios de la institución, puesto que, cada organización tiene libertad al proponer la metodología de recaudo de cartera.

Las organizaciones basan sus actividades en obtención de utilidades, el servicio educativo no es ajeno a esta premisa y para lograr esta obtención de recursos y utilidades, se debe tener en cuenta la correcta prestación de los servicios, satisfacer la necesidad de los usuarios, entre otros.

Al ser las instituciones educativas entidades que ofrecen un servicio, y teniendo como referencia que la educación es un derecho, el gobierno nacional no garantiza las herramientas necesarias para generar el recaudo de cartera en instituciones educativas, debido a que se debe garantizar el cumplimiento de éste y no se puede tomar ninguna decisión basándose en la ley, puesto que, es más importante el derecho a la educación que recaudar dinero en una entidad privada. (SALA PLENA DE LA CORTE CONSTITUCIONAL, 1999)

Las dificultades en el recaudo de cartera morosa se ha presentado desde hace varios años, un caso puntual fue documentado en el año 2009 cuando el diario Portafolio anunció la decisión tomada por la Confederación Nacional de Educación Privada; *“la prohibición*

## PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR EL RECAUDO DE LA CARTERA MOROSA DEL COLEGIO TÉCNICO HÉROES NACIONALES

11

*de presentar exámenes o la retención de notas son mecanismos de los colegios para luchar contra las crecientes moras de los padres de familia.”* (Portafolio, 2009) Sin embargo aun con estas medidas el gobierno sigue amparando el derecho fundamental a la educación.

Las entidades financieras tienen políticas de crédito las cuales permiten ejercer presión en los clientes o tomadores de sus productos, con herramientas como pagarés, contratos y formularios que obligan a la persona a cumplir con el pago de sus compromisos, las instituciones de educación pueden utilizar algunas de estas herramientas para optimizar sus ingresos. (López, 2004)

La cartera en mora es más frecuente en los colegios que en las universidades, debido a que estas garantizan el ingreso del dinero al realizarse el pago por anticipado, o en su defecto en el primer mes de inicio de clase, después de este tiempo, si el estudiante no registra pago, no puede ingresar a clase o no le validan las notas, pero en un Colegio se debe garantizar el ingreso a clase de los estudiantes, independientemente el estado en mora en el que se encuentre.

EL Colegio Técnico Héroes Nacionales, del Municipio de Soacha desde hace cinco años identificó una debilidad en el recaudo de cartera, la cual ha venido en crecimiento generando un riesgo para la institución.

Existen diferentes tipos de riesgos financieros, para el objeto de estudio se amplía el concepto de riesgo de crédito o de insolvencia, el cual refiere a la pérdida de ingresos debido al incumplimiento de una contraparte por falta de pago. Es fundamental para el Colegio Técnico Héroes Nacionales, del Municipio de Soacha, tener en cuenta su entorno frente a pérdida y la gestión de riesgo organizacional, para ello se mencionan a continuación, algunos conceptos de autores expertos en el tema:

El autor Garcia Soldevilla, Emilio en el año 1990, entiende el concepto de riesgo como un factor cualitativo que describe cierto grado de incertidumbre sobre los resultados

## PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR EL RECAUDO DE LA CARTERA MOROSA DEL COLEGIO TÉCNICO HÉROES NACIONALES

12

futuros de la inversión, también lo conceptualiza como “Situaciones donde la probabilidad puede aplicarse a los resultados futuros”. (Suárez, (s.f))

Para Cooper & Chapman 1994: riesgo es la exposición a la posibilidad de pérdidas económicas y financieras, de daños en las cosas y en las personas o de otros perjuicios como consecuencia de la incertidumbre que origina el llevar a cabo una acción.

Universidad Nacional de Colombia 2001: Posibilidad de ocurrencia de aquella situación que puede entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impiden el logro de sus objetivos. ( Equipo Técnico de Calidad , 2014)

Para brindar un excelente servicio educativo, las instituciones requieren de un ingreso económico adecuado, por lo cual se necesita de un pronto recaudo y este se ve afectado por el nivel de ingresos económicos de los usuarios del Colegio Técnico Héroes Nacionales, Keynes afirma que el consumo depende directamente del ingreso real disponible, *“los hombres están dispuestos por regla general y en promedio, a aumentar su consumo a medida que su ingreso crece, aunque no tanto como el crecimiento de su ingreso”* (Morettini, 2002) para el caso de esta investigación la insolvencia de los padres de familia y/o acudientes generan malos hábitos de pago. Es importante entender la situación económica de los usuarios responsables de los pagos del plantel educativo, esto con el propósito de generar buenas prácticas de pago, evitando así incumplimiento en las obligaciones que adquieren en el contrato con la institución.

Para las entidades sin ánimo de lucro por lo general los ingresos se invierten en la operación o servicio que prestan; en algunas instituciones de educación se reciben donaciones o adquisiciones a título gratuito, esto hace que haya un beneficio e impacto social en la comunidad donde se presta el servicio educativo. (Colegio de Contadores Publicos de Mexico, 2013)

Aunque el Colegio Técnico Héroes Nacionales es de carácter público - privado, no

## PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR EL RECAUDO DE LA CARTERA MOROSA DEL COLEGIO TÉCNICO HÉROES NACIONALES

13

es sin ánimo de lucro puesto que esta institución educativa no maneja beneficiarios al cien por ciento, y requiere aumentar el recaudo de cartera morosa para su mejor funcionamiento, esto quiere decir que los estudiantes de convenio deben cancelar un valor mínimo que no cubre el Estado, de ahí la necesidad de esta investigación.

Para que las instituciones educativas tengan un mejor flujo de caja, deben reglamentar y estipular el proceso de pago, de ahí la necesidad de proponer estrategias para maximizar el pronto recaudo de cartera morosa. Es decir que siempre hay una reglamentación estipulada para hacer los pagos, pero que esta es variable dependiendo del producto y o servicio. (Argandoña, 2013)

Al desarrollar la investigación se presentaron limitantes debido a que no se encuentran antecedentes del recaudo de cartera morosa para instituciones de educación, porque no se ha tratado a profundidad, lo más conocido de cartera es la de entidades financieras tales como, bancos, cooperativas entre otras; frente a entidades del sector de educación tradicional no se encuentra ningún seguimiento al pronto pago o la ausencia del mismo.

## 2. MARCO DE REFERENCIA

### 2.1.Marco teórico

Frente a la **teoría cuantitativa del dinero** hay una determinación del nivel de precios, estableciendo la relación directa entre la cantidad de dinero y el nivel general de los precios. En este servicio es evidente encontrar un intercambio del dinero y la prestación del servicio, la relación de intercambio es muy influyente con los familiares que pagan el servicio para este caso los estudiantes.

La **teoría de restricciones** se basa en que todas las empresas son creadas con el objetivo de ganar dinero y este se utiliza en su funcionamiento, propone alternativas para integrar y mejorar todos los niveles de la organización desde los procesos centrales hasta los problemas diarios. (Leidinger, (s.f))

Keynes afirma que el consumo depende directamente del ingreso real disponible, “los hombres están dispuestos, por regla general y en promedio, a aumentar su consumo a medida que su ingreso crece, aunque no tanto como el crecimiento de su ingreso” el consumir un bien o un servicio, se debe tener en cuenta que si no hay suficiente Dinero, no se debe consumir. Lo que se tiene, para evitar malos hábitos de pago (Morettini, 2002)

## 2.2.Marco conceptual

Las **cuentas por cobrar o cartera** se definen como un conjunto de obligaciones que tienen los clientes por cancelar, en un período determinado por la empresa, se puede definir técnicamente como “la representación de los derecho exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de créditos o cualquier otro concepto análogo” (Soyconta Innovación Contable, 2014)

La **cartera vencida** o non-performing loans se define de acuerdo al Fondo Monetario Internacional como aquellos créditos cuyos pagos de interés y/o capital se encuentran atrasados por un período de 90 días o más; los pagos por intereses de los últimos 90 días que se encuentran capitalizados, refinanciados o retrasados por acuerdo; o los pagos que se encuentran menos de 90 días atrasados. (Sagnert, 2012)

En cuanto a la **cartera irrecuperable** (Sagnert, 2012)la define como las obligaciones de las cuales se presume por quien presta el servicio que no se podrían recuperar.

El **recaudo de cartera** es el ingreso recibido por concepto de facturas a crédito, vencidas o en mora y/o irrecuperables (Sagnert, 2012)

### **2.3.Marco legal**

Para el desarrollo de esta investigación fue necesario indagar en los documentos relacionados a continuación, con los cuales se busca tener una base más sólida para la solución de la cartera morosa de la institución.

El Manual Régimen de Contabilidad Pública; el cual da a conocer como las deudas afectan la cuentas de balance al no tener un sistema efectivo de recaudo.

El Decreto 2253 de 1995 (Por el cual se adopta el reglamento general para definir las tarifas de matrículas, pensiones y cobros periódicos, originados en la prestación del servicio público educativo, por parte de los establecimientos privados de educación formal y se dictan otras disposiciones.

La Sentencia T-659 del 2012 DERECHO A LA EDUCACIÓN-Prohibición retención de notas o certificados por no pago de pensión (Corte Constitucional , (s.f))

La Sentencia T-666 del 2013 DERECHO A LA EDUCACIÓN-en la cual se infiere que los padres de familia no pueden abusar de sus derechos e incurrir en cultura del no pago EDUCACIÓN PRIVADA-Entrega de certificados académicos debe estar precedida por un acuerdo de pago para la cancelación de la deuda y así no fomentar la cultura del no pago (Corte Constitucional , 2013)

EL artículo 1608 (Mora del deudor) proceso para realizar una demanda cuando por incumplimiento de términos en las obligaciones, (S.A, S.F.)

La Norma ISO 9001:2008 con su actualización al 2015 (Análisis de Riesgo)



### **3. METODOLOGÍA**

La metodología de la investigación no experimental se conoce también como Ex Post Facto, del latín con significado después de ocurridos los hechos. En este tipo de investigación como los cambios en las variables ya ocurrieron, se debe tomar la observación de situaciones pasadas sin poder influir en sus variables y efectos (datateca.unad.edu.co, (s.f))

La investigación no experimental se realizará de manera cualitativa y cuantitativa, centrada en identificar las características esenciales, hechos o fenómenos que enmarcan el proceso y la cultura del no pago o mora por parte de los usuarios del Colegio Técnico Héroes Nacionales, con el resultado obtenido de dicha investigación se pretende que las directivas del Colegio mejoren las estrategias de recaudo de cartera morosa.

Se dio inicio recolectando la información frente al estado de cartera actual de la institución, para ello se contó con el apoyo de la Oficina de Secretaría General la cual está encargada del manejo de los informes referentes a la cartera morosa. Con el fin de conocer a fondo la situación del recaudo de la misma, se solicitó acceso a la información a través de una carta en la cual se requirió el permiso para consultar los informes de ingresos monetarios que tienen la institución frente al control de matrículas y pensiones. A partir de esto, se conoció el estado de la cartera vencida durante el periodo comprendido del 2013 al 2015. Así mismo se consultó a través del sistema Flowbox, el consolidado histórico de pagos anuales y se analizó el balance general del último año.

Luego de analizar el informe de cartera de los últimos tres años y el balance general del año 2015 se logró identificar que más del treinta por ciento del dinero esperado en recaudo se encuentra en mora, de ahí la necesidad de conocer las causas que llevan a los usuarios a incumplir con los pagos. Por lo anterior se planteó el uso de una encuesta siendo esta una herramienta de aplicación que permite conocer de manera objetiva las razones del no pago por parte de los padres de familia o acudientes.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR EL RECAUDO DE LA CARTERA MOROSA DEL COLEGIO TÉCNICO HÉROES NACIONALES

18

Teniendo en cuenta lo anterior, se aplicó la encuesta a los acudientes y padres de familia, indagando la situación económica que permite evidenciar las causas por las cuales los encuestados presentan mora en sus obligaciones financieras con el Colegio.

Posteriormente se realizó la tabulación donde se tomó cada pregunta con su respectiva respuesta del total de los participantes, lo que permitió conocer las causas de incumplimiento, seguido de esto se analizó el resultado de las encuestas, identificando cuales son las razones más relevantes que afectan en el correcto recaudo de cartera. Del resultado obtenido se entregará un informe al representante legal de la institución, con el propósito de que se analicen e implementen las políticas que permitan solucionar dicha problemática.

#### **4. ESTADO ACTUAL DE LA CARTERA DEL COLEGIO TÉCNICO HEROES NACIONALES**

Los ingresos de una empresa de bienes o servicios permiten cubrir las obligaciones fijas o variables; si estos no son constantes retrasan los pagos de estas obligaciones lo cual interrumpe la correcta actividad de la compañía.

La representante legal del Colegio Técnico Héroes Nacionales autorizó realizar la revisión de la cartera para determinar el estado actual de la misma, iniciando con los informes de ingresos de matrículas y pensión de los últimos 3 años y el balance del año 2015, debido a que los pagos de estos no se están cumpliendo como lo estipula el contrato de ingreso a la Institución en la cláusula cuarta que se describe a continuación:

*COSTOS EDUCATIVOS DEL PRESENTE CONTRATO El presente contrato por este servicio educativo tendrá un costo por el periodo escolar del 2016 la suma de XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, el cual será cancelado de la siguiente manera al iniciar el valor del presente contrato es dividido en once cuotas a saber la primera corresponde al valor de la matricula \$ XXXXXXXX y el saldo \$ XXXXXXXXXXXX en diez cuotas como pensión mensual cada una por un valor \$ XXXXXXXXXXXX los pagos que se realizan de manera anticipada dentro de los cinco primeros días hábiles de cada mes recibirá un estímulo a su responsabilidad y puntualidad en las obligaciones financieras por un valor de \$3.000 a favor del correspondiente pago. Si el padre de familia o acudiente incumple con los plazos establecidos para el pago de las mensualidades se harán acreedores a un interés correspondiente al 5% de la totalidad de las mensualidades que serán de carácter acumulativo. De esta manera este contrato ejerce los mismos efectos legales de un pagare y se hará efectivo el cobro jurídico por la totalidad de la obligación posterior a los meses de mora. Para estudiantes pertenecientes a SEM SOACHA (SUBSIDIADOS) se deben cancelar los costos educativos correspondientes a un valor \$ XXXXXXXXXXXX que firman el acudiente de cada estudiante.*

Se revisaron todos los informes de ingresos de la institución aportados por el personal encargado a partir del año 2013, los informes se obtienen con el programa Flowbox el cual registra los movimientos de ingresos y egresos de la institución en valores exactos para evitar errores al generar el comprobante de pago. A partir del año 2013 el

## PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR EL RECAUDO DE LA CARTERA MOROSA DEL COLEGIO TÉCNICO HÉROES NACIONALES

20

Colegio decidió implementar este programa debido a que la contabilidad se manejaba manualmente lo cual no permitía conocer el valor real de la deuda de los clientes a raíz de la falta de control de pagos, por esto con Flowbox ha mejorado el seguimiento del recaudo.

En el año 2013 se matricularon 90 estudiantes particulares entre los cursos de transición a once y el recaudo anual debía ser de \$107.634.000 de los cuales solo se recaudó \$98.113.600 teniendo un saldo en mora de \$9.520.400, para el año 2014 se inició con 182 estudiantes con matrícula particular, de estos en el mes de mayo 49 fueron subsidiados por el Gobierno dejando un total de 133 como particulares, del año en mención se debió recaudar con los estudiantes sin convenio un total de \$180.540.000 anuales, de los cuales solo se recaudó \$156,206,737 con una deuda de \$24,333,263. En cuanto al año 2015 se matricularon 208 estudiantes particulares, en este año no hubo subsidio adicional para estudiantes sin convenio, por lo tanto, para este año debía recaudarse \$410,844,400 de los cuales se recaudó \$227,218,470 con una deuda por parte de los padres y acudientes que llego a los \$183,625,930.00. A continuación se presenta la tabla donde se describe lo anteriormente mencionado:

*Tabla 1 Consolidado deudas*

| AÑOS                      | CANTIDAD DE ESTUDIANTES | DINERO RECIBIDO   | DINERO ESPERADO   | SALDO EN MORA     |
|---------------------------|-------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 2013                      | 90                      | \$ 98,113,600.00  | \$ 107,634,000.00 | \$ 9,520,400.00   |
| 2014                      | 133                     | \$ 156,206,737.00 | \$ 180,540,000.00 | \$ 24,333,263.00  |
| 2015                      | 208                     | \$ 227,218,470.00 | \$ 410,844,400.00 | \$ 183,625,930.00 |
| TOTAL                     |                         | \$ 481,538,807.00 | \$ 699,018,400.00 | \$ 217,479,593.00 |
| PORCENTAJE SOBRE LA DEUDA |                         |                   | 31%               |                   |

Fuente: Elaboración propia

Se pudo evidenciar que la cartera morosa ha venido aumentando en los últimos años llegando al 31%, y aunque generalmente el año posterior a la deuda se realiza parte de los acudientes o padres de familia, el impacto de estos es mínimo.

Se observa en la partida de los activos para el análisis vertical de la institución, que la cuenta más representativa es la de deudores o cartera, suponiendo un

PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR EL RECAUDO DE LA CARTERA MOROSA DEL COLEGIO TÉCNICO HÉROES NACIONALES

21

90,28% del total de los activos y si tomamos como base del 100% los activos corrientes esta cuenta asciende de 96,59%, lo que supone un inconveniente para el Colegio que con una cartera tan alta puede llevarlo a la quiebra debido a que esta es el eje principal sobre la cual gira la liquidez y es el componente principal del flujo de efectivo.

Tabla 2 Balance 2015

| AÑOS                           | 2015                     | Porcentajes de participación |          |
|--------------------------------|--------------------------|------------------------------|----------|
| <b>ACTIVOS CORRIENTES</b>      |                          |                              |          |
| Corriente Disponible           | \$ 29.056.450,00         |                              |          |
| Inversiones                    | \$                       |                              |          |
| Deudores                       | -                        | 3,187%                       | 3,409%   |
| Inventarios                    | \$ 823.207.036,00        | 0,000%                       | 0,000%   |
|                                | \$                       | 90,288%                      | 96,591%  |
|                                | -                        | 0,000%                       | 0,000%   |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>  | <b>\$ 852.263.486,00</b> |                              | 100,000% |
| Activos Fijos                  |                          |                              |          |
| Propiedad, planta y equipo     | \$ 110.953.633,00        | 12,169%                      | 186,511% |
| Depreciación acumulada         | -\$ 51.464.565,00        | -5,645%                      | -86,511% |
| Licencias                      | -                        |                              | 0,000%   |
| Amortización Intangibles       | -                        |                              | 0,000%   |
| <b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>     | <b>\$ 59.489.068,00</b>  |                              | 100,000% |
| otros Activos Cargos Diferidos | \$                       |                              |          |
| Valorización                   | -                        |                              |          |
| Total otros activos            | \$                       |                              |          |
|                                | -                        | 0,000%                       | o        |
|                                | \$                       | 0,000%                       | o        |
|                                | -                        | 0,000%                       | o        |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>           | <b>\$ 911.752.554,00</b> | 100,000%                     |          |

Fuente: Elaboración propia

Basados en el indicador de rotación para el año 2015 se encontró que el colegio tarda 515,96 días en recuperar el dinero de las pensiones o en cobrar la totalidad de las mismas esto significa que únicamente rota un 0.7% al año el total de su cartera como se evidencia en la siguiente tabla:

Tabla 3 Indicadores

| Calculo de indicador de rotación de cartera                                              |                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| $\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Ventas a Crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$ |                  |
| Año                                                                                      | Días de rotación |
| 2015                                                                                     | 515,96           |
| Fuente: Elaboración propia                                                               |                  |

Lo anterior representa un alto riesgo para la institución si continúa aumentando la cartera y disminuyendo los ingresos, adicional a esto, la falta de un seguimiento adecuado genera mayor incertidumbre porque no es seguro que ingresen los pagos, reduciendo la liquidez que permite cubrir los costos y gastos del Colegio.

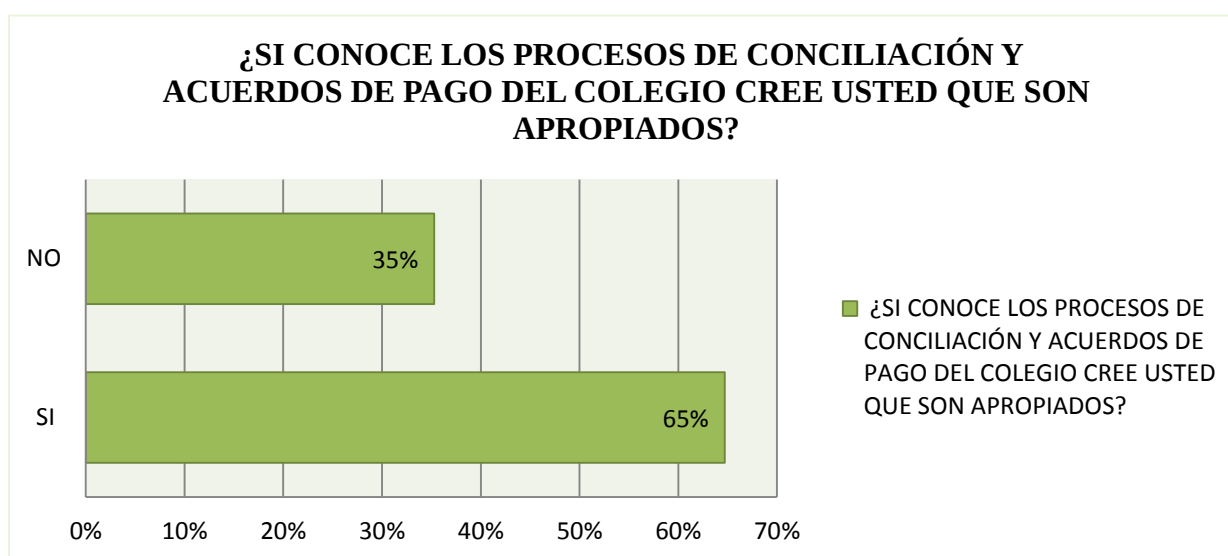
Actualmente para el recaudo de cartera morosa, por cada estudiante se envían circulares recordando las pensiones que no se han cancelado, en ellas se especifican los tiempos de pago y las sanciones, adicional a esto cuando las deudas superan un SMMLV se generan compromisos de pago firmando un pagaré en blanco y una letra de cambio junto con la copia del documento de identidad del padre de familia o acudiente. Sin embargo estos métodos no han sido eficientes, puesto que no se hace el debido seguimiento y evaluación de cumplimiento de los acuerdos generados, esto en gran parte por la falta de interés de los directivos del colegio al no establecer políticas institucionales que minimicen dicha problemática.

Se realizó una encuesta en la cual se preguntó a los padres de familia o acudientes si conocen los procesos de conciliación y acuerdos de pago del colegio, y si consideran estos apropiados. El 67% de los encuestados indico que conoce los procesos y que los considera apropiados, mientras que el 33% no los considera apropiados. A continuación se presenta el resumen de la encuesta y grafica que demuestra la necesidad de mejorar los procesos de conciliación y acuerdos de pago, con el fin de mejorar así el recaudo de cartera que se encuentra en mora.

Tabla 4 Tabulación primera pregunta encuesta

| <b>¿SI CONOCE LOS PROCESOS DE CONCILIACIÓN Y ACUERDOS DE PAGO DEL COLEGIO CREE USTED QUE SON APROPIADOS?</b> |           |             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
| ALTERNATIVA                                                                                                  | CANTIDAD  | %           |
| SI                                                                                                           | 22        | 65%         |
| NO                                                                                                           | 12        | 35%         |
| <b>TOTAL</b>                                                                                                 | <b>34</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Elaboración propia



Gráfica 1 Conciliación y acuerdos de pago

Es importante resaltar que los estudiantes que ingresan a la institución tienen la expectativa de lograr vincularse en alguno de los convenios que el Gobierno ofrece, lo cual les permitiría un ahorro del 90% en el pago de sus matrículas y pensiones, esto porque la mayoría no cuentan con la solvencia económica para cubrir los pagos.

Una de las razones adicionales que afecta el proceso de recaudo de cartera refiere a que el profesional encargado de la contabilidad de la institución es externo y dentro de sus funciones no se encuentra el recaudo de la cartera vencida.

Al transcurrir los últimos tres años, la cartera morosa del Colegio se ha deteriorado

## PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR EL RECAUDO DE LA CARTERA MOROSA DEL COLEGIO TÉCNICO HÉROES NACIONALES

24

incrementándose progresivamente en un 10% anual, esto indica que la gestión de cartera ha sido insuficiente, adicionalmente los acuerdos de pago formalizados no se cumplen por la falta de seguimiento de la institución lo cual se evidenció en el momento de revisar los compromisos y documentos de los usuarios morosos, donde se identificó el archivo inactivo y sin seguimiento.



## 5. CAUSAS QUE INFLUYEN EN EL NO PAGO DE LOS USUARIOS DE LA INSTITUCIÓN

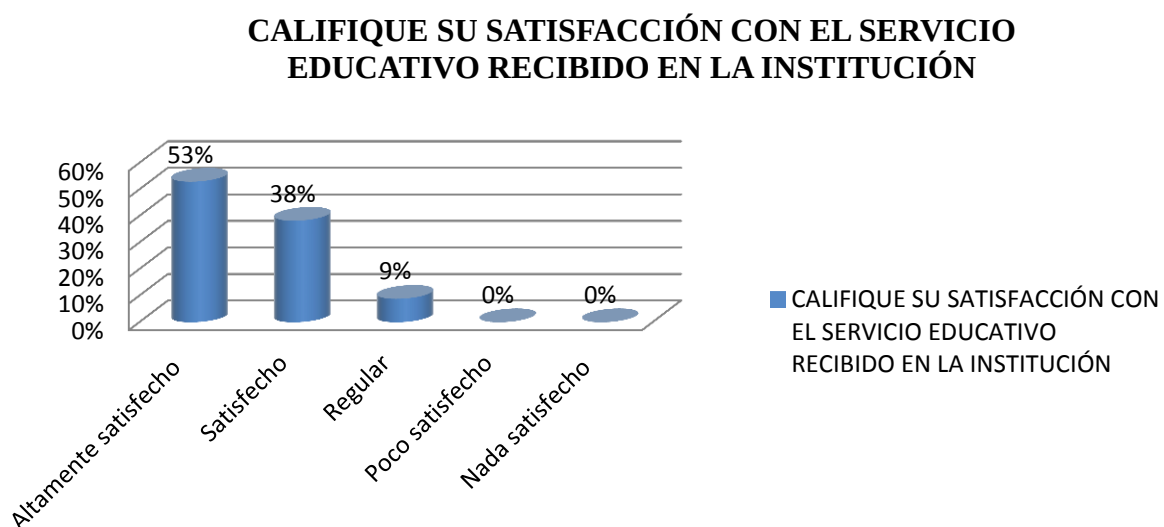
Tomando como referencia el estado de mora en la cartera de la institución, se realizó una encuesta como herramienta para medir de manera cualitativa y cuantitativa las causas que influyen en el no pago de los padres de familia o acudientes. La encuesta se aplicó a los usuarios que se encontraban en mora tomando como referencia 50 personas del total de la población, con un nivel de confianza del 74%, de las cuales se aplicaron 34 encuestas a los acudiente.

La encuesta se divide en tres espacios, el primero con los datos puntuales de los padres de familia o acudientes, el segundo indagando por el estado económico actual y el tercero que permite conocer la metodología a seguir para cambiar la cultura de no pago en la institución. A continuación se presentan los resultados de la encuesta aplicada:

*Tabla 5 Tabulación tercera pregunta encuesta*

| CALIFIQUE SU SATISFACCIÓN CON EL SERVICIO EDUCATIVO RECIBIDO<br>EN LA INSTITUCIÓN |          |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------|------|
| ALTERNATIVA                                                                       | CANTIDAD | %    |
| Altamente satisfecho                                                              | 18       | 53%  |
| Satisfecho                                                                        | 13       | 38%  |
| Regular                                                                           | 3        | 9%   |
| Poco satisfecho                                                                   | 0        | 0%   |
| Nada satisfecho                                                                   | 0        | 0%   |
| TOTAL                                                                             | 34       | 100% |

Fuente: Elaboración propia



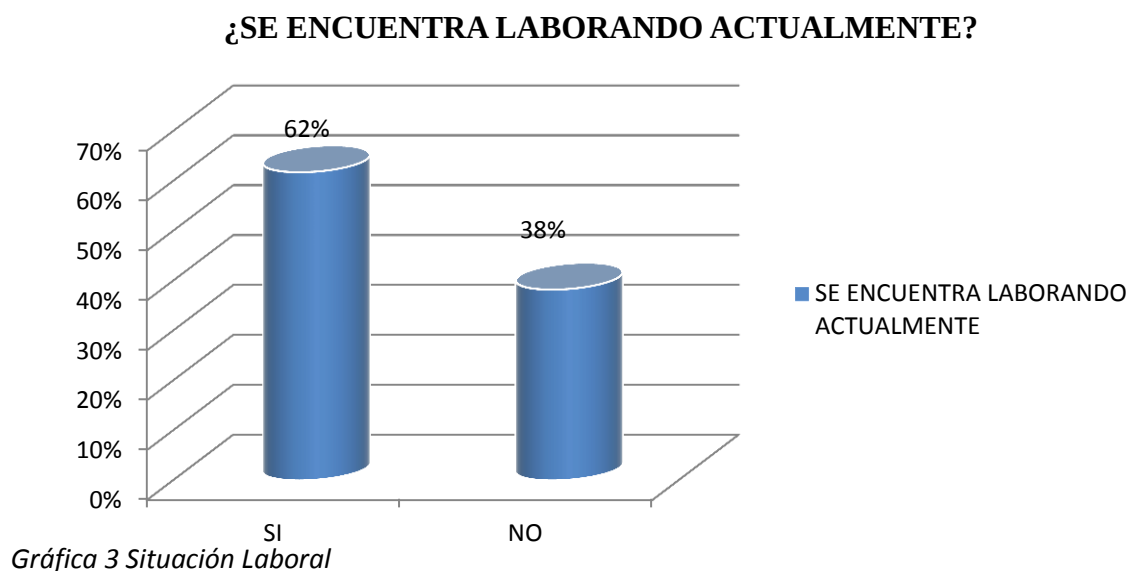
Gráfica 2 Grado de satisfacción

Más de la mitad de los padres de familia o acudientes encuestados se encuentran altamente satisfechos por el servicio educativo que reciben de la institución, seguidos por el 38% que se muestran satisfechos en el servicio educativo, 13% de los encuestados respondieron que el servicio recibido en la institución es regular, ninguno de los encuestados se mostró poco y nada satisfecho con el servicio recibido. Lo anterior infiere que la mayoría de los padres de familia o acudientes que se encuentran en mora tienen una percepción positiva del servicio educativo recibido.

Tabla 6 Tabulación cuarta pregunta encuesta

| SE ENCUENTRA LABORANDO ACTUALMENTE |          |      |
|------------------------------------|----------|------|
| ALTERNATIVA                        | CANTIDAD | %    |
| SI                                 | 21       | 62%  |
| NO                                 | 13       | 38%  |
| TOTAL                              | 34       | 100% |

Fuente: Elaboración propia

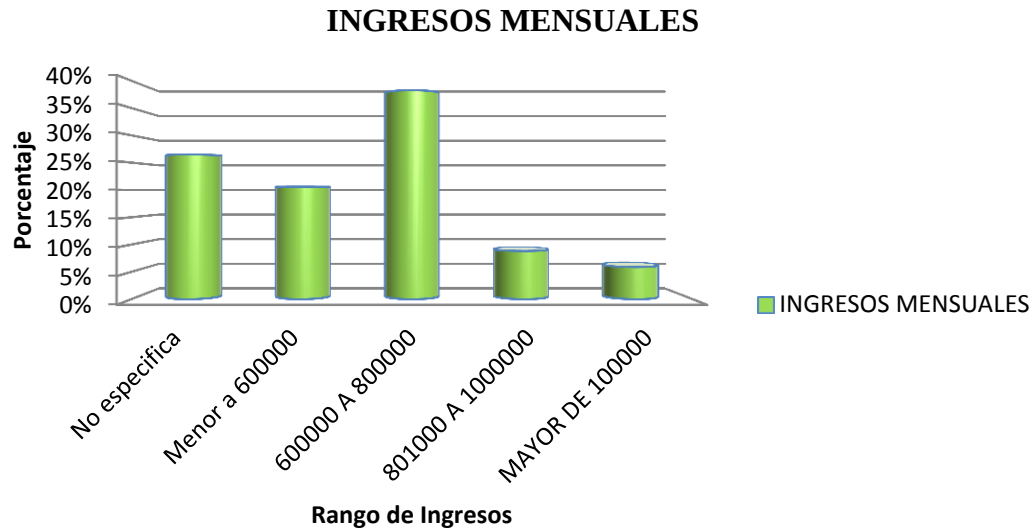


Del total de los padres de familia o acudientes encuestados el 62% se encuentra laborando mientras que el 38% se encuentra desempleado. Según cifras del DANE para el primer semestre del año 2016 el desempleo general del país fue del 8.8%, para el Municipio de Soacha el desempleo se encontró sobre el 15.6% superando el promedio nacional y con un 55% de trabajadores bajo la informalidad, lo anterior según el Plan de Gobierno del Municipio de Soacha se debe a los altos índices de desescolarización en primera medida entre otros. La alta tasa de desempleo afecta negativamente la capacidad de pago de los padres de familia o acudientes, esto se trasmite directamente a la institución la cual deja de percibir los recursos necesarios para su correcto funcionamiento.

*Tabla 7 Tabulación quinta pregunta encuesta*

| INGRESOS MENSUALES |           |             |
|--------------------|-----------|-------------|
| ALTERNATIVA        | CANTIDAD  | %           |
| No especifica      | 9         | 26%         |
| Menor a 600000     | 7         | 21%         |
| 600000 A 800000    | 13        | 38%         |
| 801000 A 1000000   | 3         | 9%          |
| MAYOR DE 100000    | 2         | 6%          |
| <b>TOTAL</b>       | <b>34</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Elaboración propia



*Gráfica 4 Ingresos Mensuales*

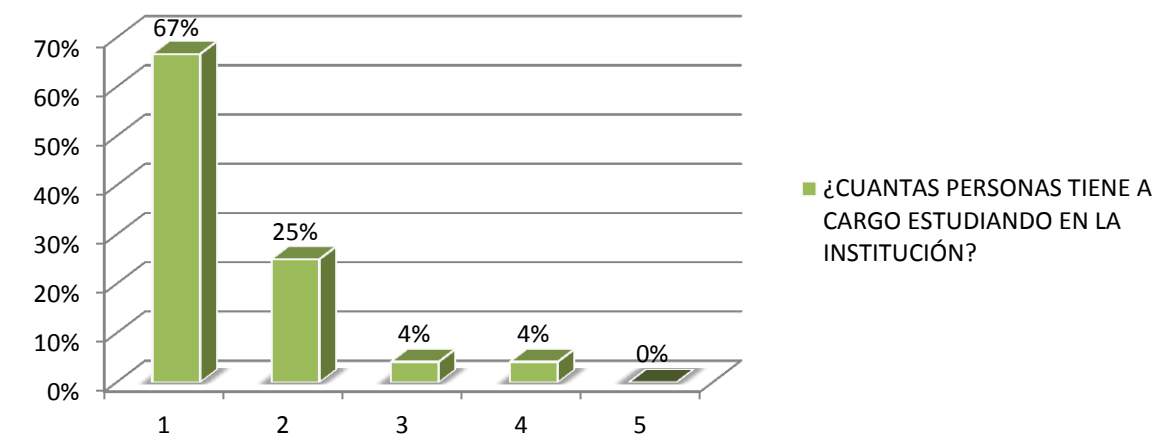
Los ingresos mensuales de los padres de familia o acudientes encuestados se encuentran en un 38% cercanos al salario mínimo que oscila entre 600.000 a 800.000 pesos, el 21% registra ingresos menores a \$600.000 pesos, lo cual es insuficiente para cubrir las necesidades básicas y poder realizar a su vez el pago de las matrículas y pensiones de una institución educativa. El 26% de los encuestados no especificó los ingresos mensuales, el 8% se encuentra entre 801.000 y 1.000.000 de pesos y el 8% restante tiene ingresos superiores a 1.000.000 de pesos. La grafica anterior permite evidenciar la situación económica de los padres de familia o acudientes encuestados, en la cual es notable los bajos ingresos que permitan de manera constante realizar los pagos de pensiones y matriculas a la institución.

*Tabla 8 Tabulación sexta pregunta encuesta*

| ¿CUANTAS PERSONAS TIENE A CARGO ESTUDIANDO EN LA INSTITUCIÓN? |          |      |
|---------------------------------------------------------------|----------|------|
| ALTERNATIVA                                                   | CANTIDAD | %    |
| 1                                                             | 22       | 65%  |
| 2                                                             | 8        | 24%  |
| 3                                                             | 2        | 6%   |
| 4                                                             | 2        | 6%   |
| 5                                                             | 0        | 0%   |
| TOTAL                                                         | 34       | 100% |

Fuente: Elaboración propia

¿CUÁNTAS PERSONAS TIENE A CARGO ESTUDIANDO EN LA INSTITUCIÓN?



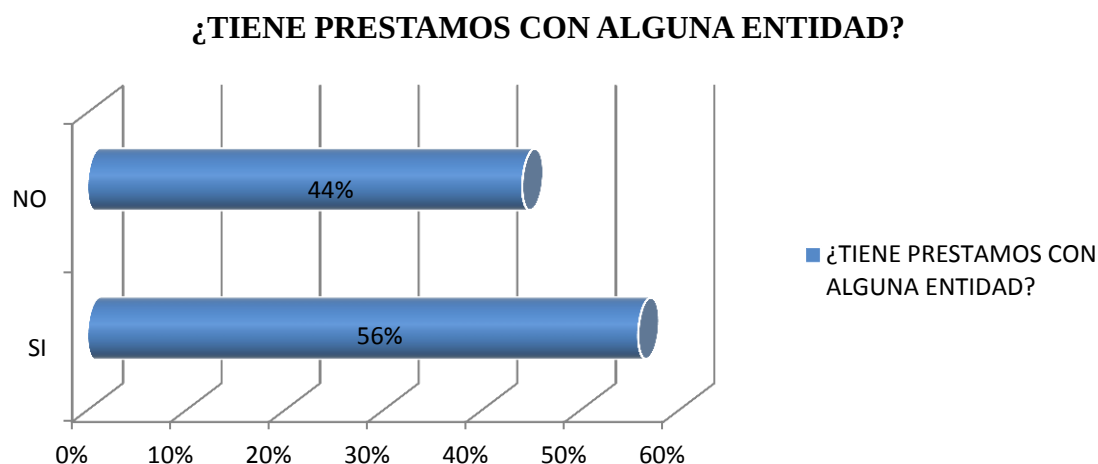
Gráfica 5 Personas a cargo

El 67% de los encuestados entre padres de familia o acudientes que se encuentran en mora con la institución tienen una persona a cargo, seguidas por el 25% las cuales tienen dos personas a cargo, el 4% de los encuestados tienen 3 y 4 personas a cargo. Esta pregunta permitió identificar que la mayoría de los padres de familia o acudientes únicamente tienen una persona a cargo, lo cual es positivo en términos de cartera vencida para la institución teniendo en cuenta que entre menos personas a cargo se puede contar con un porcentaje más alto de recursos que puedan ser destinados para el pago de pensiones y matrículas en la institución.

Tabla 9 Tabulación séptima pregunta encuesta

| ¿TIENE PRESTAMOS CON ALGUNA ENTIDAD? |          |      |
|--------------------------------------|----------|------|
| ALTERNATIVA                          | CANTIDAD | %    |
| SI                                   | 19       | 56%  |
| NO                                   | 15       | 44%  |
| TOTAL                                | 34       | 100% |

Fuente: Elaboración propia



Gráfica 6 Préstamos con entidades

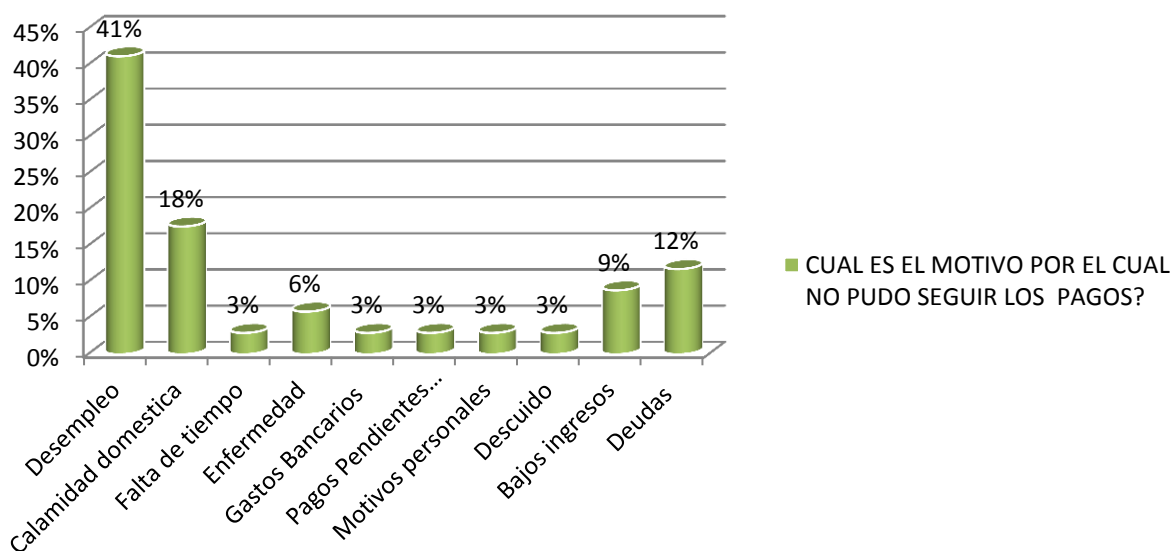
Para verificar si los padres de familia o acudientes que presentan mora en sus obligaciones con la institución, contaban con deudas en entidades bancarias se realizó la anterior pregunta, con la que se obtuvo como resultado que del total de los encuestados el 56% tiene prestamos con alguna entidad mientras que el 44% no los tiene, lo anterior demuestra que la mayoría de los padres de familia o acudientes no puede soportar deudas o pagos adicionales como lo son el de las matrículas y pensiones del Colegio, teniendo en cuenta además que los prestamos no solo refieren a entidades bancarias, sino también a todas las obligaciones financieras.

Tabla 10 Tabulación octava pregunta encuesta

| CUAL ES EL MOTIVO POR EL CUAL NO PUDO SEGUIR LOS PAGOS? |           |             |
|---------------------------------------------------------|-----------|-------------|
| ALTERNATIVA                                             | CANTIDAD  | %           |
| Desempleo                                               | 14        | 46%         |
| Calamidad domestica                                     | 6         | 13%         |
| Otra cuál?                                              |           |             |
| Falta de tiempo                                         | 1         | 4%          |
| Enfermedad                                              | 2         | 8%          |
| Gastos Bancarios                                        | 1         | 4%          |
| Pagos Pendientes                                        | 1         |             |
| meses anteriores                                        |           | 4%          |
| Motivos personales                                      | 1         | 4%          |
| Descuido                                                | 1         | 4%          |
| Bajos ingresos                                          | 3         | 4%          |
| Deudas                                                  | 4         | 8%          |
| <b>TOTAL</b>                                            | <b>34</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Elaboración propia

### ¿CUÁL ES EL MOTIVO POR EL CUAL NO PUDO SEGUIR LOS PAGOS?



Gráfica 7 Motivo de no Pago

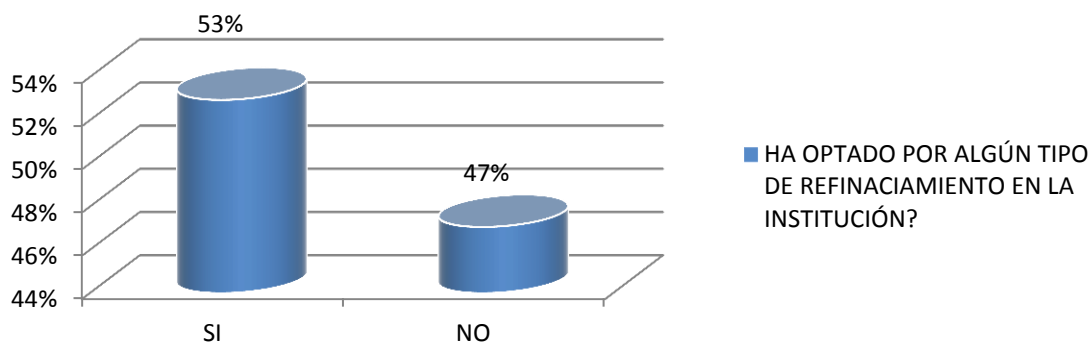
Según el cuadro y grafica anterior, que el motivo por el cual los padres de familia o acudientes no se realizaron los pagos acorde a las políticas de la Institución fue el desempleo con un resultado del 41%, seguido por calamidad domestica con el 18%, enfermedad con 6% y otras deudas con el 12%.

Tabla 11 Tabulación novena pregunta encuesta

| HA OPTADO POR ALGÚN TIPO DE REFINACIAMIENTO EN LA INSTITUCIÓN? |           |  |             |
|----------------------------------------------------------------|-----------|--|-------------|
| ALTERNATIVA                                                    | CANTIDAD  |  | %           |
| SI                                                             | 18        |  | 53%         |
| NO                                                             | 16        |  | 47%         |
| <b>TOTAL</b>                                                   | <b>34</b> |  | <b>100%</b> |

Fuente: Elaboración propia

### ¿HA OPTADO POR ALGÚN TIPO DE REFINACIAMIENTO EN LA INSTITUCIÓN?



## PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR EL RECAUDO DE LA CARTERA MOROSA DEL COLEGIO TÉCNICO HÉROES NACIONALES

32

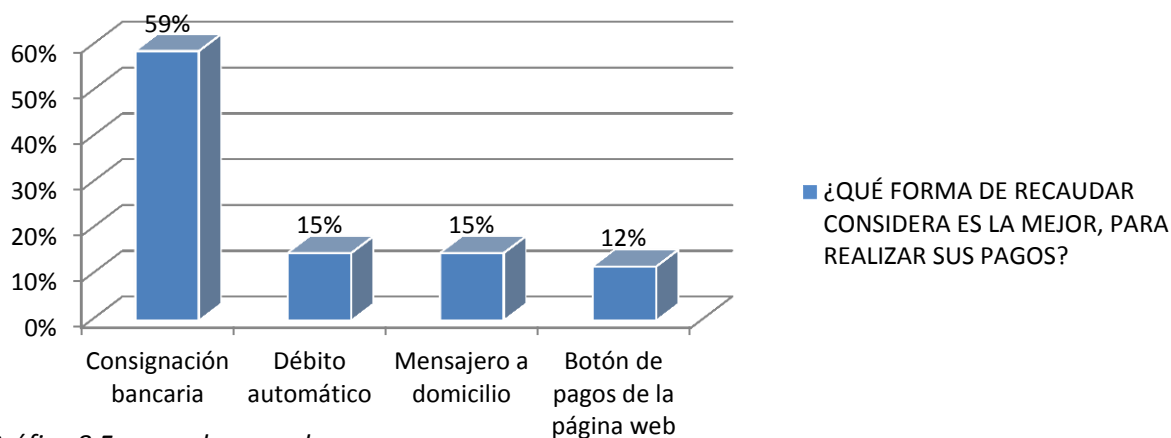
Los encuestados que han optado por un tipo de refinanciamiento con la institución son el 53% de los padres de familia o acudientes encuestados, los cuales llegaron a un acuerdo de pago en el cual el Colegio cobra un 1% de interés mensual y refinanciar la deuda a un periodo no mayor a un año.

Tabla 12 Tabulación décima pregunta encuesta

| <b>¿QUÉ FORMA DE RECAUDAR CONSIDERA ES LA MEJOR, PARA REALIZAR SUS PAGOS?</b> |           |             |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
| ALTERNATIVA                                                                   | CANTIDAD  | %           |
| Consignación bancaria                                                         | 20        | 59%         |
| Débito automático                                                             | 5         | 15%         |
| Mensajero a domicilio                                                         | 5         | 15%         |
| Botón de pagos de la página web                                               | 4         | 12%         |
| <b>TOTAL</b>                                                                  | <b>34</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Elaboración propia

### ¿QUÉ FORMA DE RECAUDAR CONSIDERA ES LA MEJOR, PARA REALIZAR SUS PAGOS?



Gráfica 8 Formas de recaudo

Para los encuestados la mejor forma de recaudar los pagos es la consignación bancaria con un total del 59%, seguida por el mensajero a domicilio con un 15%, un 15% de los encuestados encontró factible el débito automático para cumplir con las obligaciones de matrícula y pensiones con la institución, lo cual puede ser positivo si se implementara para optimizar los procesos de recaudo.



PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR EL RECAUDO DE LA CARTERA MOROSA DEL COLEGIO TÉCNICO HÉROES NACIONALES

33

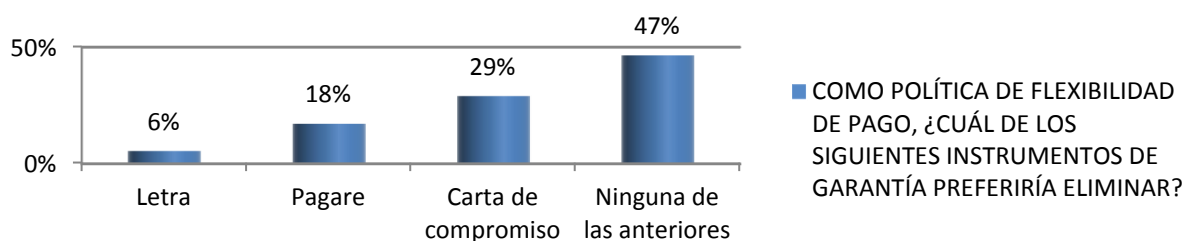
Tabla 13 Tabulación undécima pregunta encuesta

| <b>COMO POLÍTICA DE FLEXIBILIDAD DE PAGO, ¿CUÁL DE LOS SIGUIENTES INSTRUMENTOS DE GARANTÍA PREFERIRÍA ELIMINAR?</b> |           |             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
| ALTERNATIVA                                                                                                         | CANTIDAD  | %           |
| Letra                                                                                                               | 2         | 6%          |
| Pagare                                                                                                              | 6         | 18%         |
| Carta de compromiso                                                                                                 | 10        | 29%         |
| Ninguna de las anteriores                                                                                           | 16        | 47%         |
| <b>TOTAL</b>                                                                                                        | <b>34</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Elaboración propia

El 47% de los encuestados preferiría no eliminar ninguno de los instrumentos de garantía con los que cuenta la Institución, lo anterior refleja el compromiso de los padres de familia o acudientes por estar al día con sus obligaciones financieras. El 29% eligió eliminar la carta de compromiso, el 18% eliminaría el pagare y un 6% preferiría no contar con la letra de cambio como instrumento de garantía para cumplir los procesos de pago con la institución.

**COMO POLÍTICA DE FLEXIBILIDAD DE PAGO, ¿CUÁL DE LOS SIGUIENTES INSTRUMENTOS DE GARANTÍA PREFERIRÍA ELIMINAR?**



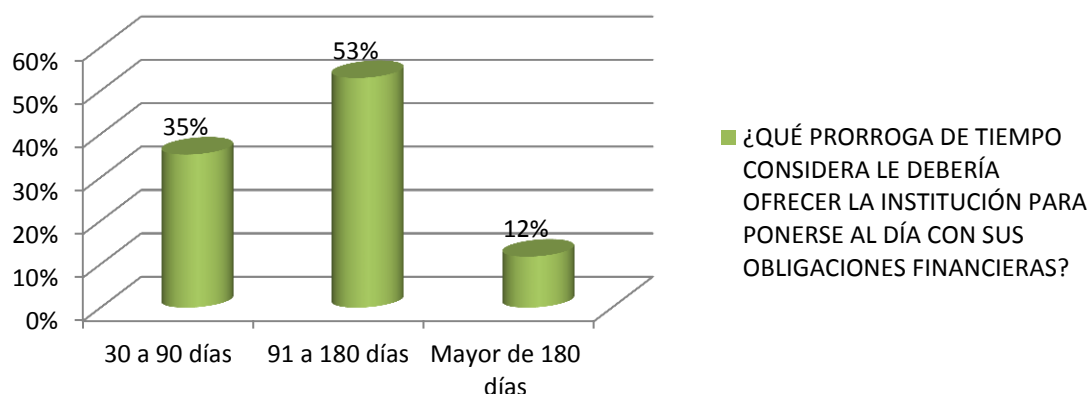
Gráfica 9 Política de flexibilidad

Tabla 14 Tabulación décimo segunda pregunta encuesta

| <b>¿QUÉ PRORROGA DE TIEMPO CONSIDERA LE DEBERÍA OFRECER LA INSTITUCIÓN PARA PONERSE AL DÍA CON SUS OBLIGACIONES FINANCIERAS?</b> |           |             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
| ALTERNATIVA                                                                                                                      | CANTIDAD  | %           |
| 30 a 90 días                                                                                                                     | 12        | 35%         |
| 91 a 180 días                                                                                                                    | 18        | 53%         |
| Mayor de 180 días                                                                                                                | 4         | 12%         |
| <b>TOTAL</b>                                                                                                                     | <b>34</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Elaboración propia

**¿QUÉ PRORROGA DE TIEMPO CONSIDERA LE DEBERÍA  
OFRECER LA INSTITUCIÓN PARA PONERSE AL DÍA CON  
SUS OBLIGACIONES FINANCIERAS?**



*Gráfica 10 Prorroga de tiempo*

53% de los padres de familia y acudientes consideran que la institución debería ofrecer entre 91 y 180 días para ponerse al día en sus obligaciones financieras, seguidos por un 35% que considera un periodo entre 30 y 90 días para cumplir con el pago de sus obligaciones, un 12% preferiría 180 días o más para ponerse al día. Es importante recordar que la rotación de cartera del colegio está por encima de los 500 días.

## **6. GRADO DE IMPORTANCIA DE LAS CAUSAS DEL NO PAGO RESPECTO AL COMPORTAMIENTO DEL RECAUDO DE CARTERA**

Después de tabular y analizar la información que se obtuvo de la encuesta realizada, se evidenció como una de las respuestas más importantes que influyen negativamente en el recaudo de cartera que el 59% de los padres de familia o acudientes no cuentan con un ingreso fijo suficiente para cubrir las matrículas y pensiones de los estudiantes.

Las respuestas a las preguntas formuladas en las encuestas permitieron evidenciar la dificultad que tienen los usuarios en estar al día con las obligaciones adquiridas con el colegio, aunque los usuarios encuestados se encuentran satisfechos con el servicio que presta la institución, no han logrado mantener los pagos correspondientes al servicio de educación que se reciben.

Adicional a las causas antes mencionadas el 41% de los encuestados indicó que se encuentra desempleado, situación que ha impedido el cumplimiento oportuno de los acuerdos y pagos relacionados con la institución.

La situación laboral y económica de los usuarios encuestados reflejó que no cuentan con los recursos financieros disponibles para cancelar las obligaciones de pago adquiridas con la institución, así mismo, más del 50% de los encuestados tiene otras deudas con entidades financieras.

Al relacionar la investigación con la teoría Keynesiana, la cual afirma que a mayor ingreso, mayores oportunidades de adquirir bienes y servicios, en este caso, al tener un trabajo estable, se cuenta con el ingreso que le permite estar al día con sus obligaciones, pero más del 50% de la población encuestada no se encuentra actualmente laborando y los recursos no son suficientes para generar los pagos requeridos por el Colegio.

La mayoría de personas encuestadas tienen obligaciones con otras entidades lo que permite concluir la prioridad de estas frente a la institución, impidiendo el recaudo normal

y aumentando el deterioro de la cartera morosa del Colegio, en relación con la teoría de restricciones nos permite evidenciar que sin un flujo constante de dinero se impide el funcionamiento y crecimiento de la institución.

Cabe resaltar que aunque algunos padres de familia o acudientes tienen el compromiso de saldar la deuda adquirida con la institución, el no contar con un trabajo estable impide que se cumplan los acuerdos firmados, en la encuesta realizada la mayoría está de acuerdo con las políticas de pago que maneja la institución, por lo tanto se denota el compromiso con la misma.

Teniendo en cuenta el deterioro de la cartera se indagó acerca del plazo que consideran los padres de familia o acudientes oportuno para estar al día con las obligaciones adquiridas con la institución, el resultado infirió que el 53% estarían a paz y salvo en un plazo de 90 y 180 días, lo cual no ocurre actualmente teniendo en cuenta que en el transcurso del año académico no saldan sus cuentas, adicional a lo anterior, aunque al 53% de los encuestados desea refinanciar las obligaciones, no se encontraron registros que pudieran evidenciar un acercamiento por parte de estos usuarios.

Con la aplicación de la encuesta, se logró evidenciar las causas más relevantes del porque los padres de familia o acudientes del Colegio Técnico Héroes Nacionales se encuentran en mora, las cuales son:

**Bajos ingresos y/o desempleo:** la mayoría de las personas encuestadas no cuentan con ingreso superior a 800.000 o están desempleadas, con esto se infiere que al cubrir las necesidades primarias se deja a un lado las obligaciones con la institución.

**Deudas con otras entidades:** Los padres de familia y/o acudientes cuentan con otras obligaciones financieras a las cuales dan prioridad y al no recibir presión por la institución esta pasa a un segundo plano aplazando su cancelación.

## CONCLUSIONES

Aunque actualmente no hay una normatividad exacta que determine el uso y manejo de cartera en planteles educativos, los líderes encargados de las instituciones, pueden generar políticas que se establezcan en la institución y mejorar la metodología de pronto recaudo de cartera. Para el colegio Técnico Héroes Nacionales, esta debería ser una prioridad, igualmente, que los directivos y encargados de tomar las decisiones estén comprometidos con la asignación de recursos humanos, tecnológicos y presupuestos para generar las estrategias y políticas frente a la efectividad en el recaudo de cartera morosa de la institución.

El colegio aunque maneja algunas herramientas de cobro tales como letras, pagarés, éstas no son suficientes para estimular a los clientes en cancelar mensualmente sus cuotas, de forma que el flujo de efectivo mensual presente déficit, y se genere la necesidad de fondos adicionales, así mismo, no es notable el compromiso de los usuarios con las obligaciones económicas adquiridas con la institución.

Una de las razones por las cuales no se incrementa el recaudo de cartera, es porque no hay un seguimiento ni control adecuado del manejo de cartera, esto se da, porque no se cuenta con departamento de cartera, el cual se dedique a dirigir y controlar la cartera morosa, disminuyendo esta cuenta en el balance general de su contabilidad.

La contabilidad del Colegio Héroes Nacionales es manejada por un ente externo y los estados de resultados no son presentados de manera oportuna, el elaborar éstos anualmente impide que la contabilidad del colegio sea tomada como una herramienta financiera óptima, y que permita realizar las estrategias y correcciones con el propósito de continuar incidiendo en la cartera morosa.

Los usuarios morosos requieren tener claridad de las herramientas y compromisos de pago a los que se llegue, así mismo, reconocer las sanciones a las que se exponen en el

## PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR EL RECAUDO DE LA CARTERA MOROSA DEL COLEGIO TÉCNICO HÉROES NACIONALES

38

momento de no cancelar oportunamente las mensualidades correspondientes al servicio que reciben en la institución, puesto que, aunque éstos tengan dificultades económicas ya sea por desempleo o pocos ingresos, es necesario generar e incentivar la cultura del pronto pago.

## RECOMENDACIONES

Crear un espacio dedicado a gestionar el recaudo capacitando el gestor de cobranzas quien debe conocer a fondo la institución que representa, así mismo, los datos del deudor frente a la fecha de vencimiento, avales y otras garantías. Se debe motivar al **personal de cobranza**, para asegurar y enfatizar la importancia que tiene el pronto recaudo de cartera del colegio, de ser posible, incentivar con comisiones o días compensatorios.

Es necesario realizar un registro en donde se evidencien las fechas y los montos de deuda, de tal manera que se pueda realizar un **seguimiento y control** mensual, para conocer en tiempo real el estado de la cartera, haciendo el acompañamiento al usuario con llamadas informado su estado de morosidad. Las directivas de la institución se deben interesar por gestionar la cartera efectivamente.

Es importante que la institución socialice la metodología de cobranza a cada usuario al momento de recibir el contrato de prestación del servicio, **conozca la metodología de cobranza** del colegio los tiempos de recaudo, y las sanciones que la institución establezca, esto con el propósito de evitar que se continúe afectado la economía del plantel por efectos de mora e incumplimiento en las mensualidades.

Actualmente las organizaciones entregan el manejo de la cartera morosa **contratando una agencia externa** que ofrezca el servicio de recaudo (Outsourcing), tercerizando esta parte de la contabilidad, se podría garantizar la efectividad de rotación de cartera en tiempo y dinero.

Para controlar la cartera vencida se debe **automatizar procesos** que permitan registrar fechas, montos de vencimiento, conciliaciones y acuerdos de cada deuda, de ésta manera, se puede realizar un seguimiento más estricto a los deudores, es recomendable dar prioridad a las deudas más antiguas.

## PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR EL RECAUDO DE LA CARTERA MOROSA DEL COLEGIO TÉCNICO HÉROES NACIONALES

40

Finalmente, frente a la investigación se recomienda tener como referencia el tema del pronto recaudo de cartera morosa en instituciones educativas, ya que éste tema es más conocido en el sector financiero que en el educativo específicamente en colegios de carácter público - privado, y no se encuentra mucha documentación referente al mismo, esto con el propósito de aportar a la sociedad, puntos de partida para la solución de dicha problemática. Para la metodología de la investigación se recomienda tener en cuenta al Ministerio de Educación y entidades que regulen los procesos de financiación.



## BIBLIOGRAFÍA

Equipo Técnico de Calidad . (28 de Noviembre de 2014). *unal.edu.co*. Recuperado el 24 de Octubre de 2015, de unal.edu.co: [http://unal.edu.co/fileadmin/user\\_upload/U-PR-15.001.008-Procedimiento\\_Administracion\\_del\\_Riesgo.pdf](http://unal.edu.co/fileadmin/user_upload/U-PR-15.001.008-Procedimiento_Administracion_del_Riesgo.pdf)

*datateca.unad.edu.co*. ((s.f)). Recuperado el 16 de febrero de 2016, de datateca.unad.edu.co: [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100104/100104\\_EXE/leccin\\_25\\_diseos\\_no\\_experimentales\\_ex\\_post\\_facto\\_exploratorios\\_descriptivos\\_correlacionales\\_retrospectivos\\_y\\_prospectivos.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/100104/100104_EXE/leccin_25_diseos_no_experimentales_ex_post_facto_exploratorios_descriptivos_correlacionales_retrospectivos_y_prospectivos.html)

*Portafolio*. (23 de Noviembre de 2009). Recuperado el 10 de Octubre de 2015, de Portafolio.com: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/padres-paguen-pension-hijos-evitaran-presenten-examenes-164686>

Argandoña, A. (Noviembre de 2013). *www.iese.edu*. Recuperado el 10 de Octubre de 2015, de *www.iese.edu*: <http://www.iese.edu/research/pdfs/WP-1082.pdf>

Colegio de Contadores Publicos de Mexico. (2013). *ccpm.org.mx*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2015, de ccpm.org.mx: [http://www.ccpm.org.mx/avisos/boletin\\_epnl\\_num\\_6.pdf](http://www.ccpm.org.mx/avisos/boletin_epnl_num_6.pdf)

Corte Constitucional . ((s.f)). *corteconstitucional.gov.co*. Recuperado el 12 de febrero de 2016, de corteconstitucional.gov.co: <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2012/T-659-12.htm>

Corte Constitucional . (24 de Septiembre de 2013). *Corteconstitucional.gov.co*. Recuperado el 10 de Febrero de 2016, de Corteconstitucional.gov.co.

Leidinger, R. ((s.f)). *cdiserver.mba-sil.edu.pe*. Recuperado el 18 de Octubre de 2015, de *cdiserver.mba-sil.edu.pe*: [http://cdiserver.mba-sil.edu.pe/mbapage/BoletinesElectronicos/Medio%20Empresarial/6%20n57%20may.04/empresa\\_teoriarestric.htm](http://cdiserver.mba-sil.edu.pe/mbapage/BoletinesElectronicos/Medio%20Empresarial/6%20n57%20may.04/empresa_teoriarestric.htm)

López, I. D. (2004). *bdigital.unal.edu.co*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2015, de *bdigital.unal.edu.co*: <http://www.bdigital.unal.edu.co/1225/1/ivandariolopezlopez.2004.pdf>

Morettini, M. (Mayo de 2002). *nulan.mdp.edu.ar*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2015, de *nulan.mdp.edu.ar*: <http://nulan.mdp.edu.ar/1887/1/01486.pdf>

Organización de Estados Iberoamericanos para la educación la Ciencia y la Cultura. ((s.f.)). *oei.es*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2015, de *oei.es*: <http://www.oei.es/quipu/colombia/col01.pdf>

Sagnert, A. (Abril de 2012). *Scielo*. Recuperado el 22 de Agosto de 2015, de Scielo: [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-88702012000100002](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-88702012000100002)

# PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR EL RECAUDO DE LA CARTERA MOROSA DEL COLEGIO TÉCNICO HÉROES NACIONALES

42

Soyconta Innovación Contable. (2014 de Diciembre de 2014). *soyconta.mx*. Recuperado el 2013 de Noviembre de 18, de soyconta.mx: <http://www.soyconta.mx/reglas-de-valoracion-y-presentacion-de-las-cuentas-por-cobrar/>

Suárez, A. G. ((s.f)). *docplayer.es*. Recuperado el 20 de Octubre de 2015, de docplayer.es: <http://docplayer.es/18110447-Un-estudio-teorico-sobre-la-gestion-de-riesgos-financieros-en-las-empresas-autor-msc-arlenis-garcia-suarez-1-introduccion-2-fundamentos-teoricos.html>

## ANEXOS