



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
INDOAMÉRICA
DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN
INNOVACIÓN SOCIOPRODUCTIVA SOSTENIBLE**

TEMA:

**INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN DE CARTERA CON ENFOQUE DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA LA SOSTENIBILIDAD DE
INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas, mención Innovación Socioproductiva Sostenible.

Autor: Ing. Adriana Daniela Guevara Arteaga. Mtr.

Tutor(a): Ing. Fanny Lucía Cevallos Ortega. MBA.

QUITO – ECUADOR

2021

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DE LA AUTORA PARA LA
CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TÍTULACIÓN**

Yo, Adriana Daniela Guevara Arteaga, declaro ser autora del Trabajo de Investigación con el nombre “INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN DE CARTERA CON ENFOQUE DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA LA SOSTENIBILIDAD DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR”, como requisito para optar al grado de “Magister en Administración de Empresas, mención Innovación Socioproductiva Sostenible” y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Quito, a los 22 días del mes de julio de 2021, firmo conforme.

Autor: Ing. Adriana Daniela Guevara Arteaga. Mtr.



Firma:

Número de Cédula: 0401745674

Dirección: Pichincha, Mejía, Urbanización el Porvenir, Calle 3, lote 159 y calle sin número.

Correo Electrónico: aguevara18@indoamerica.edu.ec

Teléfono: 0984772369

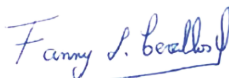
APROBACIÓN DE LA TUTORA

En mi calidad de Tutora del Trabajo de Titulación “INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN DE CARTERA CON ENFOQUE DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA LA SOSTENIBILIDAD DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR” presentado por Guevara Arteaga Adriana Daniela, para optar por el Título “Magister en Administración de Empresas, mención Innovación Socioproductiva Sostenible”,

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal Examinador que se designe.

Quito, 22 de julio de 2021

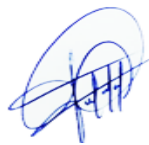


.....
Ing. Fanny Lucía Cevallos Ortega. MBA.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas, mención Innovación Socioprodutiva Sostenible, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica de la autora.

Quito, 22 de julio de 2021



.....
Ing. Adriana Daniela Guevara Arteaga. Mtr.
CC: 0401745674

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN DE CARTERA CON ENFOQUE DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA LA SOSTENIBILIDAD DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR, previo a la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas, mención Innovación Socioproductiva Sostenible, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Quito, 22 de julio de 2021

Ing. Jacqueline Peñaherrera Melo. Mg.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



Firmado electrónicamente por
JACQUELINE MARISOL
PEÑAHERRERA MELO

Eco. Ximena Magdalena Viteri. MBA.
VOCAL

Ximena Viteri

Ing. Fanny Lucía Cevallos Ortega. MBA.
TUTORA

Fanny L. Cevallos

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación se lo dedico a mi esposo
Jonathan, que con su amor, respaldo y apoyo
me ayudó cada momento para cumplir esta meta.

A Wilson, Nelly y Clay mi amada familia
que siempre ha estado pendiente de mí,
y a pesar de la distancia, su apoyo ha sido incondicional.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, a Dios, quien siempre ha estado presente en cada paso que doy, por darme la salud y la sabiduría, que considero son los principales elementos para no recaer frente a cualquier adversidad.

A mi esposo y compañero de vida, quien me apoya en cada sueño que me he permitido tener, quien me ayuda con su amor, sus palabras y su ternura en los momentos más difíciles de la vida.

A mi familia, mi padre, madre y hermano, que desde la distancia hacen cada día fuerza para que pueda cumplir mis metas.

A mi ángel del cielo que siempre me cuida y cuida de mi familia.

Un agradecimiento a mi tutora, realmente su paciencia y enseñanzas permitieron el desarrollo de esta investigación, con la calidad y exigencias del programa.

Y un especial agradecimiento a la Universidad y sus autoridades, que me han permitido crecer personal y profesionalmente, en especial al Señor Canciller Saúl Lara, que siempre me ha brindado su apoyo para mejorar cada día.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

X PORTADA	i
AUTORIZACIÓN POR PARTE DE LA AUTORA.....	ii
APROBACIÓN DE LA TUTORA	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iv
APROBACIÓN TRIBUNAL.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
ÍNDICE DE CUADROS	xiv
RESUMEN EJECUTIVO	xvi
ABSTRACT	xvii
INTRODUCCIÓN	1
Importancia y actualidad	1
Planteamiento del problema	5
Destinatarios del Proyecto	7
Beneficiarios directos.....	7
Beneficiarios indirectos	7
Objetivos.....	7
Objetivo General	7
Objetivos específicos	7
CAPÍTULO I.....	9
MARCO TEÓRICO	9

Antecedentes de la investigación.....	9
Desarrollo teórico del objeto y campo.....	15
Universidad	15
Sostenibilidad.....	16
Responsabilidad Social	17
Innovación.....	18
Innovación como proceso	19
Gestión por procesos	19
Enfoque por procesos.....	19
Procesos de reingeniería de negocios	19
Procesos de negocios	20
Mejora de procesos del negocio.....	20
Procesos AS-IS	20
Procesos TO BE.....	21
Gestión Administrativa y Financiera	21
Cartera.....	21
Cartera Vigente y Cartera Vencida.....	22
Cuentas por cobrar	22
Problema de Cartera Vencida	22
Calificación de la Cartera Vencida	23
Recuperación de Cartera Vencida.....	23

Políticas de Cobranza.....	23
Descuentos por pronto pago.....	23
Área de cobranzas y/o gestión de cartera.....	24
Escala de Likert.....	24
CAPÍTULO II	25
DISEÑO METODOLÓGICO	25
Enfoque y diseño de la investigación	25
Descripción de la muestra y el contexto de la investigación	26
Proceso de recolección de datos	31
Operacionalización de variables	31
Procedimiento para la recolección y el procesamiento de datos.....	34
Análisis de Resultados.....	36
Recopilación documental.....	37
Encuesta al personal involucrado.....	39
Encuesta dirigida a maestrantes dela IES caso de estudio.....	50
Principales hallazgos	62
CAPÍTULO III	65
PRODUCTO	65
Nombre de la propuesta.....	65
Definición de la propuesta.....	65
Objetivos.....	66
Estructura de la propuesta.....	66

Estructura organizacional para el área de gestión de cartera	67
Catálogo de procesos para la gestión de cartera	68
Procesos o subprocesos mejorados	69
Manual de proceso o subproceso	74
Manual de funcionalidad del cargo	81
Informe de recuperación de cartera.	84
Manual de políticas del proceso.....	85
Documentación codificada generada de los subprocesos	87
Propuesta de estrategias para la recuperación de cartera	87
Evaluación y valoración de la propuesta	88
CAPÍTULO IV	91
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	91
Conclusiones.....	91
Recomendaciones	93
BIBLIOGRAFÍA.....	95
ANEXOS.....	99
Anexo Nro. 1	99
Anexo Nro. 2	100
Anexo Nro. 3	103
Anexo Nro. 4	104
Anexo Nro. 5	106
Anexo Nro. 6	110

Anexo Nro. 7	114
Anexo Nro. 8	114
Anexo Nro. 9	115
Anexo Nro. 10	116
Anexo Nro. 11	116
Anexo Nro. 12	117
Anexo Nro. 13	118
Anexo Nro. 14	118
Anexo Nro. 15	119
Anexo Nro. 16	119
Anexo Nro. 17	120
Anexo Nro. 18	120

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Sistematización del problema.....	6
Gráfico N° 2 QR -Encuesta personal involucrado	36
Gráfico N° 3 QR-Encuesta maestranes	36
Gráfico N° 4 Diagrama de Ishikawa	38
Gráfico N° 5 Funciones de los responsables de recuperación de cartera.....	40
Gráfico N° 6 Conocimiento del proceso actual del área financiera	41
Gráfico N° 7 Mejora sugeridas en el área	41
Gráfico N° 8 Nivel de socialización de políticas	43
Gráfico N° 9 Proceso actual adecuado.....	44
Gráfico N° 10 Información de cartera en el sistema	45
Gráfico N° 11 Porcentaje promedio de recuperación de cartera.....	46
Gráfico N° 12 Estrategias para mejorar los índices de morosidad y cartera.....	47
Gráfico N° 13 El nivel ingresos permite la sostenibilidad.....	48
Gráfico N° 14 Datos de edad	51
Gráfico N° 15 Formas de pago suficientes	53
Gráfico N° 16 Calificación del servicio de atención y asesoría.....	55
Gráfico N° 17 Posibles dificultades al momento de realizar el pago.....	56
Gráfico N° 18 Inconvenientes en el momento de realizar el pago.....	59
Gráfico N° 19 Estructura propuesta	68
Gráfico N° 20 Subproceso 1: Activación y generación de Cartera (Parte 1).....	70
Gráfico N° 21 Subproceso 1: Activación y generación de Cartera (Parte 2).....	71
Gráfico N° 22 Subproceso 2: Recuperación de Cartera.....	72
Gráfico N° 23 Subproceso 3: Análisis de Cartera.....	73

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1. Composición de la población estudiantil	27
Cuadro N° 2. Número de estudiantes por programa	28
Cuadro N° 3. Muestra poblacional	30
Cuadro N° 4. Número de estudiantes a ser encuestados por programa	31
Cuadro N° 5. Matriz de Operacionalización de variables dependientes	32
Cuadro N° 6. Matriz de Operacionalización de variables independientes	33
Cuadro N° 7. La IES cuenta con un reglamento, manual o instructivo.	39
Cuadro N° 8. Se cuenta con políticas de cobranza	42
Cuadro N° 9. Personal suficiente en la institución	43
Cuadro N° 10. Uso del sistema financiero	44
Cuadro N° 11. Evaluaciones periódicas de los índices de morosidad	46
Cuadro N° 12. Acciones con enfoque de responsabilidad social	48
Cuadro N° 13. Datos de edad	50
Cuadro N° 14. Al día con las obligaciones financieras por servicios educativos. 51	
Cuadro N° 15. Opciones para incumplimiento de pago	52
Cuadro N° 16. Mejor opción para realizar el pago	53
Cuadro N° 17. Dificultad al momento de realizar su proceso de pago	55
Cuadro N° 18. Problemas de facturación	57
Cuadro N° 19. Atención personalizada para el pago	58
Cuadro N° 20. Descuento por realizar un pago de aranceles a tiempo	60
Cuadro N° 21. Porcentaje de descuento por pronto pago	60
Cuadro N° 22. Principales hallazgos de las encuestas	63
Cuadro N° 23. Catálogo de procesos	69
Cuadro N° 24. Manual subproceso 1: Activación y generación de Cartera	74
Cuadro N° 25. Manual subproceso 2: Recuperación de Cartera	76
Cuadro N° 26. Manual subproceso 3: Análisis de Cartera	79
Cuadro N° 27. Manual de funcionalidad del cargo Especialista de Cartera	81
Cuadro N° 28. Manual de funcionalidad del cargo Gestor de Cartera	83
Cuadro N° 29. Manual de políticas del proceso	85
Cuadro N° 30. Documentos Codificados	87
Cuadro N° 31. Estrategias de recuperación de cartera	87

Cuadro N° 32. Criterios generales de valoración.....	89
Cuadro N° 33. Matriz de valoración	89

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN INNOVACIÓN SOCIOPRODUCTIVA SOSTENIBLE

TEMA: INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN DE CARTERA CON ENFOQUE DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA LA SOSTENIBILIDAD DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR.

AUTORA: Ing. Adriana Daniela Guevara Arteaga. Mtr.

TUTORA: Ing. Fanny Lucía Cevallos Ortega. MBA.

RESUMEN EJECUTIVO

La gestión de cartera representa un factor relevante para la sostenibilidad de las instituciones de educación superior, de su manejo eficiente depende la recuperación de valores por el servicio que presta y el cumplimiento de sus obligaciones financieras. La presente investigación, tiene como objetivo innovar la gestión de cartera con enfoque de responsabilidad social mediante el diseño e innovación de los procesos y el complemento de su normativa en instituciones de educación superior. El marco teórico contempla, antecedentes de la investigación y conceptos derivados del objeto y campo de estudio como la sostenibilidad y la gestión de cartera respectivamente, la metodología empleada tiene un enfoque mixto: cualitativa porque recopila, analiza y sintetiza información del manejo actual del proceso; y, cuantitativa al utilizar herramientas estadísticas como el muestreo no probabilístico por conveniencia y muestreo aleatorio estratificado proporcionado con los que se calcula la muestra de dos poblaciones de estudio, 8 funcionarios involucrados en el manejo del proceso y 238 maestrantes beneficiarios de los servicios educativos, a quienes se aplican las encuestas para la recopilación de datos, las cuales se tabulan y analizan para la identificación de los factores que intervienen en el proceso, así como la identificación de oportunidades de mejora para la presentación de la propuesta que contempla: reestructuración orgánica, proceso completo con criterios para toma decisiones, políticas como parte de la normativa, funciones para cargos directamente involucrados, documentación codificada; y, estrategias de financiamiento, incentivos y plan de pagos con enfoque de responsabilidad social. Finalmente se recomienda implementar la propuesta en la IES caso de estudio posterior al costeo y consecución del presupuesto, así como también adoptarla con los ajustes necesarios para otras IES públicas y privadas; con el objetivo de incrementar el porcentaje de recuperación de cartera en procura de lograr su sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

DESCRIPTORES: Cartera, Innovación, Procesos, Responsabilidad Social, Sostenibilidad.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN INNOVACIÓN SOCIOPRODUCTIVA SOSTENIBLE

THEME: INNOVATION IN PORTFOLIO MANAGEMENT WITH A SOCIAL RESPONSIBILITY APPROACH FOR THE SUSTAINABILITY OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS.

AUTHOR: Ing. Adriana Daniela Guevara Arteaga. Mtr.
TUTOR: Ing. Fanny Lucía Cevallos Ortega. MBA.

ABSTRACT

Portfolio management represents a relevant factor for the sustainability of higher education institutions, its efficient management depends on the recovery of values for the service it provides and the fulfillment of its financial obligations. The objective of this research is to innovate portfolio management with a social responsibility approach through the design and innovation of processes and the complement of its regulations in higher education institutions. The theoretical framework contemplates, research antecedents and concepts derived from the object and field of study such as sustainability and portfolio management respectively, the methodology used has a mixed approach: qualitative because it collects, analyzes and synthesizes information on the current management of the process; and, quantitative when using statistical tools such as non-probability sampling for convenience and stratified random sampling provided with which the sample of two study populations is calculated, 8 officials involved in managing the process and 238 teachers benefiting from educational services, to who apply the surveys to collect data, which are tabulated and analyzed to identify the factors that intervene in the process, as well as the identification of opportunities for improvement for the presentation of the proposal that includes: organic restructuring, process complete with criteria for decision making, policies as part of the regulations, functions for positions directly involved, codified documentation; and financing strategies, incentives and a payment plan with a focus on social responsibility. Finally, it is recommended to implement the proposal in the HEI, a case study after costing and achieving the budget, as well as to adopt it with the necessary adjustments for other public and private HEIs; with the objective of increasing the portfolio recovery percentage in order to achieve its sustainability in the medium and long term.

KEYWORDS: Portfolio, Innovation, Processes, Social Responsibility, Sustainability.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se centra en el análisis de la gestión de cartera en Instituciones de Educación Superior, con la finalidad de establecer procesos mejorados e innovados para su recuperación efectiva con enfoque de responsabilidad social, en procura de su sostenibilidad y permanencia en el país, así como el establecimiento de políticas que coadyuven a los estudiantes a cumplir con sus metas académicas.

Importancia y actualidad

La investigación planteada es pertinente debido a, se propone dado que hoy en día uno de los aspectos más importantes a considerar en las Instituciones de Educación Superior (para efectos de la presente investigación se abreviará con las siglas IES), es su sostenibilidad económica y financiera, frente a una época de crisis para quienes brindan sus servicios y de quienes reciben sus ingresos.

Uno de los principales retos a los que se enfrentan las empresas e instituciones en el entorno actual de los negocios, es contar con la suficiente liquidez para poder cumplir con sus obligaciones financieras de manera regular, para lograr el uso eficiente de los recursos económicos, así como su persistencia en el mediano y largo plazo.

El presente trabajo de titulación está enmarcado en la línea de investigación referente a la Innovación Organizacional Socioproductiva Sostenible, dado que se propone el diseño de un proceso mejorado e innovador y la elaboración de políticas que se integren a la normativa institucional para la gestión de recuperación de cartera, considerando que es de suma importancia su implementación en las IES ya que permitirá dar respuesta a las necesidades de contar con la suficiente liquidez, lo

que posibilitará mejorar la administración financiera mediante reinversiones en nuevos proyectos, consecución de sus obligaciones tributarias, financieras, proveedores e inclusive nómina en los tiempos programados; todo esto permitirá conseguir la sostenibilidad de las IES y el logro de su misión institucional en la educación superior del país.

Esta investigación se encuentra alineada a su vez a los Objetivos de Desarrollo Sostenible aprobados en el año 2015 por la Asamblea de las Naciones Unidas, especialmente al número cuatro, que hace referencia a la educación de calidad, en el cual su principal objetivo es encaminar acciones para asegurar su acceso, la mejora de la infraestructura y el servicio educativo; de igual manera al número 8, que se enfoca en generar una economía sostenible, garantizando el cumplimiento de las obligaciones de las empresas con los trabajadores, mediante el compromiso de los sectores público y privado con la generación de trabajo de calidad, remuneraciones dignas y seguridad social.

Este estudio se encuentra relacionado con el Eje 2 del Plan de Desarrollo toda una Vida: economía al servicio de la sociedad, elaborado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES en el año 2017, en el cual el objetivo cinco, hace referencia a impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria.

De acuerdo con Lauchi y Acosta (2018) la calidad de los programas académicos, su eficiencia y eficacia se ven limitados a la gestión de los recursos financieros en las IES. Es así como, la cartera es uno de los elementos más importantes para el manejo de su capital de trabajo, por lo que debe ser contemplada mediante una política de primer orden en cualquier organización, ya que de su

eficiente administración depende el aprovechamiento de los recursos monetarios que genere.

En la investigación realizada por Alban (2014) se ha llegado a la conclusión que, una adecuada gestión por procesos logrará que la institución implemente de manera eficaz el diseño de técnicas y herramientas que le permitan tener un lenguaje común, además documentar y comunicar las actividades a todo el personal, estableciendo indicadores de calidad basados en procesos claves de mejoramiento, eliminando el desperdicio, cuellos de botella y reprocesos. De este modo se garantiza la competitividad, rapidez, eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos de la misma, la optimización de procesos, así como la integración de los ejes fundamentales de las IES, dentro de un modelo que les encamine a ser coherentes y consistentes con los objetivos estratégicos a cumplir.

El hecho de que una empresa o institución mantenga una cartera en crecimiento sin recuperar, no le permite contar con liquidez, en su defecto conlleva a un mayor riesgo de incurrir en el incumplimiento de obligaciones contraídas con terceros, lo cual exige recurrir a recursos financieros externos para su operatividad normal, lo que genera costos adicionales derivados por las tasas de interés que actualmente ofertan las instituciones financieras, en el caso de las IES privadas traen como consecuencia una disminución en su rentabilidad; por lo tanto, una correcta gestión de cobranza a los usuarios de los servicios, debe ser más favorable; o, cuanto menos igual que la política de plazos para pago a proveedores.

El análisis de mejora e innovación en los procesos de cobranzas, el establecimiento de estrategias y políticas como parte de la normativa institucional, permitirán ejecutar de manera eficiente la recuperación de cartera, generando una

mayor liquidez a la institución por el recaudo realizado, además de la generación de nuevas inversiones y la toma de decisiones acertada como consecuencia del incremento de los ingresos reales, evitando incurrir en costos de transacción innecesarios tanto para las IES como para los estudiantes por cuentas de cobro pendientes.

La situación que estamos atravesando actualmente a nivel mundial por la pandemia COVID- 19, ha dejado en manifiesto la necesidad de implementar nuevos modelos de trabajo en las organizaciones para su funcionamiento adecuado en un mundo altamente distribuido y habilitado digitalmente.

El adoptar nuevas estrategias para mantener la continuidad de cualquier negocio, frente a la desconexión física de las empresas con sus empleados, tras el paso de la pandemia COVID-19 se ha vuelto una necesidad latente. En las instituciones de educación superior se ha podido identificar un deficiente manejo respecto al proceso de recuperación de cartera, lo que ha afectado los ingresos que tienen para su sostenibilidad, provocando que se tomen decisiones como disminución de salarios y en muchos casos optimización de personal que implican recortes o despidos.

La pandemia obligó al mundo y a todas sus empresas a frenar en seco como nunca antes y ese frenazo se ha sentido también en instituciones educativas, que han tenido que transformarse para poder brindar sus servicios de manera digital y mediante el logro de la captación de estudiantes que deseen continuar estudiando bajo esta modalidad, sin dejar de lado la deserción por falta de recursos tanto para cubrir aranceles educativos, como para la adquisición de los insumos necesarios para una educación virtual.

Para el presente trabajo de investigación, se ha considerado como caso de estudio a una IES privada acreditada en el país, con la finalidad de obtener datos reales para el desarrollo de la propuesta de mejora, por confidencialidad de la información se le denominará IES caso de estudio de aquí en adelante.

Planteamiento del problema

La pandemia ha deteriorado el nivel de vida de millones de personas en el mundo, quienes están viendo reducidos sus ingresos, por causa de la disminución de actividades económicas, desempleo y falta de oportunidades laborales (Esquivel, 2020). Las Instituciones de Educación Superior del país, frente a la pandemia que actualmente atravesamos, se han visto afectadas en sus finanzas por la escasez de recursos de quienes acceden a sus servicios. A continuación, se plantea en forma de interrogante el problema central:

¿Los procesos y normativa incompleta y desactualizada para la gestión interna de cartera dentro de las instituciones de educación superior, provocan su deficiente recuperación, lo que afecta a su liquidez e implica el incumplimiento de sus obligaciones financieras con sus proveedores e inclusive personal docente, administrativo y de servicio?

En el Gráfico N° 1 se puede visualizar la sistematización del problema con la desagregación de las diferentes causas, sub-causas, efectos y sub-efectos.

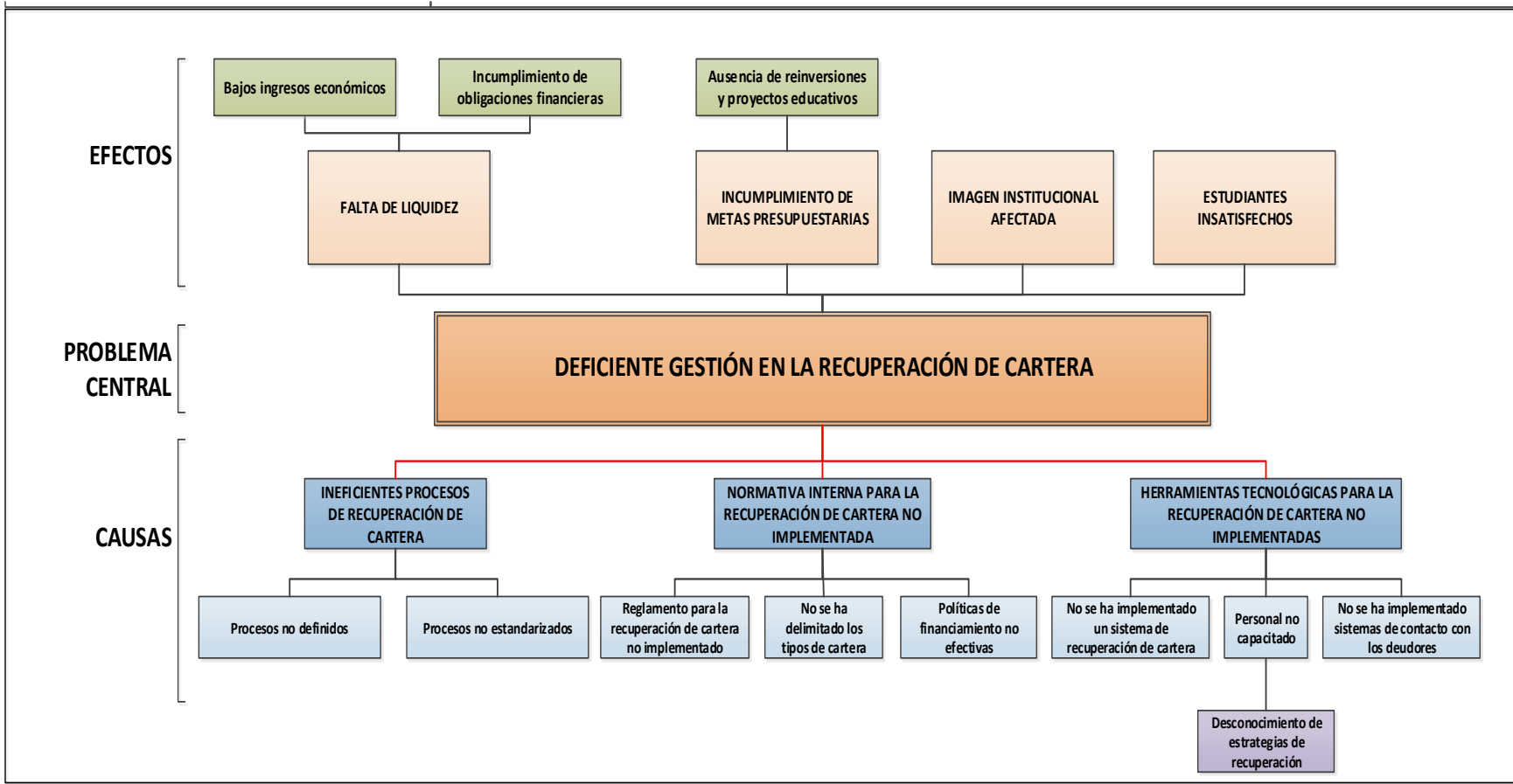


Gráfico N° 1 Sistematización del problema

Elaborado por: La autora

Del anterior análisis se establece como el principal objeto de estudio la sostenibilidad de las Instituciones de Educación Superior.

El campo de estudio en el que se va a fundamentar la presente investigación constituye el análisis y mejora del proceso de recuperación de cartera y sus políticas.

Destinatarios del Proyecto

Los destinatarios de la presente investigación se establecen de la siguiente manera:

Beneficiarios directos

Para el análisis se establece como beneficiarios directos al área de finanzas y tesorería dentro de las Instituciones de Educación Superior, así como sus estudiantes, padres de familia, docentes, administrativos y personal de servicio.

Beneficiarios indirectos

Se establece como beneficiarios indirectos a los proveedores de las IES públicas y privadas y la comunidad en general.

Objetivos

Objetivo General

Innovar la gestión de cartera con enfoque de responsabilidad social mediante el diseño e innovación de los procesos y el complemento de su normativa en instituciones de educación superior.

Objetivos específicos

Determinar los factores que intervienen en la recuperación de cartera en instituciones de educación superior mediante el diagnóstico actual de los procesos.

Realizar el análisis de la normativa para la recuperación de cartera e identificar las oportunidades de optimización de procesos.

Diseñar los procesos y planteamiento de normativa para gestión de recuperación de cartera con enfoque de responsabilidad social en procura de su eficiencia.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Con el objetivo de entender y conocer el campo de estudio al cual se enfoca la presente investigación, así como los principales antecedentes en cuanto a los procesos de gestión de cartera, su manejo y seguimiento en las instituciones de educación superior; el planteamiento de este acápite contempla las investigaciones referentes específicamente al conocimiento de procesos y estrategias innovadoras más influyentes para su implementación y el desarrollo teórico del objeto y campo de estudio, en donde se realiza una indagación de los aspectos fundamentales para su diseño y propuesta de mejora.

Antecedentes de la investigación

En la actualidad las empresas e instituciones han adoptado diferentes metodologías con el objetivo de mejorar su gestión interna, que se verá reflejada muchas veces en réditos a beneficio propio, de esta manera se evidencia la importancia de realizar el análisis de los procesos gestionados internamente, con la finalidad de identificar debilidades o brechas, dando paso a la aplicación de mejoras para el desarrollo eficiente y eficaz de uno o varios lineamientos en la organización.

Para lograr un mejor entendimiento de lo que se propone en este trabajo de investigación, se exponen algunos resultados de investigaciones relacionadas con el tema, que contribuirán en la formulación de la solución al problema planteado.

En el artículo “Gestión económico-financiera sostenible de las instituciones de educación superior en Cuba” (Lauchi & Acosta, 2018) cuyo objetivo principal fue el diseñar e implementar un modelo de gestión económico-financiera sostenible que forme parte de la gestión universitaria integrado a sus procesos sustantivos y al proceso de planificación estratégica, establece como metodología a ser usada para lograr el éxito en la gestión financiera y estratégica de las IES, el diseñar un modelo de planificación financiera y estratégica, que permita conocer la proyección de recursos financieros, cumplir los objetivos estratégicos previstos y la eficacia en su uso, con lo cual se toma en consideración que la sostenibilidad de las instituciones de educación superior depende no sólo de **cómo se captan los recursos**, sino también la forma en cómo se planifican, distribuyen, emplean, miden, controlan y una parte fundamental dentro del proceso **que es el cómo se administran**.

La aplicación de este modelo como lo propone el autor, finaliza con el establecimiento de un control presupuestario como acción fiscalizadora o sistema de control, para verificar el cumplimiento de la planificación propuesta tanto estratégica como financiera, ya que a través de ella se logra identificar si las metas propuestas ayudaron a la gestión institucional.

La principal conclusión de este trabajo de investigación se deriva en que en las Instituciones de Educación Superior de Cuba se presupone la interconexión de tres elementos: el proceso de planificación estratégica, la planificación financiera y la integración de los procesos sustantivos en el uso de los recursos; a pesar de que

la planificación financiera por sí sola no provee de los recursos que se requieren, por su parte, los cuantifica, clasifica, ordena y fiscaliza para que la dirección en cualquier nivel pueda informarse, evaluar y decidir de entre las alternativas generadas y tener argumentos fundamentados para los niveles de la alta dirección.

En la investigación de Pinto et al. (2013) en el trabajo titulado “Análisis del Sistema de Gestión Financiera Sostenible de Instituciones de Educación Superior Públicas Colombianas” se propuso como objetivo general identificar las acciones y procesos relevantes para la gestión financiera sostenible de IES Públicas Colombianas, a través de una metodología de tipo cualitativa, mediante la aplicación del diseño metodológico de investigación-acción que combinó la teoría y la práctica a través del cambio y reflejo en una situación problemática inmediata, metodología aplicada en una situación problema del mundo real, a su vez la aplicación de encuestas a las IES colombianas cuya finalidad fue el poder identificar los factores críticos para el sistema de gestión financiera sostenible mediante una muestra de 61 IES.

El principal resultado de la investigación pone en manifiesto que la sostenibilidad financiera de las IES se ve influenciada por factores entre los cuales se destacan: la globalización, la disminución de recursos por parte del Estado, la definición de otras prioridades de inversión, el aumento de la pobreza en países de América Latina; y, el aumento considerable de demanda de cupos, problemáticas que exigen a las IES a administrar eficientemente sus recursos y diversificar sus fuentes de financiación disminuyendo la dependencia del Estado, y logrando por sí mismas su sostenibilidad a través de la venta de sus servicios.

El autor, como resultado de su investigación, identifica una serie de acciones relevantes para la gestión financiera sostenible en las IES, clasificadas en dos grupos como: acciones a nivel interno y acciones a nivel externo.

En las acciones a nivel interno propone establecer modificaciones y estrategias a tomar en cuenta por la institución, que le permitan ser más eficientes en sus procesos y generar mayores recursos propios, entre las acciones propone: capacitación del talento humano, revisión del portafolio de servicios, revisión y actualización de la normatividad interna; y, mejora del sistema de información con el fin de integrar la información financiera, administrativa y académica de la institución, estas acciones lograrían facilitar la toma de decisiones, monitoreo de indicadores, redefinición de perfiles orientados a procesos y no a tareas, actualización del manual de procesos y el manual y políticas de gestión del riesgo, establecer políticas y mecanismos que permitan mejorar la seguridad de la información, modificación de la estructura organizativa, así como la implementación de un Balanced Scorecard –BSC- y de sistemas de Inteligencia de negocios. Entre las acciones a nivel externo propone un enfoque en la diversificación de fuentes de financiación a través de creación de alianzas estratégicas con otras IES y entidades del sector público y privado, la participación de convocatorias externas para recaudar recursos y la identificación de prácticas de referencia para el sector financiero.

Pérez et al. (2017) en su artículo “Reingeniería de procesos” plantea que la reingeniería de procesos puede suponer en las empresas una gran ventaja competitiva, su aplicación permite mejorar los procesos internos, mediante la optimización del tiempo de ejecución y recursos, el aumento del rendimiento e

incluso la reducción de costes, su investigación es aplicada mediante una metodología denominada BPR o Reingeniería de Procesos de Negocio, que consiste en el desarrollo de cuatro pasos específicos como son: inducción a la reingeniería, identificación y análisis de oportunidades de rediseño, rediseño de los procesos; y, la implantación de los procesos rediseñados, de esta manera el autor concluye que la aplicación de cualquier metodología de reingeniería de procesos busca un mismo fin, que es la optimización de procesos estudiando sus falencias y planteando diferentes acciones que permitan mejorar su rendimiento sin dejar de lado su control.

En la investigación realizada por Burgos (2015) que lleva como título “Modelo de Gestión Administrativa para cobranzas y cartera en Instituciones de Educación Superior Particulares Autofinanciadas”, cuyo objetivo principal fue el diseño de un modelo de gestión administrativo para cobranza y cartera en instituciones de educación superior particulares autofinanciadas, aplicó una metodología de investigación cualitativa mediante el análisis de la situación actual de las universidades particulares autofinanciadas de educación superior en el cantón Samborondón en Ecuador, el tipo de investigación utilizada fue la descriptiva. Una vez delimitado el campo de estudio, el resultado obtenido pone en manifiesto algunos de los problemas como la insuficiencia de personal, la falta de capacitación, la flexibilidad en los cobros, por lo cual el autor concluye que en las IES se debe establecer una sistematización de procesos que incluyan políticas y procedimientos de gestión o a su vez el establecimiento de un modelo de administración de cobranzas y cartera que se constituya como una estrategia que puede ser adoptada para logro de los objetivos financieros, contar con un departamento adecuado de

cobranzas que permita lograr su desenvolvimiento en un mercado competitivo que a lo largo permitirá tener en las IES la liquidez necesaria para cumplir con sus obligaciones económicas a corto y largo plazo.

En el artículo de Escobar y Echeverry (2016) titulado “Impacto de la responsabilidad social en las instituciones de educación superior en el norte del Valle de Aburra –Antioquia”, cuyo objetivo fue el determinar el impacto de la responsabilidad social universitaria en el norte del Valle de Aburra departamento de Antioquia, municipios que por mucho tiempo fueron zona de inequidad, desplazamiento y carentes de oportunidades de formación profesional, mediante una metodología de descripción conceptual y de carácter documental, para lo cual se aplicó encuestas a una muestra de 381 unidades de estudio calculada de una población de 42 904 personas entre administrativos, docentes y personal de apoyo, estudiantes, empresarios, graduados, proveedores, accionistas y gobierno, misma que recogía aspectos relacionados con la experiencia y la percepción de la educación. Los autores en la descripción de resultados evidencian grandes impactos de desarrollo sostenible y responsabilidad social aplicados en las universidades, mediante el desarrollo e implementación de modelos integrales de educación, bolsa de trabajo, becas y financiamiento para estudiantes y comunidad universitaria, que de cierto modo han permitido la igualdad de oportunidades, favoreciendo la formación integral, el acceso a la educación, la contribución a la reinserción social de los privados de libertad, como fuente de transformación social en las IES. Como principal conclusión de este trabajo se expone a la responsabilidad social más que como una política gubernamental, como una estrategia y modelo de gestión para las IES mediante la cual se genere sostenibilidad, pertinencia e impacto a través de

beneficios representados en inclusión social como experiencias transformadoras en el desarrollo integral de las personas y comunidades.

Desarrollo teórico del objeto y campo

Expuestos los antecedentes de investigación y realizado el análisis a las conclusiones dadas por sus diferentes autores, se toma a consideración esta premisa como base para el desarrollo de la presente investigación, que pretende reafirmar conceptos como: el beneficio que existe al establecer alternativas, modelos o acciones; que permitan identificar mejoras a los procesos de gestión en una institución, o a su vez el establecer estrategias con enfoque de responsabilidad social, para lograr una efectiva y eficiente recuperación de cartera, así como también coadyuvar a la sostenibilidad de las IES para su permanencia en el mediano y largo plazo.

El proponer mejorar el proceso de recuperación de cartera dentro de una IES, conlleva a definir nuestro objeto y campo de estudio, para ello en los siguientes apartados se definen algunos conceptos a considerar para el desarrollo de la presente investigación.

Universidad

El artículo 14 de la Ley Orgánica de Educación Superior define a las Instituciones de Educación Superior como: a) Las universidades, escuelas politécnicas públicas y particulares, debidamente evaluadas y acreditadas, conforme la presente Ley; b) Los institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos y de artes, tanto públicos como particulares debidamente evaluados y acreditados, conforme la presente Ley; y, c) Los conservatorios superiores, tanto

públicos como particulares, debidamente evaluados y acreditados, conforme la presente Ley (Asamblea Nacional, 2020).

Sostenibilidad

Para Ávila (2018) la sostenibilidad hace referencia en términos económicos, a un criterio rentable lo que posibilita que los proyectos sean financieramente exitosos, es decir lograr que los ingresos en el tiempo sean mayores que los costos, mediante un trato digno a los trabajadores y los clientes e inclusive pagos de buenos salarios.

La sostenibilidad sólo puede conseguirse cuando se apoyan proyectos en el mantenimiento de la cohesión comunitaria, para el emprendimiento de objetivos comunes alrededor de mejorar las condiciones de vida. Un ejemplo de ello son las ONG sociales y ambientalistas.

Dentro de la investigación realizada por Pinto et al (2013) la sostenibilidad financiera es la capacidad que una institución tiene para garantizar la operación de sus actividades así como la gestión adecuada de sus recursos, lo que permite su permanencia a corto, mediano y largo plazo enmarcado a un sistema regulatorio, en este contexto la sostenibilidad define su estructura mediante tres fuentes de financiación como son: los aportes del Estado, transferencias de otras instituciones públicas o privadas y los recursos que pueda gestionar para su autofinanciación.

El concepto de sostenibilidad atribuido por Lauchi y Acosta (2018) lo define como el estado de cosas que vincula tres dimensiones fundamentales: la ambiental, la económica y la social; la ambiental que se enfoca en la preservación de potenciación de la diversidad y la complejidad de los ecosistemas, su productividad, los ciclos naturales y la biodiversidad; el factor económico que en su conjunto

relaciona las actividades humanas con la producción, distribución y consumo de bienes y servicios; por último, toma a consideración la dimensión social que hace referencia al acceso equitativo a los bienes que brinda la naturaleza, en términos inter-generacionales e intra-generacionales.

Haciendo reflexión frente a los conceptos de sostenibilidad expuestos, se puede concluir que la sostenibilidad desde un punto de vista estratégico y financiero es la capacidad que tiene una IES para el manejo de sus recursos materiales, humanos, financieros y de información para su aseguramiento y permanencia en el mediano y largo plazo, el cumplimiento de metas que relacionan aspectos como la planificación estratégica y financiera, la ejecución de planes, programas y proyectos, el control y la evaluación de su sistema de gestión.

Responsabilidad Social

La Responsabilidad Social se define como la contribución al desarrollo humano sostenible, mediante la confianza y compromiso de la empresa hacia sus empleados, y las familias de éstos, hacia la sociedad en general y hacia la comunidad local, lo que contribuye a mejorar el capital social y la calidad de vida de toda la comunidad (Martínez, 2014).

Vallaes et al. (2009) concluye que la Responsabilidad Social Universitaria exige, desde una visión holística, articular las diversas partes de la institución en un proyecto de promoción social de principios éticos y de desarrollo social equitativo y sostenible, para la producción y transmisión de saberes responsables y la formación de profesionales ciudadanos igualmente responsables.

Innovación

La innovación en términos conceptuales consiste en utilizar el conocimiento para construir un nuevo camino que lleve a una determinada meta.

En este contexto, el proceso de innovación se asocia al progreso de la sociedad, es una necesidad vital que se realiza en todo momento con el objetivo de progresar, las innovaciones desde ese punto de vista se resumen en aumentar el valor de la sociedad y de lo que ella hace.

El concepto de innovación ha tenido varias acepciones a través del tiempo. En la década de los años cincuenta era considerado como el resultado de investigadores aislados, actualmente se ha transformado en un proceso en red orientado a la resolución de problemas que tiene su ocurrencia primaria en el mercado, lo cual implica relaciones (formales e informales) entre diferentes agentes; y, el intercambio de conocimiento tácito y explícito, que facilita el aprendizaje desde diferentes formas. En este contexto se han definido los siguientes tipos de innovación: la innovación de producto consiste en la creación de nuevos productos o servicios, o en la mejora de las características, prestaciones y calidad de los existentes, la innovación de proceso la cual supone la introducción de nuevos procesos de producción o la modificación de los existentes, y su objetivo principal es la reducción de costes, la innovación de mercadotecnia que precisa a la aplicación de un nuevo método de comercialización; y, la innovación de organización que hace referencia a la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar del trabajo o las relaciones exteriores de la empresa o institución (Robayo Acuña, 2016).

Innovación como proceso

Una innovación de proceso hace hincapié en el establecimiento de una mejora en el proceso actual, ya sea por intervención de nuevas tecnologías o establecimiento de estrategias que evidencian un mejor manejo. Esta mejora debe estar enfocada en incrementar el nivel de eficiencia de la empresa (Robayo, 2016).

Gestión por procesos

La gestión por procesos se define como un sistema basado en criterios de calidad total, que se centra en los resultados o productos de los procesos para su simplificación y mejora continua (Alban et al., 2014).

Enfoque por procesos

Como lo afirma Díaz (2017) “El enfoque basado en procesos introduce la gestión horizontal, cruzando las barreras entre diferentes unidades funcionales y unificando sus enfoques hacia las metas principales de la organización.”

Si bien es cierto, las empresas enfocadas en brindar servicios universitarios se han consolidado al estar en constante crecimiento, para llegar a este punto tuvieron que pasar por varios procesos, no solo de conformación de departamentos para su funcionalidad, sino de procesos operativos y de innovación, logrando así generar servicios que principalmente consigan la satisfacción de los clientes y el logro de sus objetivos estratégicos.

Procesos de reingeniería de negocios

La reingeniería de procesos, permite generar innovación dentro de una organización, con lo que se obtiene un cambio radical, que da como resultado beneficios en la gestión interna cuando es implementada. (Villasmil, 2018).

La automatización de un proceso que no ha tenido una investigación previa, puede resultar en una ineficiente gestión, por esta razón se debe contemplar que es lo que se quiere y cuál es el propósito de su mejora. En la actualidad, para que un proceso sea eficiente tiene que estar acompañado de un apoyo tecnológico, que conlleva muchas veces a mejorar tres aspectos fundamentales como son: optimización del recurso humano; ahorro en el tiempo de ejecución del proceso; y, minimización de riesgos. Estos tres aspectos, en su trayectoria permitirán, cumplir con los objetivos de un proceso mejorado, lo que generará que la empresa mantenga mayores réditos para la empresa.

Procesos de negocios

Actualmente las empresas están innovando la forma y manera de ser eficientes ante su competencia, en este punto es en donde se aplican los procesos de negocios, que tienen como finalidad principal el garantizar transparencia, ahorro, tiempo y recursos en busca de la satisfacción del cliente, lo que conlleva a un cambio radical de la organización transformándola en innovadora (Pacheco, 2017).

Mejora de procesos del negocio

La mejora de los procesos del negocio (Business Process Improvement) tiene como finalidad la modificación de sus actividades para que sean más eficientes, eficaces y flexibles. y su resultado se vea reflejado en el menor coste, mayor calidad y menor tiempo en su ejecución (Walterman, 2017).

Procesos AS-IS

De acuerdo con Angeli (2018) los procesos AS-IES hacen referencia al estado actual de un proceso, es decir a tal como se encuentra en su descripción y uso.

Procesos TO BE

Estos procesos representan el futuro de la situación a la cual se pretende llegar, con la implementación de mejoras que permitan el logro de los objetivos propuestos en la organización (Angeli, 2018).

Gestión Administrativa y Financiera

Para poder entender qué es la gestión administrativa y financiera dentro de una Institución de Educación Superior, definiremos su concepto con base en la experiencia de la autora. La Gestión administrativa y Financiera es catalogada como la secuencia sistemática de pasos por los cuales se regularizan y perfeccionan los capitales de un conjunto social con el que se desea alcanzar un resultado de mayor agilidad, competencia, rendimiento y aptitud para la obtención de las metas.

Cartera

Son los efectos comerciales que forman el patrimonio de un empresario individual o de una sociedad, en su activo. En economía podemos catalogarlo como un conjunto de solvencias a favor de un departamento consignado que contienen obligaciones monetarias de una manera clara, expresa y exigible.

“Project portfolio management has become an important factor in the success of long-term company's strategies and is related to the role of top managers who need to validate relevant investments and formulate objectives” [La gestión de la cartera se ha convertido en un factor importante en el éxito de las estrategias de la empresa a largo plazo y está relacionada con el papel de los altos directivos que necesitan validar inversiones relevantes y formular objetivos.] (Alexandrova, 2018, p. 96).

Cartera Vigente y Cartera Vencida

La cartera vigente son aquellos valores monetarios integrados por los créditos dados a los clientes y que están al corriente en sus pagos, tanto de principal como de intereses.

La cartera vencida se define como la cantidad de documentos que una empresa ha acreditado en bienes y servicios a corto y largo plazo y le resulta difícil recuperar debido al retraso en los pagos que el deudor ha dejado de cubrir en el tiempo convenido.

Cuentas por cobrar

Estas cuentas representan el origen principal de los ingresos de la empresa privada lo que le proporciona liquidez inmediata en la transacción de venta, pero a su vez trata la manera adecuada de su ejecución cuando las compras más frecuentes y de mayor valor se ofrecen a sus clientes mediante créditos o prórrogas de pago, estas flexibilidades en los métodos de compra benefician a la organización en sus ingresos, y a los clientes al realizar compras sin tener el efectivo inmediato (Marco, 2017).

Problema de Cartera Vencida

El problema se manifiesta cuando una empresa ofrece un crédito o prórroga de pago a sus clientes, pero no se ha realizado el análisis adecuado de sus políticas de crédito y/o se evidencia falta de control, no hay una vigilancia de la cartera, a su vez hace falta documentos que respalden el crédito, por cual no hay un artificio legal para aplicar, en otras ocasiones la falta de procesos de cobranzas que se derivan muchas veces en una deficiente capacitación del personal. Podemos considerar en este aspecto que, a pesar del riesgo que el otorgamiento de crédito

representa en términos de costos, se pueden establecer políticas que apoyen su recuperación inmediata.

Calificación de la Cartera Vencida

En términos generales podemos establecer la cartera vencida conforme su sensibilidad de retraso en el cumplimiento de las obligaciones de pago como: menos riesgosa (una o dos mensualidades vencidas), litigiosa (se encuentra en pleito ante tribunales para intentar recuperar lo adeudado o establecer las garantías); e, incobrable (aquella que, a pesar de gestiones judiciales, no pudo obtenerse la recuperación del adeudo y se la considera una pérdida) (Marco, 2017).

Recuperación de Cartera Vencida

Este término lo podemos acotar a la recuperación de todas las cuentas por cobrar en una empresa, la cual se ha procedido mediante el establecimiento de un proceso adecuado, mejorado e innovador, y la implementación de políticas de cobro que tenga validez legal, así como un respaldo de normativa interna de gestión dentro de las universidades.

Políticas de Cobranza

Es la normativa legal que tiene una empresa internamente para ejecutar el cobro de sus servicios y/o productos a sus clientes. Cualquier sistema de cobranzas para que tenga éxito debe recibir dinero.

Descuentos por pronto pago

De acuerdo con Morales (2014) los descuentos por pronto pago hacen referencia a los incentivos que una organización otorga a sus clientes, por la cancelación de sus deudas antes de la fecha de vencimiento.

Área de cobranzas y/o gestión de cartera

Podemos decir que esta es una de las áreas y/o departamentos clave dentro de una empresa, ya que es la responsable de ejecutar el proceso de recuperación de cartera y hacer efectiva la percepción del pago en concepto de la venta de los productos y/o servicios de la empresa. Esta área es la responsable de ver que los plazos de pago se cumplan y cuando no, toma las medidas para procurar el pago y la recuperación de cartera efectiva (Morales, 2014).

Escala de Likert

Como lo define Silva (2020) la escala de Likert es un método de investigación de campo, la cual permite mediante una escala valorativa, conocer la opinión subjetiva de un individuo frente a un cuestionamiento.

CAPÍTULO II

DISEÑO METODOLÓGICO

En el desarrollo de cualquier tipo de investigación, se debe establecer la metodología o método por el cual se va a encaminar el trabajo, este enfoque permitirá tener más clara la idea a la que pretende llegar, desde la planificación, ejecución y divulgación, optimizando tiempo y recursos en el proceso.

Enfoque y diseño de la investigación

Para el desarrollo del presente trabajo de titulación se utilizará un enfoque de investigación mixto; cualitativo, mediante el análisis de la realidad subjetiva que se la puede recopilar de quien actualmente maneja la información de gestión de cartera y cuantitativo mediante el análisis de la realidad objetiva es decir la recopilación de información documental; para los dos enfoques se realizarán los análisis dentro de la IES caso de estudio.

Conforme el origen, se utilizará la investigación aplicada, su enfoque está en la solución del problema mediante la aplicación de los conocimientos derivados de la investigación de carácter práctico, empírico y tecnológico, con el fin de lograr resultados eficientes y eficaces en el proceso de recuperación de cartera dentro de

las IES, por lo cual se debe realizar la recopilación de información y diagnóstico actual de los procesos, proponer las estrategias de mejora, su aplicación e implementación, sin dejar de lado la evaluación de resultados.

El tipo de investigación que va a ser utilizada es la descriptiva conocida también como investigación diagnóstica que consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores. Como lo presenta Barnett et al. (2017) permitirá conocer los procesos que actualmente se llevan a cabo para identificar las brechas existentes y visualizar las oportunidades de mejora. Este tipo de investigación busca caracterizar, exponer, describir, presentar o identificar aspectos propios de una variable determinada.

El fundamento filosófico de la investigación planteada se enfoca en la investigación de campo, ya que pretende la recolección de datos en el ambiente de los involucrados en el desarrollo del proceso y se requiere recopilar información a través de entrevistas. Sin embargo, también demanda la revisión de fuentes bibliográficas y documentales para la elaboración de la propuesta de los nuevos procesos a ser implementados, así como la normativa a considerar.

Descripción de la muestra y el contexto de la investigación

Población y muestra

Como lo afirma Lopez (2019) “Una población estadística es el total de individuos o conjunto de ellos que presentan o podrían presentar el rasgo característico que se desea estudiar.”

Para la presente investigación la primera población de estudio corresponde a 12 personas que son la totalidad de personal involucrado en el manejo del proceso

de gestión de cartera y que trabajan directamente en el área financiera de la IES caso de estudio, de las cuales 8 corresponden al total del personal involucrado en el manejo del proceso de gestión de cartera para posgrado, según el criterio de (Hernández et al., 2014), si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra, tomando en consideración el tipo y paradigma de investigación; por lo que la población de estudio fue seleccionada a través de un muestreo no probabilístico por conveniencia (Padua, 2018).

La segunda población de estudio está compuesta por estudiantes de posgrado denominados maestrantes, considerando que cuando se realizó la sistematización del problema se determinó que, el mayor porcentaje donde se presentan inconvenientes para la recuperación de cartera es en este nivel de formación.

En el Cuadro N° 1 se indican los porcentajes que representan la población estudiantil de la IES caso de estudio, en función del nivel de formación, la recopilación de datos corresponden al segundo periodo académico de 2020 que contempla los datos de meses desde octubre a marzo 2020.

Cuadro N° 1. Composición de la población estudiantil

Nivel de formación	Alumnos	Porcentaje población estudiantil
Grado	8,504	93.1%
Posgrado	627	6.9%
Total	9,131	100%

Elaborado por: La autora

Fuente: IES caso de estudio

Para efectos de la presente investigación, se ha seleccionado al nivel de formación de posgrado como punto focal de estudio, que a pesar de ser solamente

del 6,9% del total de la población estudiantil de la IES caso de estudio, el costo de cada programa de posgrado, representa mayores ingresos a la institución en el corto tiempo, lo que conlleva a que exista un mayor índice de rotación en las cuentas por cobrar que deben ser manejadas con mayor prolijidad, en este nivel de formación los pagos se llegan a postergar hasta el momento de la titulación lo que incrementa un mayor riesgo de tener cartera vencida.

En el Cuadro N° 2 se presenta la composición por número de estudiantes en cada uno de los programas de posgrado de la IES caso de estudio en el segundo periodo académicos de 2020, se omiten las denominaciones propias de los programas de posgrado, siendo reemplazados por la palabra programa “Nro.” para su análisis.

Cuadro N° 2. Número de estudiantes por programa

Programas	Nro. de Estudiantes
Programa 1	12
Programa 2	34
Programa 3	18
Programa 4	16
Programa 5	26
Programa 6	69
Programa 7	17
Programa 8	71
Programa 9	107
Programa 10	257
TOTAL	627

Elaborado por: La autora

Fuente: IES caso de estudio

Una vez determinada la población y considerando que son 627 estudiantes en posgrado que es la población estadísticamente finita, como lo describe López (2019) la población finita “es aquella en la que el número de valores que la

componen tiene un fin”, para el cálculo de la muestra a la cual se va a aplicar la encuesta de satisfacción de usuario del proceso de recuperación de cartera, se utilizó la siguiente fórmula:

Fórmula 1. Cálculo de la muestra para una población finita

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + (Z^2) * p * q}$$

Dónde:

n = Tamaño de la Muestra buscada

N = Población finita (627 maestrantes)

p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito), para los casos donde se desconoce la probabilidad de que ocurra el evento, se asigna un 50% a "p" y un 50% a "q".

q = (1-p) = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

(N-1) = Corrección geométrica, para muestras grandes

e = Margen de error estadísticamente aceptable 0.05 = 5% (recomendable en estadística)

z = Parámetro estadístico que depende del nivel de confianza (NC), mismo que se regirá al valor de 1,96, que representa el 95% de Nivel de Confianza estimado.

Resultado:

$$n = \frac{627 * 1,96^2 * 50 * 50}{5^2 * (627 - 1) + (1,96)^2 * 50 * 50}$$

n = 238,44 = 238 muestra calculada

En el Cuadro N° 3 se presenta en resumen la muestra poblacional calculada para la presente investigación tanto del personal funcionario propio de la IES caso de estudio, como de los estudiantes:

Cuadro N° 3. Muestra poblacional

Unidades de observación	Población	Muestra
Personal involucrado en el proceso	8	8
Maestranteros	627	238
TOTAL	635	246

Elaborado por: La autora

Fuente: IES caso de estudio

Una vez aplicada la fórmula y obtenido el resultado de la muestra de 238 estudiantes de posgrado para la aplicación de la encuesta de satisfacción de usuario se procede con la determinación de los estudiantes a ser encuestados en cada programa, para este fin se utiliza el muestreo aleatorio estratificado proporcionado, con la consideración de que se dispone de la data de todos los estudiantes con la respectiva información de contacto, para usar este tipo de muestreo, la muestra debe contener estratos que guarden las mismas proporciones observadas en la población (Ochoa, 2015). Adicionalmente, se calcula el porcentaje del número de estudiantes respecto del total de los programas, y en la siguiente columna se procede a calcular el número de estudiantes a quienes será aplicada la encuesta utilizando dichos porcentajes sobre el total de la muestra, en el Cuadro N° 4, se observan los resultados.

Cuadro N° 4. Número de estudiantes a ser encuestados por programa

Programas	Nro. de Estudiantes en el programa	Porcentaje respecto al total (627)	Estudiantes a ser encuestados
Programa 1	12	5%	5
Programa 2	34	3%	13
Programa 3	18	3%	7
Programa 4	16	4%	6
Programa 5	26	11%	10
Programa 6	69	3%	26
Programa 7	17	11%	6
Programa 8	71	17%	27
Programa 9	107	41%	41
Programa 10	257	100%	98
TOTAL	627	5%	238

Elaborado por: La autora

Fuente: IES caso de estudio

Proceso de recolección de datos

Se inicia con la operacionalización de las variables dependiente e independiente, luego se describe el procedimiento utilizado para la recolección y el procesamiento de los datos.

Operacionalización de variables

En el Cuadro N° 5 se observa la matriz con la operacionalización de la variable dependiente sostenibilidad de las IES y en el Cuadro N° 6 de la variable independiente gestión de cartera, en las cuales se establecen los indicadores, ítems, fuentes, técnicas e instrumentos que permitirán la recolección y análisis de información relacionada con el tema de estudio.

Cuadro N° 5. Matriz de Operacionalización de variables dependientes

Variable dependiente: Sostenibilidad de las IES

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Fuentes	Técnica	Instrumentos
La sostenibilidad se encuentra ligada a las fuentes de financiación de una institución, en este contexto la noción de gestión financiera sostenible se enfoca en aspectos como: • Rigurosidad en la asignación de recursos • Autonomía presupuestal • Consecución de recursos. (<i>Pinto et al., 2013</i>)	Rigurosidad en la asignación de recursos	Porcentaje anual de ejecución presupuestaria	¿Existe evidencia de la asignación y control presupuestario a nivel operativo?	Plan Operativo Anual	Recopilación documental física o digital	Correo electrónico
	Autonomía para manejo del presupuesto y consecución de recursos	Políticas para el manejo de las entradas y salidas de los recursos financieros	¿Existen políticas para el manejo de recursos financieros en la institución?	Normativa interna de la institución y directivos de la institución	Recopilación documental física o digital	Correo electrónico

Elaborado por: La autora

Cuadro N° 6. Matriz de Operacionalización de variables independientes

Variable independiente: Gestión de Cartera

Conceptualización	Dimensiones	Susbdimensiones	Indicadores	Ítems	Fuentes	Instrumentos
Como lo establece (<i>Melo et al., 2019</i>) la Gestión de cartera son las estrategias que se establecen en una institución con la finalidad de lograr la recuperación de valores monetario generados a sus clientes por la prestación de servicios o venta de productos.	Gestión de cartera	Recuperación de valores monetarios	Porcentaje de recuperación de cartera	¿El sistema de recuperación es efectivo?	Reporte de estado de recuperación de cartera	Recopilación Documental
	Gestión operacional	Procesos	Número de procesos evaluados	¿Existen procesos definidos y actualizados para la recuperación de cartera?	Catálogo de procesos institucional	Recopilación Documental
		Lineamientos	Número de lineamientos para recuperación establecidas	¿Existen lineamientos establecidos para la recuperación de cartera definidas?	Instructivos, manuales, resoluciones	Recopilación Documental

Elaborado por: La autora

Procedimiento para la recolección y el procesamiento de datos

Para la recopilación de la documentación que contiene los datos requeridos para analizar la situación actual del proceso de recuperación de cartera, se solicitará mediante correo electrónico la documentación relacionada con la estructura del área, políticas, proceso y manual de recuperación de cartera al responsable directo del proceso en la IES caso de estudio.

La documentación recopilada se encuentra en el ANEXO 1 donde se expone la estructura actual del área relacionada con el proceso de recuperación de cartera, en el ANEXO 2 se encuentra el manual de políticas de financiamiento vigentes, en el ANEXO 3 se encuentra el proceso actual, conocido también como proceso AS-IS de recuperación de cartera de la IES caso de Estudio, mientras que el ANEXO 4 corresponde al manual actual del proceso de recuperación de cartera.

Para la recolección de datos primarios en la presente investigación se ha seleccionado a la encuesta como principal instrumento de obtención de información, la cual permitirá determinar subjetivamente los factores principales que influyen para la gestión de cartera en las IES, este instrumento será aplicado a los 8 funcionarios involucrados en el manejo del proceso de recuperación de cartera en la IES caso de estudio, así como también se aplicará la encuesta de satisfacción de usuario diseñada, a los 238 maestrantes que son quienes adquieren los servicios educativos en la institución.

Se ha aplicado el instrumento de encuesta para la recopilación de información a los 8 involucrados en el proceso de gestión de cartera de la IES caso de estudio, con el fin de recolectar datos más objetivos y no subjetivos, ya que por

la situación actual ocasionada por la pandemia covid-19, no ha sido posible la coordinación de agendas para la generación de entrevistas o focus group.

Estas encuestas serán aplicadas y posteriormente procesadas mediante la herramienta Google Forms, un software de administración de encuestas que se incluye como parte del paquete gratuito de editores de documentos de Google basado en la web que ofrece Google de manera gratuita.

Esta herramienta permite enviar la encuesta a la muestra calculada, mediante correo electrónico o compartiendo el link respectivo en plataformas de comunicación como WhatsApp, Facebook, Instagram entre otros. Una vez realizada la contestación por el destinatario, esta herramienta almacena los datos y los procesa mediante una tabulación que permite obtener gráficas de pastel y/o diagrama de barras, los cuales indican porcentualmente el número de respuestas por cada cuestionamiento establecido en la estructura de las preguntas realizadas.

Para verificar la validez y confiabilidad de las encuestas, se las someterá a un proceso de validación mediante criterios de relevancia y puntuación, por parte de un docente especializado en el área de análisis de información de la misma IES caso de estudio, una vez validadas y con la retroalimentación recibida se realizarán los cambios propuestos de mejora y depuración de la información final para su aplicación. En el ANEXO 5 y ANEXO 6 se presentan los resultados de la validación de las encuestas diseñadas para aplicación al personal involucrado en el manejo de gestión de cartera en la IES caso de Estudio, como la encuesta dirigida a los maestrantes respectivamente, adicionalmente en el Gráfico N° 2 se encuentra el código QR de acceso a la encuesta dirigida a personal involucrado en el proceso

de recuperación de cartera, mientras que en el Gráfico N° 3 se encuentra el código QR de acceso a la encuesta dirigida a los maestrantes.

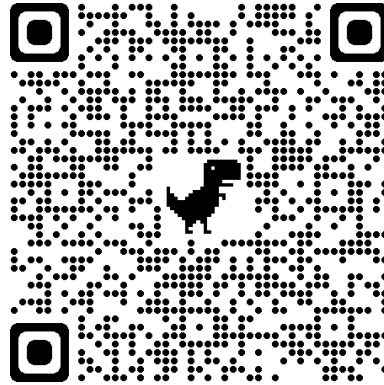


Gráfico N° 2 QR -Encuesta personal involucrado

Elaborado por: La autora

Fuente: Google Forms

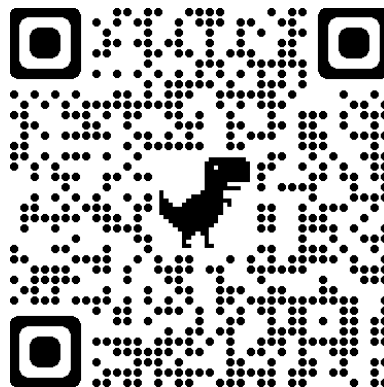


Gráfico N° 3 QR-Encuesta maestrantes

Elaborado por: La autora

Fuente: Google Forms

Análisis de Resultados

Para el análisis de resultados se obtuvieron los datos de la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de información, que para la presente investigación son de fuentes primarias y secundarias: la recopilación documental y la aplicación de encuestas.

Recopilación documental

Una vez recopilada la documentación, mediante formato digital, proporcionada por el encargado directo del proceso de recuperación de cartera de la IES caso de estudio, se procedió con el análisis de la información obtenida, para lo cual se estructuró un diagrama de Ishikawa que lo afirma Nuño (2017) el diagrama de Ishikawa identifica un problema y luego enumera un conjunto de potenciales causas que lo hayan podido provocar. Su efectividad y objetividad exhibe las relaciones entre un problema y sus posibles causas, permitiendo establecer a futuro escenarios de solución para las causas encontradas, el Gráfico N° 4 muestra el diagrama de Ishikawa en el que se evidencia algunas de las deficiencias encontradas:

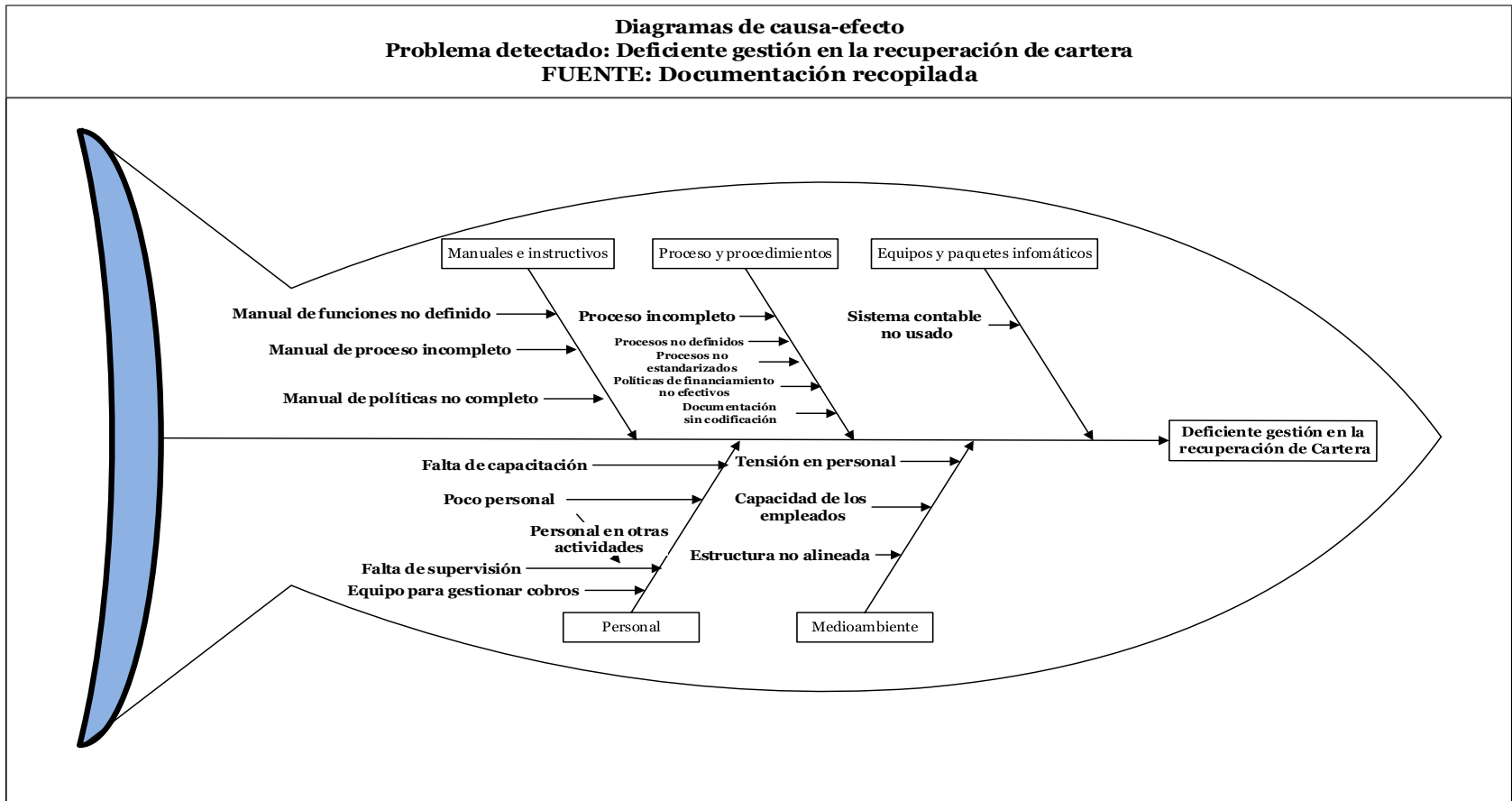


Gráfico N° 4 Diagrama de Ishikawa
Elaborado por: La autora

Los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas se presentan a continuación:

Encuesta al personal involucrado

Denominación de la encuesta: Encuesta sobre la ejecución del proceso de gestión de cartera de la institución de educación superior para el servicio del nivel de formación de posgrado.

Objetivo de la encuesta: Obtener de los funcionarios involucrados, información acerca de la gestión del proceso de recuperación de cartera: políticas que rigen el proceso, estructura organizacional del área responsable, funciones y actividades del personal que lo gestiona, resultados obtenidos; y, las necesidades que se evidencian en el área.

Pregunta 1: ¿La institución educativa en la que usted labora cuenta con un reglamento, manual o instructivo con el detalle de funciones de los responsables del proceso de gestión de cartera?

Cuadro N° 7. La IES cuenta con un reglamento, manual o instructivo.

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
NO	3	37,5%
SI	5	62,5%
TOTAL	8	100%

Elaborado por: La autora

Fuente: IES caso de estudio Encuesta personal involucrado en el proceso - IES caso de estudio

Análisis: Como se observa en el Cuadro N° 7 el mayor porcentaje de la población encuestada (62,5%), afirman que la institución cuenta con un reglamento, manual o instructivo con el detalle de funciones de los responsables del proceso de gestión de cartera, eso deriva a que el 37,5% de los encuestados no tienen conocimiento de esta normativa. Dado este resultado se puede concluir que

la institución no tiene bien definidos estos instrumentos que ayudan a la gestión de cartera.

Pregunta 2: Elija las opciones que considere necesarias: En lo relacionado a la definición de funciones de los responsables de recuperación de cartera, considera usted que se encuentran:

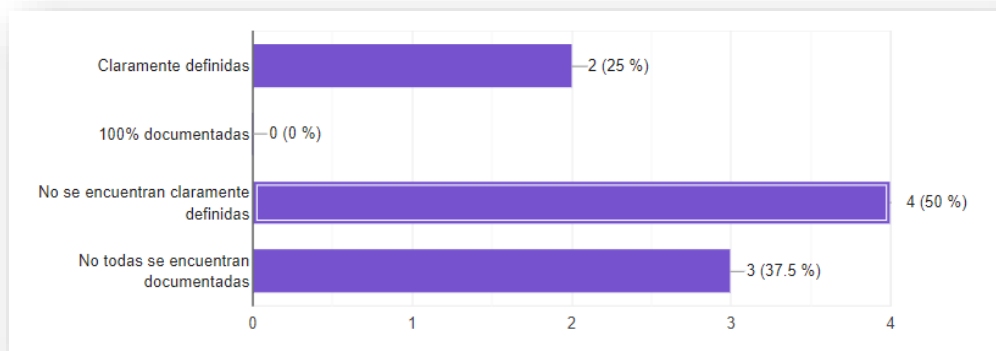


Gráfico N° 5 Funciones de los responsables de recuperación de cartera

Elaborado por: La autora

Fuente: Encuesta personal involucrado en el proceso - IES caso de estudio

Análisis: Como se observa en el Gráfico N° 5, El mayor porcentaje de la población encuestada (50%), considera que las funciones de los responsables del procesos de cartera no se encuentran claramente definidas, lo que dificulta su gestión, el 37,5% de la población encuestada considera que las funciones no se encuentran documentadas en su totalidad, lo que significa que existe documentación incompleta y el restante de la población representada por el 25% encuestada considera que las funciones están claramente definidas, con base a estos resultado se puede concluir que la mayoría de los funcionarios no tienen claramente definidas sus funciones, repercutiendo en el cumplimiento de sus actividades.

Pregunta 3: ¿Considera usted que el proceso actual del área financiera en la que usted labora, permite realizar una gestión óptima de recuperación de cartera?

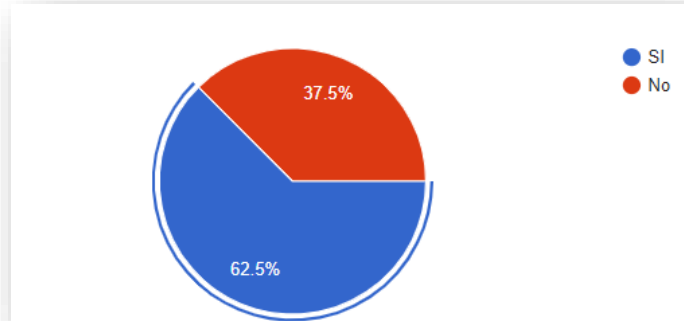


Gráfico N° 6 Conocimiento del proceso actual del área financiera

Elaborado por: La autora

Fuente: Encuesta personal involucrado en el proceso - IES caso de estudio

Análisis: Como se observa en los resultados, el 37,5% de la población encuestada responde que el proceso actual del área financiera no permite realizar una gestión óptima de recuperación de cartera, lo que significa que, sino no se cuenta con un proceso adecuado, probablemente existirá un alto porcentaje de cartera vencida y muchas veces incobrable.

Pregunta 4: ¿Qué considera usted que se debería mejorar?

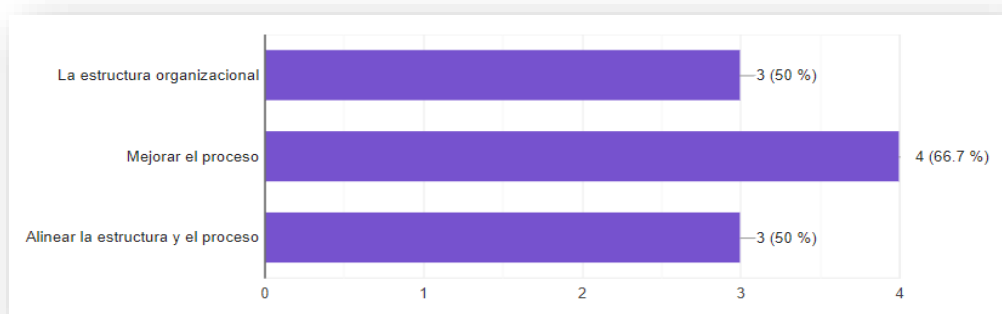


Gráfico N° 7 Mejora sugeridas en el área

Elaborado por: La autora

Fuente: Encuesta personal involucrado en el proceso - IES caso de estudio

Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, el 66,7% de la población encuestada considera que se debe mejorar el proceso de recuperación de cartera, a su vez se debe alinear la estructura al proceso para una mejor eficiencia y eficacia en su manejo, siendo la estructura organizacional parte fundamental para el cumplimiento de los objetivos planteados en la gestión del área,

Pregunta 5: ¿La institución educativa donde usted labora cuenta con políticas de cobranza?

Cuadro N° 8. Se cuenta con políticas de cobranza

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
NO	4	50%
SI	4	50%
TOTAL	8	100%

Elaborado por: La autora

Fuente: IES caso de estudio Encuesta personal involucrado en el proceso - IES caso de estudio

Análisis: De acuerdo a los datos obtenidos, 4 de los 8 encuestados muestran una aceptación respecto a las políticas de cobranza establecidas en la IES mientras que el 50% del restante responde que no se cuenta con estas políticas de cobranza para la gestión eficiente de la cartera, por lo cual se concluye que, al no existir políticas de cobranza bien definidas, no se podrá efectuar un proceso de recuperación de cartera adecuado.

Pregunta 6: ¿Cómo calificaría usted la socialización de las políticas de cobranza a usuarios internos y externos?

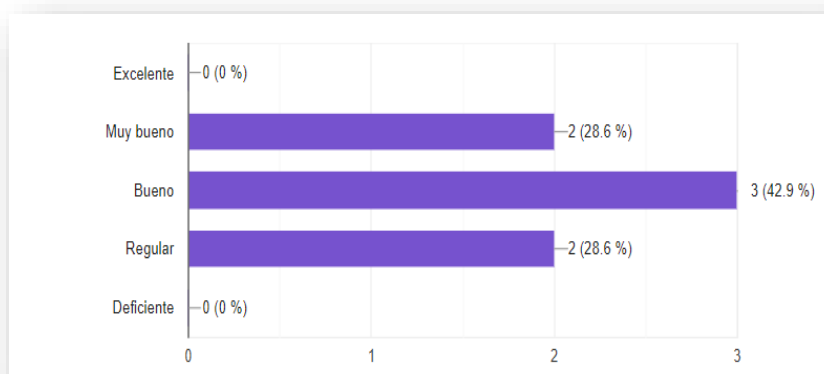


Gráfico N° 8 Nivel de socialización de políticas

Elaborado por: La autora

Fuente: Encuesta personal involucrado en el proceso - IES caso de estudio

Análisis: En los resultados obtenidos de la pregunta 6 se puede observar que el 42,9% de la población encuestada considera que las políticas de cobranza existentes en la IES caso de estudio, tienen un grado de socialización bueno tanto a usuarios internos y externos, siendo la ponderación media de calificación estimada, mientras que el 28,6% de la población considera que la socialización de las políticas de cobranza tiene un grado regular lo que no es eficiente en la organización, la falta de socialización puede perjudicar al estudiante y por ende en la comunicación de información erróneo mal manejo del proceso.

Pregunta 7: ¿Considera usted que el personal encargado de la recuperación de cartera es suficiente dentro de la institución?

Cuadro N° 9. Personal suficiente en la institución

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
NO	5	62,5%
SI	3	37,5%
TOTAL	8	100%

Elaborado por: La autora

Fuente: IES caso de estudio Encuesta personal involucrado en el proceso - IES caso de estudio

Análisis: Como se observa en los resultados obtenidos, el mayor porcentaje de los encuestados considera que el personal encargado de la recuperación de cartera no es suficiente dentro de la institución para realizar el proceso de recuperación de cartera para el nivel de formación de posgrados.

Pregunta 8: ¿Considera usted que el proceso de recuperación de cartera actual es el adecuado?

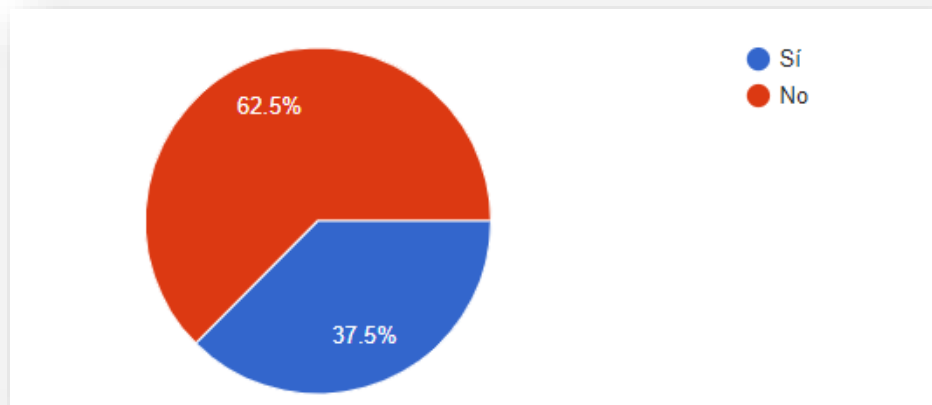


Gráfico N° 9 Proceso actual adecuado

Elaborado por: La autora

Fuente: Encuesta personal involucrado en el proceso - IES caso de estudio

Análisis: El 62,5% de la población encuestada considera que el proceso de recuperación de cartera actual no es el adecuado, por lo que es importante su revisión, actualización y mejora.

Pregunta 9: ¿Usted utiliza el sistema financiero informático implementado por la institución educativa en la que labora para obtener los reportes del proceso de recuperación de cartera con corte a la fecha en que se requiera?

Cuadro N° 10. Uso del sistema financiero

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
NO	4	50%
SI	4	50%
TOTAL	8	100%

Elaborado por: La autora

Fuente: IES caso de estudio Encuesta personal involucrado en el proceso - IES caso de estudio

Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta, 4 personas que representa el 50% de la población encuestada utilizan el sistema financiero informático implementado por la institución educativa para obtener los reportes del proceso de recuperación de cartera con corte a la fecha en que se requiera, el restante de la población no usa el sistema.

Pregunta 10: ¿Cómo mantienen la información los encargados del registro de datos del proceso de recuperación de cartera en el sistema informático del que se obtiene la misma?

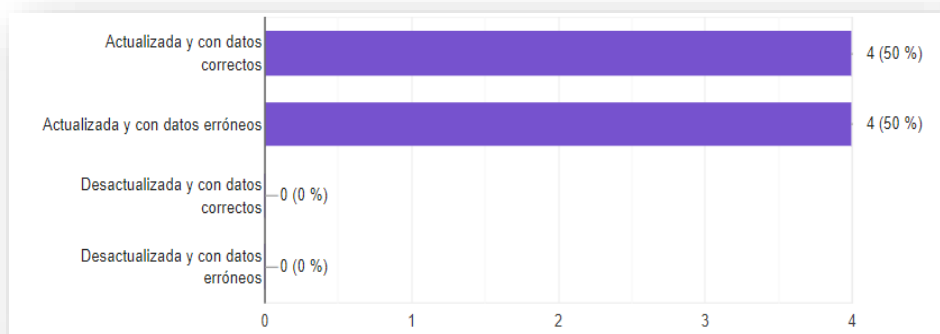


Gráfico N° 10 Información de cartera en el sistema

Elaborado por: La autora

Fuente: Encuesta personal involucrado en el proceso - IES caso de estudio

Análisis: Como se observa en los resultados, el 50% de la población encuestada considera que la información que mantienen los encargados del registro de datos del proceso de recuperación de cartera en el sistema informático se encuentra actualizada y con datos correctos, mientras que 4 de los 8 encuestados

consideran que la información se encuentra en un estado de actualizada, pero con datos erróneos.

Pregunta 11: Seleccione el nivel de porcentaje de recuperación promedio de cartera en relación con el último periodo académico vigente relacionado al proceso de formación académica de posgrados (Segundo periodo académico del 2020).

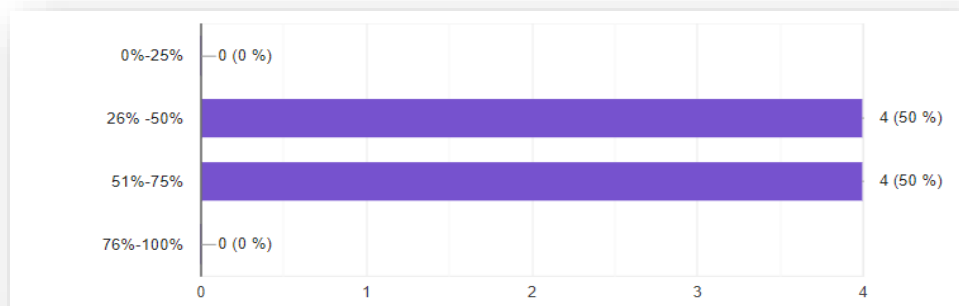


Gráfico N° 11 Porcentaje promedio de recuperación de cartera

Elaborado por: La autora

Fuente: Encuesta personal involucrado en el proceso - IES caso de estudio

Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos se puede observar que el 50% de la población encuestada sostiene que nivel de porcentaje de recuperación promedio de cartera en relación con el último periodo académico vigente relacionado al proceso de formación académica de posgrados se encuentra en un promedio de recuperación del 25% al 50% de su totalidad, lo que representa un porcentaje medio en el proceso de recuperación, este resultado permite ver que existe un alto porcentaje de cartera pendiente de cobro..

Pregunta 12: ¿El proceso de recuperación de cartera vigente, le permite realizar evaluaciones periódicas de los índices de morosidad?

Cuadro N° 11. Evaluaciones periódicas de los índices de morosidad

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
NO	3	37,5%
SI	5	62,5%
TOTAL	8	100%

Elaborado por: La autora

Fuente: IES caso de estudio Encuesta personal involucrado en el proceso - IES caso de estudio

Análisis: 5 de los 8 encuestados representados por el 62,5%, consideran que el proceso de recuperación de cartera vigente, les permite realizar evaluaciones periódicas de los índices de morosidad, los demás encuestados consideran que no se permite realizar este proceso con dichos recursos.

Pregunta 13: ¿Se han aplicado estrategias para mejorar los índices de morosidad y cartera vencida en la institución educativa en la que labora?

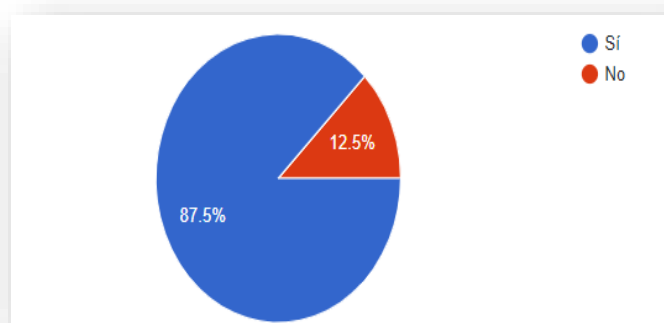


Gráfico N° 12 Estrategias para mejorar los índices de morosidad y cartera

Elaborado por: La autora

Fuente: Encuesta personal involucrado en el proceso - IES caso de estudio

Análisis: Como se observa en la Gráfico N° 12 de los resultados obtenidos 7 de los 8 encuestados que representan el 87,5% de la población encuestada considera que sí han sido aplicadas estrategias para mejorar los índices de morosidad y cartera vencida en la institución educativa en la que laboran, a pesar de existir una minoría de encuestados que responde que no existe este tipo de

estrategias, deberán ser revisadas, con la finalidad de verificar su factibilidad y aceptación.

Pregunta 14: ¿Considera usted que el nivel ingresos que mantiene la IES actualmente permite su sostenibilidad en el mediano y largo plazo?

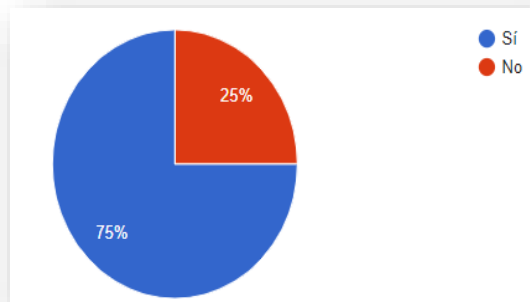


Gráfico N° 13 El nivel ingresos permite la sostenibilidad

Elaborado por: La autora

Fuente: Encuesta personal involucrado en el proceso - IES caso de estudio

Análisis: El porcentaje más alto de la población representado por el 75% responde que el nivel ingresos que mantiene la IES actualmente permite su sostenibilidad en el mediano y largo plazo, pero es importante analizar la razón por la cual el 25% de los encuestados, responden que el nivel de ingresos que mantiene actualmente la IES caso de estudio, no permitirán su sostenibilidad en el tiempo.

Pregunta 15: ¿La IES ha implementado acciones con enfoque de responsabilidad social en cuanto al proceso de recuperación de cartera vigente?

Cuadro N° 12. Acciones con enfoque de responsabilidad social

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
NO	4	50%
SI	4	50%
TOTAL	8	100%

Elaborado por: La autora

Fuente: IES caso de estudio Encuesta personal involucrado en el proceso - IES caso de estudio

Análisis: Como se observa en los resultados obtenidos, el 50% de la población encuestada responde que la IES ha implementado acciones con enfoque de responsabilidad social en cuanto al proceso de recuperación de cartera vigente mientras que el 50% no tiene conocimiento al respecto, este resultado conlleva a realizar un análisis a las diferentes estrategias que como institución se podrían implementar a beneficio de la comunidad universitaria y en especial a los estudiantes de posgrado, quienes de cierta manera serían los beneficiarios directos en la implementación de estas acciones.

Pregunta 16: Por favor, a continuación, describa qué posible(s) solución(es) considera usted viable(s) para ser implementada(s) para mejorar el proceso de gestión de recuperación la cartera en la institución desde un enfoque con responsabilidad social:

Entre las recomendaciones proporcionadas por el personal involucrado en el manejo del proceso de recuperación de cartera tenemos:

No permitir matrículas a estudiantes que mantengan deuda con la IES, generar convenios de pago con los maestrantes, difusión masiva y seguimiento oportuno a la cancelación de valores pendientes de cobro, establecer políticas de cobranza claras y depurar la data del sistema, definir responsabilidades para que el personal se involucre más en el proceso, brindar descuentos por pronto pago o niveles socioeconómicos del maestrante, generar convenios con enfoque de responsabilidad social, entre instituciones para otorgar descuentos, además de generar convenios de prórrogas de pagos para que los maestrantes no abandonen su

estudios, por causas con despido intempestivo, por enfermedad propia o de algún familiar directo, mejorar el proceso en procura de su eficiencia.

Una vez calculada la población objetivo para la aplicación de las encuestas a estudiantes, se procedió a seleccionar de manera aleatoria a los estudiantes de cada programa, utilizando una hoja de cálculo de Excel; a continuación, se presentan los resultados obtenidos:

Encuesta dirigida a maestrantes de la IES caso de estudio

Denominación de la encuesta: Encuesta de satisfacción de usuario del proceso de recuperación de cartera.

Objetivo de la encuesta: Conocer el grado de satisfacción respecto a las políticas de cobro y atención recibida para el pago de matrícula y aranceles por el servicio universitario adquirido en el nivel de formación de posgrado.

Datos generales: Por favor seleccione su rango de edad:

Cuadro N° 13. Datos de edad

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
23 - 30	56	23,5%
31- 38	91	38,2%
39- 46	69	29%
Más de 47	22	9,2
TOTAL	238	100%

Elaborado por: La autora

Fuente: Encuesta maestrantes - IES caso de estudio

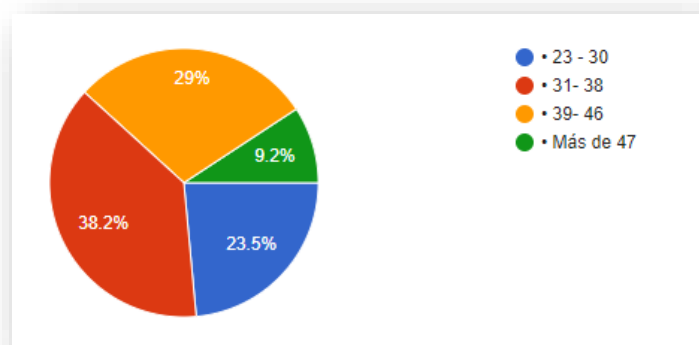


Gráfico N° 14 Datos de edad

Elaborado por: La autora

Fuente: Encuesta maestrantes - IES caso de estudio

Análisis: Como se observa en los resultados obtenidos, el 38,2% de la población tiene un rango de edad de 31 a 38 años, el 29% de la población encuestada tiene un rango de edad de 39 a 46 años, el 23,5% tiene un rango de edad de 23 a 30 años, mientras que el 9,2% restante sostiene tiene un rango de edad de 47 años en adelante.

Pregunta 1: ¿Se encuentra usted al día en el pago de sus obligaciones financieras con la institución educativa en la que realiza sus estudios?

Cuadro N° 14. Al día con las obligaciones financieras por servicios educativos

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
NO	57	23,9%
SI	181	76,1%
TOTAL	238	100%

Elaborado por: La autora

Fuente: Encuesta maestrantes - IES caso de estudio

Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos, el 76,1% de la población encuestada responde que, si se encuentra usted al día en el pago de sus obligaciones financieras con la institución educativa, lo que resulta que 57 de los encuestados aún mantienen valores pendientes de pago con la institución, no siento un alto

porcentaje de la muestra, es importante analizar las razones por las cuales, los encuestados no han cumplido con sus obligaciones financieras.

Pregunta 2: Elija una de las opciones que han influido para que no haya podido cumplir con su compromiso de pago en la institución en la cual realiza o realizó sus estudios:

Cuadro N° 15. Opciones para incumplimiento de pago

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Falta de ingresos	33	45,8%
Prioridad con otros compromisos financieros	17	23,6%
Debido a que no existían más opciones de pago	13	18,1%
Otras	9	12,5%
TOTAL	72	100%

Elaborado por: La autora

Fuente: Encuesta maestrantes - IES caso de estudio

Análisis: Como se observa en los resultados obtenidos de un total de 72 personas que dieron respuesta a la pregunta, el 45,8% responde que el incumplimiento de pago en la institución en la cual realiza o realizó los estudios, se debe a la falta de ingresos que ha tenido, a su vez el 23,6% no han cumplido sus obligaciones debido a que no han existido mayores opciones de pago en las institución educativa, el 18,1% responde que el incumplimiento de pagos se debe a otras prioridades financieras, mientras que el 12,5% porcentaje restante de encuestados hace alusión a causas como, desempleo, gastos por emergencia de COVID, falta de información exacta para realizar el pago, tiempo de demora en la gestión de un préstamo en instituciones financieras, errores en facturación.

Pregunta 3: ¿Considera usted que las formas de pago por los servicios educativos adquiridos en su proceso de formación son suficientes para poder cumplir con su compromiso de pago?

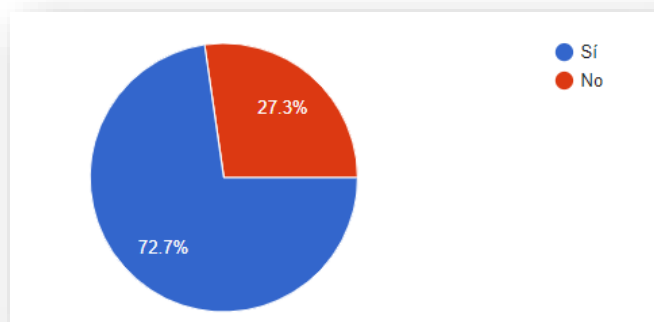


Gráfico N° 15 Formas de pago suficientes
Elaborado por: La autora
Fuente: Encuesta maestrantes - IES caso de estudio

Análisis: Como se observa en los resultados obtenidos el 72,7,8% de la población encuestada responde que las formas de pago por los servicios educativos adquiridos en el proceso de formación han sido suficientes para poder cumplir con los compromisos de pago, el 27,3% responde que estas opciones no son suficientes para proceder con los pagos solicitados, lo que en si ha dificultado su cumplimiento.

Pregunta 4: De las siguientes opciones presentadas a continuación, elija por lo menos 2 con las que usted preferiría realizar los pagos de su matrícula y aranceles en la institución en la que realiza o realizó sus estudios

Cuadro N° 16. Mejor opción para realizar el pago

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Efectivo	62	26,2%
Depósito	95	39,9%
Transferencia directa	129	54,2%
Banca Web	37	15,5%
Tarjeta de crédito	64	26,9%

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Crédito estudiantil	53	22,3%
Crédito quirografario del BIESS	28	11,8%
Crédito con una institución financiera	36	15,1%
TOTAL	238	100%

Elaborado por: La autora

Fuente: Encuesta maestrantes - IES caso de estudio

Análisis: Como se observa en los resultados obtenidos el mayor porcentaje de la población representada por el 54,2% prefiere realizar el pago de sus obligaciones financieras mediante transferencia electrónica, otra de las opciones de mayor facilidad es el depósito en instituciones financieras, un 26,9% prefiere pagar sus aranceles mediante el uso de una tarjeta de crédito, el pago en efectivo lo prefiere un 26,1%, mientras que el porcentaje restante de la población elige las opciones como: crédito estudiantil, banca web, crédito con una institución financiera y crédito quirografario del BIESS, que tiene porcentajes menores de aceptación.

En base a los datos recolectados la gran parte de los estudiantes indican que uno de los medios de pago más efectivos se los realiza por trasferencias, lo que facilita su interacciona directa para el cumplimiento de sus obligaciones financieras con la IES.

Pregunta 5: ¿Cómo calificaría usted el servicio de atención y asesoría brindado por el personal responsable de receptor los pagos en la IES donde usted se encuentra cursando o cursó sus estudios?

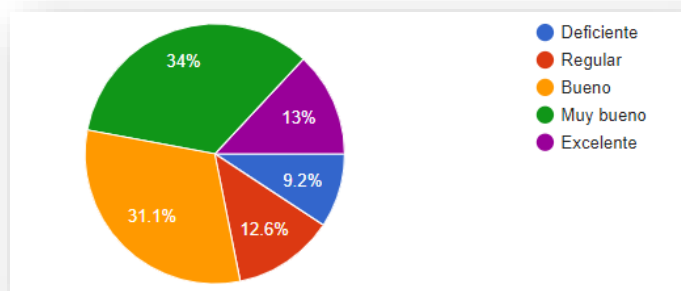


Gráfico N° 16 Calificación del servicio de atención y asesoría

Elaborado por: La autora

Fuente: Encuesta maestrantes - IES caso de estudio

Análisis: Como podemos observar en la Gráfico N° 16, 31 maestrantes que representan el 13% de la población encuestada mantiene que el servicio de atención y asesoría brindado por el personal responsable de receptor los pagos en la IES ha sido excelente, mientras que 81 maestrantes que representan 34% responden que su atención ha sido muy buena, 71 encuestados califican como buena la atención, mientras que entre la calificación regular y deficiente suman un total 52 maestrantes que representa el 22% del total de la población encuestada.

De acuerdo al criterio de la mayoría de los estudiantes podemos apreciar que existe un gran porcentaje que indica que la atención brindada por parte de la universidad no cumple a satisfacción sus expectativas, esto significa que la universidad debe proponer cambios en sus protocolos de atención, o en su defecto capacitación al personal destinado para atención.

Pregunta 6: ¿Ha tenido usted alguna dificultad al momento de realizar su proceso de pago?

Cuadro N° 17. Dificultad al momento de realizar su proceso de pago

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
SI	74	31,1%
NO	164	68,9%
TOTAL	238	100%

Elaborado por: La autora

Fuente: Encuesta maestrantes - IES caso de estudio

Análisis: Como se observa en los resultados obtenidos el 68,9% de la población encuestada responde que no ha tenido dificultad al momento de realizar los pagos, mientras que el 31,1% responde que si se le ha presentado una dificultad en él proceso.

Con base a los datos obtenidos se puede evidenciar que existe una falencia en el proceso para realizar el pago por parte de los maestrantes, que deriva en tiempos muertos o dificultades que no permiten concluir el proceso.

Pregunta 7: Seleccione una o varias de las siguientes posibles dificultades que se le presentó el momento de realizar el pago de sus aranceles:

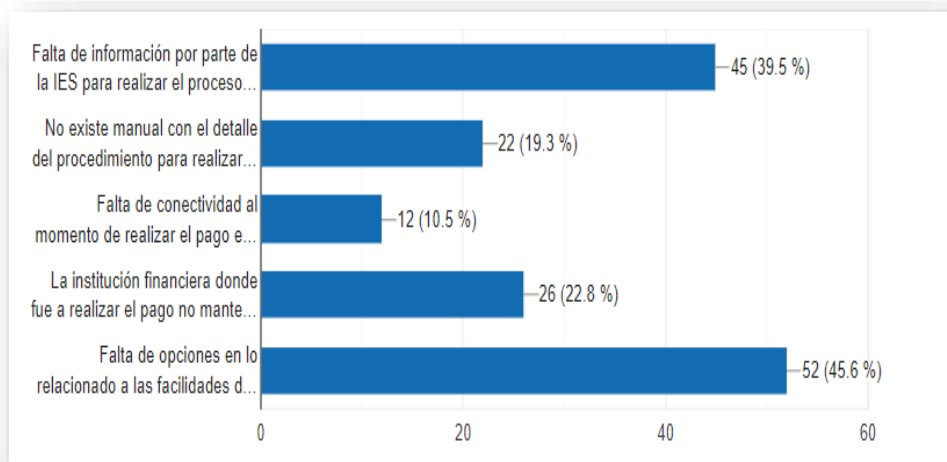


Gráfico N° 17 Posibles dificultades al momento de realizar el pago

Elaborado por: La autora

Fuente: Encuesta maestrantes - IES caso de estudio

Análisis: Como podemos observar en el Gráfico N° 17, 52 maestrantes representado por el mayor porcentaje de respuestas (45,6%) responde que existe una falta de opciones en lo relacionado a las facilidades de pago que brinda la institución, seguido por la falta de información por parte de la IES para realizar el proceso de pago por los diferentes medios que ofrece representada por un 39,5%, el 22,8% sostiene que la institución financiera donde se acercaron a realizar el pago no mantenían la información actualizada de sus obligaciones con la IES, un 19,3% responde a la inexistencia de un manual con el detalle del procedimiento para realizar el pago en línea y el 10,5% de la población restante responde a la falta de conectividad al momento de realizar el pago en línea.

Conforme a los datos obtenidos se puede concluir que a la institución le hace falta establecer los mecanismos adecuados para la gestión de pago por parte de los maestrantes, el no contar con los instrumentos como manuales o lineamientos bien definidos, hace que el proceso sea engorroso y caiga en errores en el momento de su ejecución.

Pregunta 8: Por favor seleccione una o varias de las opciones propuestas por las que usted considera que ha tenido problemas en la facturación de los servicios adquiridos:

Cuadro N° 18. Problemas fe facturación

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Valores erróneos	21	8,8%
Datos erróneos	23	9,7%
No le han Facturado	47	19,7%
Ninguna de las anteriores	164	68,9%
TOTAL	238	100%

Elaborado por: La autora

Fuente: Encuesta maestrantes - IES caso de estudio

Análisis: Como podemos observar en los resultados el 68,9% de la población encuestada que corresponde a la mayor cantidad de personas encuestas (164) no ha tenido problemas en la facturación, a 47 maestrantes que representan el 19,7% no le han facturado, el 9,7% ha recibido su facturación con datos erróneos (23 maestrantes), mientras que el 8,8% ha sido facturado con valores erróneos que en su defecto corresponde a 21 maestrantes.

En base a los resultados, los estudiantes responden haber presentado problemas en su facturación, lo que repercute no solamente a la imagen institucional frente al estudiante, sino también a los estados financieros de la institución, al no contar con valores reales en su facturación y por ende inflación en cifras o en su defecto cuantificación menor de ingresos.

Pregunta 9: Si presentó dificultades para realizar los pagos, ¿recibió atención personalizada para superar los inconvenientes en el momento que se presentaron?

Cuadro N° 19. Atención personalizada para el pago

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
SI	113	47,5%
NO	125	52,5%
TOTAL	238	100%

Elaborado por: La autora

Fuente: Encuesta maestrantes - IES caso de estudio

Análisis: En base a los datos obtenidos la gran mayoría de estudiantes representado por el 52,5% de la población encuestada afirma que no recibió atención personalizada para superar los inconvenientes de pago en el momento que se presentaron, lo que representa de cierto modo que la institución no ha brindado el apoyo adecuado a sus estudiantes para que puedan cumplir con este proceso.

Pregunta 10: Seleccione una o varias de las opciones propuestas. Indique cuál fue la causa por la que no pudo superar los inconvenientes en el momento de realizar su pago:

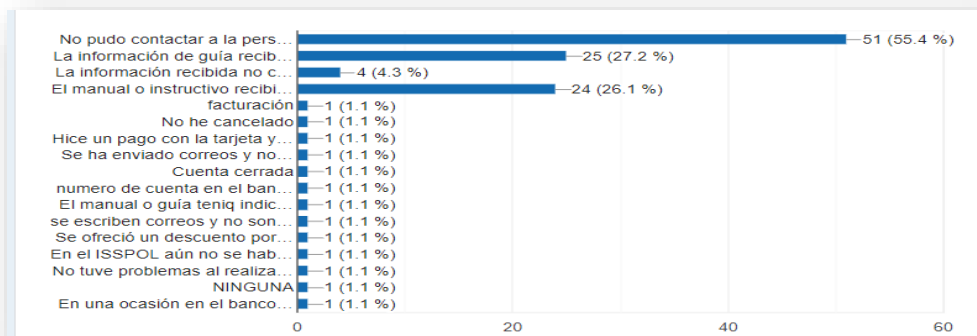


Gráfico N° 18 Inconvenientes en el momento de realizar el pago

Elaborado por: La autora

Fuente: Encuesta maestrantes - IES caso de estudio

Análisis: Como se observa en los resultados obtenidos de un total de 92 personas que dieron respuesta a la pregunta, el 55,4% que no pudo contactar a la persona responsable de entregar la información por lo cual no pudo superar los inconvenientes en el momento de realizar su pago, el 27,2% sostiene que la información de guía recibida no fue suficiente, el 26,1% responde que el manual o instructivo recibido no era claro, mientras que el 4,3% responde que la información recibida no correspondía al proceso, la población restante menciona factores como: realizo pago con tarjeta de crédito pero no le facturaron y al momento de dirigirse a la IES no le atendieron, envió de correos que no son respondidos, cuenta cerrada al momento de ir a realizar el pago, falta de actualización de la información de estados de cuenta en las instituciones financieras.

Con base a estos resultados se puede concluir que no existe un equipo fortalecido que permita dar la atención personalizada al estudiante en el momento de realizar sus pagos por los servicios educativos adquiridos, el no contar con lineamientos claros, retrasa el proceso y de cierta manera no permite a la institución contar con la liquidez que haya proyectado.

Pregunta 11: ¿Ha recibido usted algún descuento por realizar un pago de aranceles a tiempo?

Cuadro N° 20. Descuento por realizar un pago de aranceles a tiempo

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
SI	41	17,2%
NO	197	82,8%
TOTAL	238	100%

Elaborado por: La autora

Fuente: Encuesta maestrantes - IES caso de estudio

Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos 197 maestrantes que representan el 82,8% de la población encuestada no recibió un descuento por pronto pago, mientras que 41 alumnos que representan el 17,2% si ha recibido descuentos por pronto pago.

Algo muy importante que destacar de esta pregunta de encuesta, es que la mayoría de maestrantes responden que no han recibido un descuento por pronto pago, siento un motivador para que la institución establezca incentivos al cumplimiento de esta acción por parte de quienes han seleccionado a la universidad como su casa de aprendizaje.

Pregunta 12: Por favor, seleccione el porcentaje de descuento por pronto pago que ha recibido:

Cuadro N° 21. Porcentaje de descuento por pronto pago

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
1% - 5%	20	13,8%
6% - 10%	18	12,4%
11% - 15%	0	0
16% -o más	2	1,4%
No ha recibido descuentos	105	72,4%
TOTAL	145	100%

Elaborado por: La autora

Fuente: Encuesta maestrantes - IES caso de estudio

Análisis: Como se observa en los resultados de las 145 respuestas recibidas el 72,4% no ha recibido un descuento por pago, el 13,8% ha percibido un descuento entre el 1 al 5 por ciento, 12,4% de la población ha percibido un descuento entre el 6 al 10 por ciento, no se han recibido descuentos entre el 11 y 15 por ciento, mientras que el 1,4% de la población encuestada ha recibido un descuento entre 16% o más.

Como se evidencia el mayor porcentaje de estudiantes no ha recibido incentivos o descuentos por pronto pago, sería adecuado que la institución establezca políticas financieras que recompensen el cumplimiento de pagos a los maestrantes.

Pregunta 13: ¿Qué recomendación daría usted como usuario, para mejorar el proceso de pago por los servicios educativos adquiridos en su proceso de formación académica de posgrado?

Análisis: Para el análisis de la pregunta 13, se ha realizado una recopilación de las principales recomendaciones expuestas por los maestrantes, detalladas a continuación:

Especificar los valores cobrados en cada maestría, mejorar la atención a los usuarios por parte de los responsables - Amabilidad, respeto y claridad en los procesos a ser comunicados, otorgar descuentos por pronto pago y excelencia

académica, en el proceso de inscripción o matrícula comunicar las formas de pago tiempos para concluirlos, actualizar la información en instituciones financieras donde se puede realizar los pagos, brindar charlas informativas del proceso de pagos, depurar la información antes de la facturación para evitar errores y envío de factura oportunamente, implementar el crédito educativo directo y la opción de cancelar diferido con tarjetas de crédito sin intereses a mayores cuotas, actualizar los sistemas internos, con los pagos que ya se han realizado, establecer políticas de cobro en fechas y montos acorde a la realidad de los maestrantes, establecer políticas de ayuda a los maestrantes que no han cancelado sus obligaciones por la situación de pandemia, establecer políticas de financiamiento a más plazo y con cuotas de menor valor, socializar la información de manuales e instructivos mediante correo electrónico, tener personal disponible para la atención personalizada al estudiante, establecer manuales, instructivos o videos de todos los procesos que debe realizar el estudiante en lo relacionado a registro de pagos, fechas, valores, horarios de atención extendidos por parte de la IES, recordatorio de vencimiento de plazos de pago a los estudiantes, generar becas estudiantiles o abrir una cooperativa estudiantil, apertura de canales de pago directo de cualquier institución financiera hacia las cuentas de la universidad, informar al alumno en caso de cambios en cuentas o proceso de pago; y, mejorar la comunicación con los coordinadores de programa.

Principales hallazgos

Los principales hallazgos luego de la tabulación y análisis de las encuestas aplicadas tanto al personal involucrado en el proceso como a los estudiantes se detallan a continuación:

Cuadro N° 22. Principales hallazgos de las encuestas

Principales hallazgos
Encuesta personal
La institución no cuenta con un reglamento, manual o instructivo con el detalle de funciones de los responsables del proceso de gestión de cartera.
No se encuentra bien definido un manual de funciones y responsabilidades, del personal a cargo del proceso.
El proceso actual no permite realizar una gestión óptima de recuperación de cartera.
No se tienen bien definidas las políticas de cobranza, dentro del proceso.
El sistema informático utilizado actualmente, no es usado por todos los involucrados, para la obtención de reportería que de cierta manera contribuiría en el manejo de la cartera.
La información derivada del procesos para su implementación, no es socializada de manera óptima que permita el conocimiento de toda los involucrados.
Existe un alto nivel de cartera sin recuperar.
Los porcentajes de recuperación de cartera no son efectuados al 100%, por lo que podría repercutir en la sostenibilidad de la IES caso de estudio.
Las acciones de responsabilidad social en la IES no son de conocimiento general, por lo cual no se puede evidenciar su implementación y resultados.
El personal del departamento no tiene conocimiento de los niveles de reporte, para aprobaciones y autorizaciones en las actividades de los subprocesos
Encuesta maestrantes
Existe un porcentaje considerable de maestrantes con valores pendientes de pago a la institución educativa.
La principal causa del incumplimiento en el pago de valores ha sido la falta de ingresos presentada por los maestrantes.
Las formas de pago establecidas por la institución para el cumplimiento del procesos, no son las suficientes para los maestrantes.
La opción más usada por los maestrantes para el pago de sus aranceles es la transferencia directa.
Existe una porcentaje considerable de maestrantes que muestran malestar en la atención del personal involucrado en el proceso de cobro.
Se ha presentado inconvenientes para los maestrantes al momento de realizar sus pagos, lo que significa que el proceso no está lo suficientemente claro para su ejecución.
La institución presenta pocas facilidades de pago por sus servicios prestados.
Se han presentados errores en la facturación por servicios educativos que involucran datos del maestrante como valores cobrados.

Principales hallazgos

Se puede evidenciar que existe un gran porcentaje de maestrantes, que consideran que la atención de la institución para efectuar el proceso de pago no es suficiente y personalizada.

Con base a los resultados de las encuestas se puede evidenciar que un alto porcentaje de maestrantes no ha recibido incentivos por pronto pago de los servicios educativos adquiridos.

Elaborado por: La autora

Fuente: Encuestas aplicadas

CAPÍTULO III

PRODUCTO

Una vez realizada la investigación, identificadas las deficiencias del proceso de gestión de recuperación de cartera en la IES caso de estudio, obtenidos los resultados del análisis de datos de la aplicación de las encuestas y con base a la fundamentación teórica presentada, en el presente acápite se detalla la propuesta innovadora de la solución del problema planteado.

Nombre de la propuesta

Planteamiento de procesos y normativa para gestión de recuperación de cartera con enfoque de responsabilidad social.

Definición de la propuesta

La propuesta plantea el rediseño de la estructura organizacional del área de cobros para la IES caso de estudio, la identificación de los procesos y/o subprocesos de recuperación de cartera en función de la necesidad actual, los cuales se presentarán mediante el catálogo de procesos, la diagramación del o los subprocesos identificados, manuales de proceso o subprocesos, manual de políticas derivadas del proceso o subprocesos para la gestión de recuperación de cartera con

enfoque de responsabilidad social, manuales de funcionalidad del cargo, en el que se estructuran las actividades y productos que debe realizar el personal involucrado directamente en el manejo del proceso; y, detalle de estrategias propuestas para la recuperación de cartera.

En los manuales de proceso o subprocesos se identifica el alcance, propósito, definiciones, políticas, indicadores y documentación debidamente codificada derivada del subproceso.

Objetivos

Plantear la estructura organizacional adecuada dentro de la IES para la gestión eficiente del proceso de recuperación de cartera.

Identificar las oportunidades de mejora derivadas del proceso actual de gestión de cartera con enfoque de responsabilidad social para la sostenibilidad las IES.

Diseñar los procesos o subprocesos, manuales de proceso o subproceso, manual de funciones de cargos, documentación codificada del proceso y normativa de gestión de recuperación de cartera para lograr la sostenibilidad de las IES.

Estructura de la propuesta

A continuación, se presentan los productos diseñados y estructurados en la propuesta para su implementación, como una alternativa a seguir para las IES que han presentado inconvenientes en el proceso de recuperación de cartera, ésta es una propuesta base, la cual puede ser modificada de acuerdo a la realidad y características propias de cada una de las instituciones de educación superior, sean estas públicas o privadas:

Estructura organizacional para el área de gestión de cartera

“Una estructura organizacional define la manera en que las actividades del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordinan” (Ocampo et al, 2019, p. 120). La estructura organizacional debe diseñarse de tal manera se pueda determinar quién realizará las tareas y quien será el responsable de los resultados (Ocampo et al, 2019). Con la información obtenida de la recopilación documental propia de la IES caso de estudio y luego del análisis de la información recopilada mediante la encuesta, se procedió a diseñar la estructura organizacional propuesta para el área de cartera que se presenta en el Gráfico N° 19, la misma que cumpliría con el manejo eficiente y eficaz del proceso, que de acuerdo a su diagramación corresponde a una estructura organizacional por procesos.

Como lo afirma Pacheco (2017) “Una estructura organizacional por procesos se caracteriza por una gestión centrada en la entrega final de los productos y servicios que se realizan a través de procesos a lo largo de la cadena de valor.”, consecuentemente, en este tipo de estructura se pretende evitar una gestión afirmada en áreas separadas y no conectadas, es decir se puede lograr la fluidez propia del proceso, evitando obstáculos, costos o desperdicios, con lo que se busca que el área o departamento sea el responsable de un proceso específico de inicio a fin.

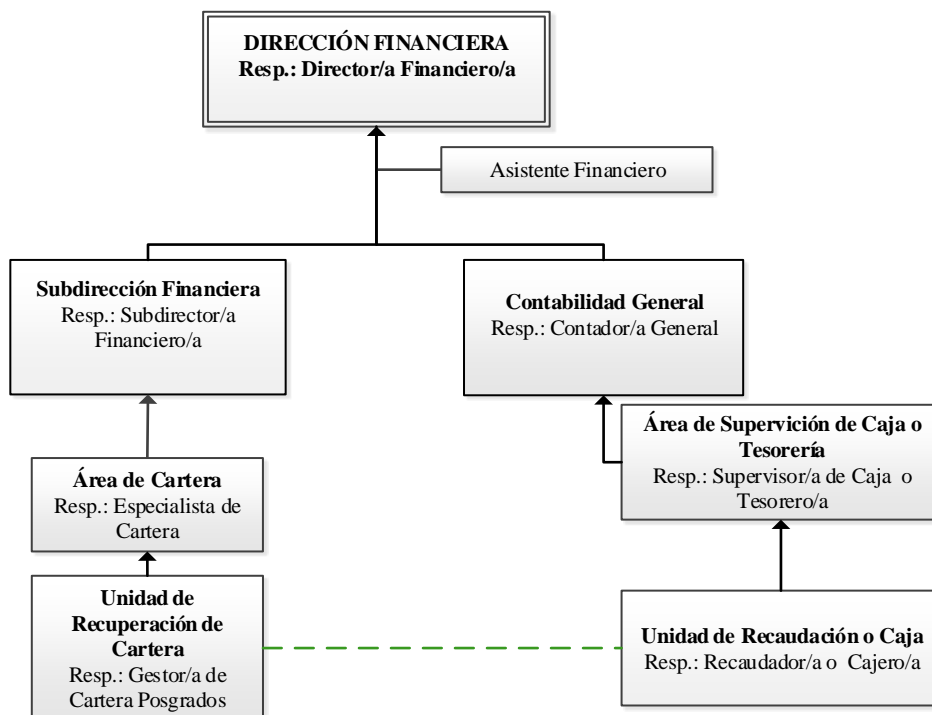


Gráfico N° 19 Estructura propuesta
Elaborado por: La autora

La Dirección Financiera a su vez, depende directamente del Nivel Jerárquico Superior, es decir conforme a la estructura de cada IES, del Rectorado, Cancillería o la denominación que corresponda.

Catálogo de procesos para la gestión de cartera

Se plantea en el Cuadro N° 23, el catálogo de procesos, en el cual se identifican los subprocesos que se deben implementar para una eficiente gestión en el proceso de recuperación de cartera de inicio y fin, por lo que se incluye: la activación y generación de cartera, la recuperación de cartera y el manejo de cartera, estableciendo una jerarquización que contempla los siguientes niveles: macroproceso, proceso, subproceso, responsable y codificación del subproceso.

Cuadro N° 23. Catálogo de procesos

Macroproceso	Proceso	Subproceso	Responsable	Código de Subproceso
Gestión Financiera	Gestión de Cartera	Activación y generación de Cartera	Especialista de Cartera	GF-GC-GC-01
		Recuperación de cartera	Gestor de Cartera-Recaudadores	GF-GC-RC-02
		Análisis de Cartera	Especialista de Cartera	GF-GC-MC-03

Elaborado por: La autora

Procesos o subprocesos mejorados

Una vez identificados los subprocesos presentados en el Cuadro N° 23, a continuación se muestran los gráficos de los subprocesos mejorados como son: **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** y Gráfico N° 21, que contempla la diagramación del subproceso 1 denominado Activación y generación de Cartera, Gráfico N° 22 subproceso 2 denominado Recuperación de cartera y Gráfico N° 23 diagramación del subproceso 3 denominado Análisis de Cartera.

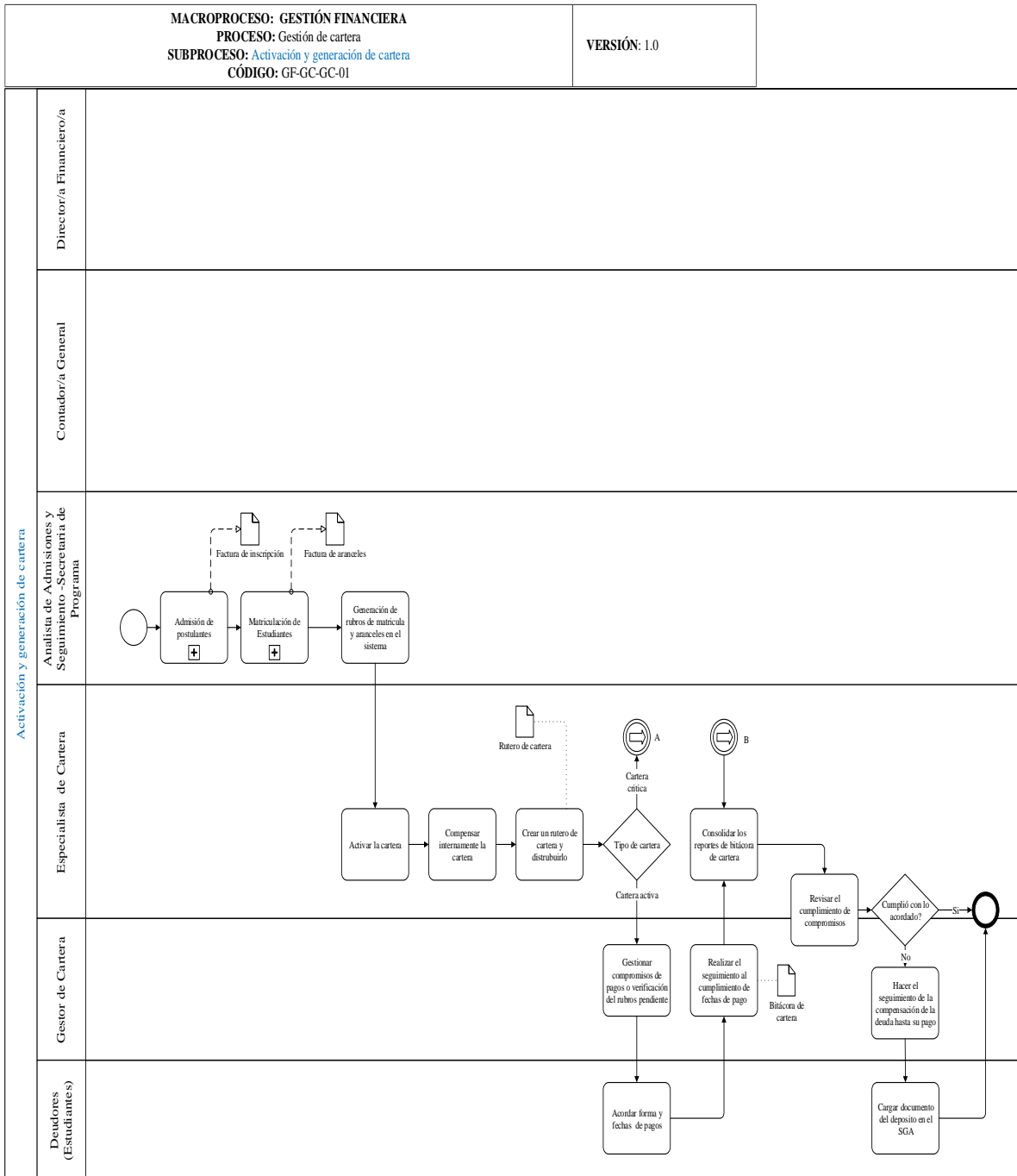


Gráfico N° 20 Subproceso 1: Activación y generación de Cartera (Parte 1)
Elaborado por: La autora

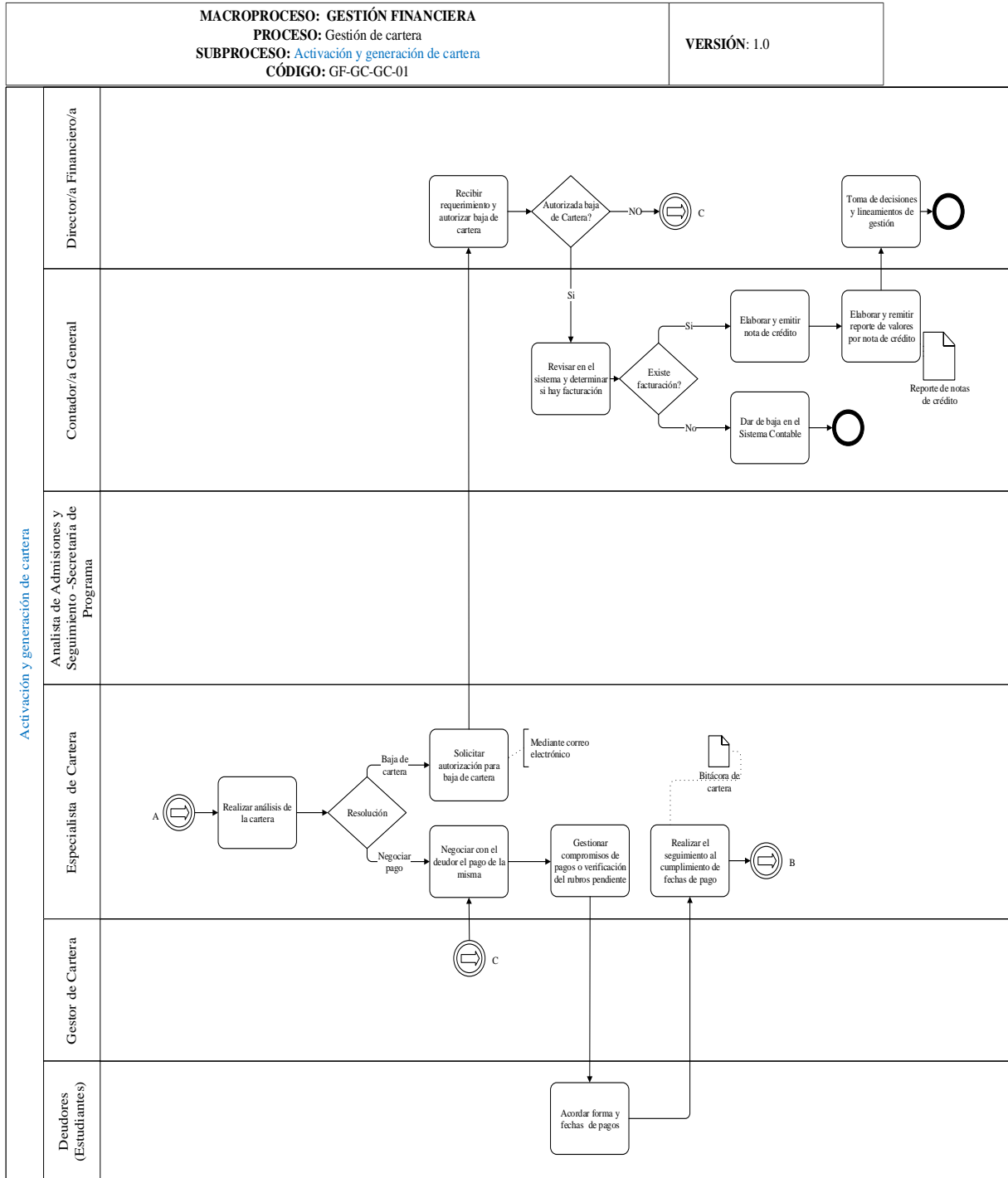


Gráfico N° 21 Subproceso 1: Activación y generación de Cartera (Parte 2)
Elaborado por: La autora

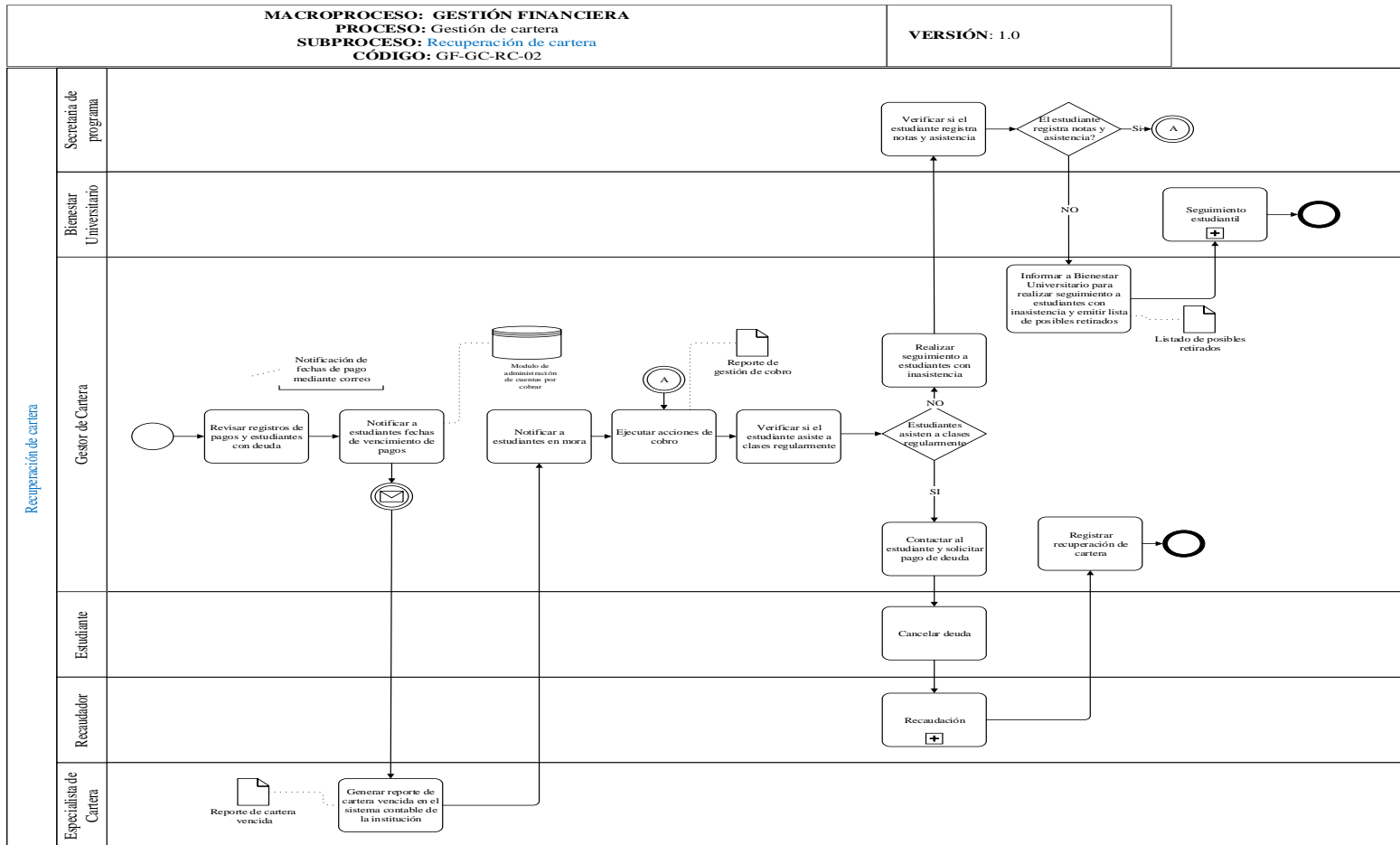


Gráfico N° 22 Subproceso 2: Recuperación de Cartera
 Elaborado por: La autora

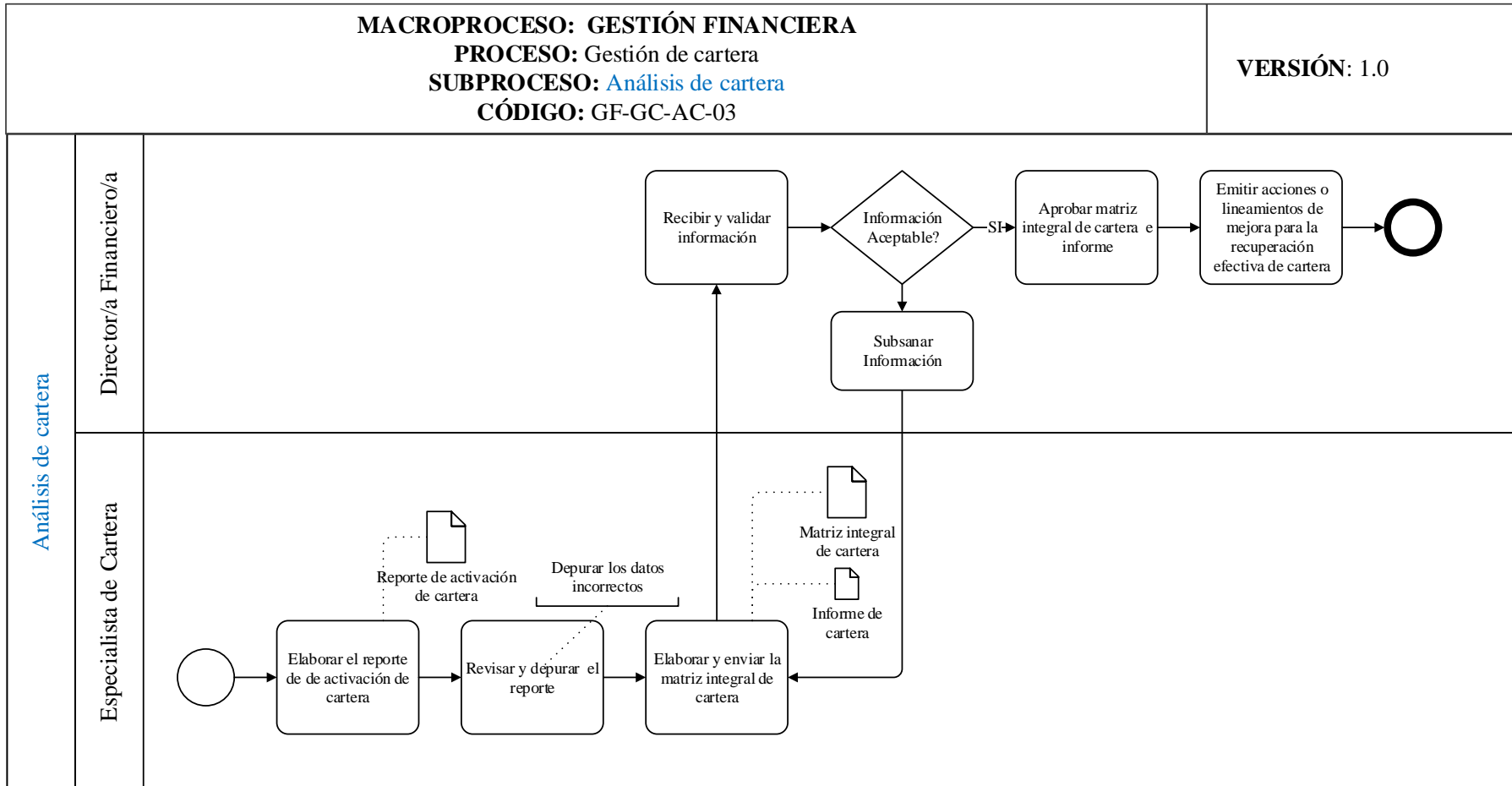


Gráfico N° 23 Subproceso 3: Análisis de Cartera
Elaborado por: La autora

Manual de proceso o subproceso

Por cada uno de los subprocesos identificados en el catálogo, se determinan diferentes parámetros que permiten establecer las responsabilidades y enfoque del subproceso para su uso y manejo, dichos parámetros son: denominación del subproceso y código, su propósito, alcance, líder o responsable, definiciones o términos ortodoxos en el documento, políticas alineadas a la normativa interna de la IES caso de estudio, indicadores para su control, documentos derivados del subproceso, flujo del proceso, firmas de responsabilidad y validación del documento.

Cuadro N° 24. Manual subproceso 1: Activación y generación de Cartera

MANUAL DE SUBPROCESO	
Código Formato: FOR-MPP-1.0	Versión: 1.0
<p>1. MACROPROCESO: Gestión Financiera</p> <p>2. PROCESO: Gestión de cartera</p> <p>3. SUBPROCESO: Activación y generación de cartera</p> <p>4. CÓDIGO: GF-GC-GC-01</p> <p>5. PROPÓSITO: Cuantificar el valor real de la cartera de la Universidad.</p> <p>6. ALCANCE: Aplica desde la generación de un valor a pagar por el estudiante hasta su pago.</p> <p>7. LÍDER DEL PROCESO: Especialista Cartera</p> <p>8. DEFINICIONES</p> <p>Activación de cartera. - Revisar que la deuda se haya generado correctamente y por los valores que corresponden.</p> <p>Compensar internamente la cartera. - Aplicar las becas y descuentos otorgados por la universidad a ciertos estudiantes.</p> <p>Rutero. - Listado de deudores a gestionar dentro de un plazo determinado.</p> <p>Bitácora de cartera. – Listado de deudores con el detalle de los convenios, acuerdos de pago o justificación.</p> <p>Cartera. – Valores que los estudiantes, ex estudiantes y postulantes tienen pendiente pagar a la Universidad por un servicio recibido.</p> <p>Especialista de Cartera. - Responsable directo del proceso de gestión de cartera, encargado de realizar las evaluaciones del funcionamiento del proceso, así como la generación de reportes solicitados por las autoridades.</p> <p>Gestor de Cartera. - Responsable de la ejecución del proceso de recuperación de cartera, persona que interactuar con el deudor para lograr el pago total de sus valores pendientes de cancelación.</p> <p>9. POLÍTICAS DEL SUBPROCESO</p> <p>9.1. EL Especialista de Cartera deberá activar la cartera cada 15 días posteriores al ingreso del rubro.</p>	

MANUAL DE SUBPROCESO

Código Formato: FOR-MPP-1.0

Versión: 1.0

- 9.2.** El Especialista de Cartera deberá elaborar un rutero para cada semana, el mismo que será enviado a los Gestores de Cartera los días viernes para su gestión.
- 9.3.** Los Gestores de cartera deberán enviar al Especialista de Cartera la bitácora de cartera semanalmente el día viernes, en caso de feriados la bitácora deberá ser entregada el día laborable anterior.
- 9.4.** El Especialista de Cartera deberá establecer objetivos semanales de cumplimiento para los Gestores de Cartera que deberán ser evaluados en su cumplimiento.

10. INDICADORES DE GESTIÓN

NOMBRE					
Porcentaje de efectividad de contacto con deudores.					
DESCRIPCIÓN					
Mide el porcentaje de número de deudores contactados con acuerdos de pago					
FÓRMULA DE CÁLCULO	FUENTE DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	META DE EFECTIVIDAD ESPERADA	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
(Número de deudores contactados/ Total de deudores del rutero)*100	Bitácora de cartera	Gestores de Cartera	Mensual	95%	Especialista de Cartera

NOMBRE					
Porcentaje de cumplimiento de acuerdos de pago					
DESCRIPCIÓN					
Mide el porcentaje de cumplimiento de acuerdos de pago establecidos con deudores.					
FÓRMULA DE CÁLCULO	FUENTE DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	META DE EFECTIVIDAD ESPERADA	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
(Número de acuerdos cumplidos/ Total de acuerdos)*100	Bitácora de cartera	Gestores de Cartera	Mensual	95%	Especialista de Cartera

11. DOCUMENTOS DEL SUBPROCESO

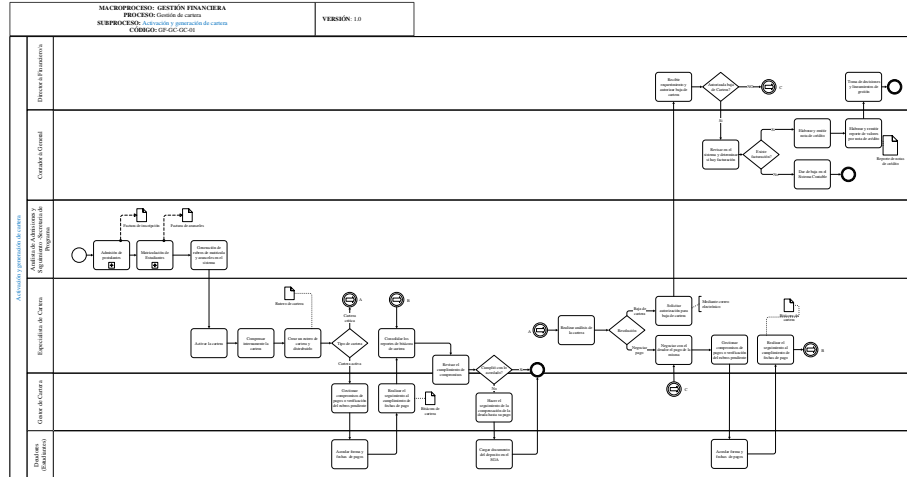
DOCUMENTOS	TIEMPO DE RETENCIÓN	RESPONSABLE
Factura de inscripción, matrícula	3 años	Analista de Admisiones y Seguimiento -Secretaría de Programa
Rutero de Cartera	3 años	Especialista de Cartera
Bitácora de cartera	3 años	Gestor de Cartera
Bitácora de cartera	3 años	Especialista de Cartera
Reporte de notas de crédito	3 años	Contador/a General

MANUAL DE SUBPROCESO

Código Formato: FOR-MPP-1.0

Versión: 1.0

12. DIAGRAMA DE FLUJO



Referencia: **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** y Gráfico N° 21.

13. VALIDACIÓN DE DOCUMENTO

VALIDACIÓN DEL DOCUMENTO			
ELABORACIÓN			
NOMBRE	CARGO	FIRMA	FECHA
INFORMACIÓN TÉCNICA			
APROBACIÓN			

Elaborado por: La autora

Cuadro N° 25. Manual subproceso 2: Recuperación de Cartera

MANUAL DE SUBPROCESO

Código Formato: FOR-MPP-1.0

Versión: 1.0

1. **MACROPROCESO:** Gestión Financiera
2. **PROCESO:** Gestión de cartera
3. **SUBPROCESO:** Recuperación de cartera

MANUAL DE SUBPROCESO

Código Formato: FOR-MPP-1.0

Versión: 1.0

4. CÓDIGO: GF-GC-RC-02

5. PROPÓSITO: Garantizar la recuperación de la cartera generada en la Universidad.

6. ALCANCE: Aplica para la recuperación de la cartera ocasionada por la venta de servicios de educación, prórrogas de pago de aranceles, otorgamiento de becas y ayudas económicas otorgadas a estudiantes de la Universidad

7. LÍDER DEL PROCESO: Gestor/a de Cartera

8. DEFINICIONES

Prórroga de pago. - Plazos de pago que otorga la Universidad a estudiantes que según los análisis correspondientes no cuentan con la liquidez suficiente para cubrir la totalidad del semestre vigente.

Ayudas económicas. - Conjunto de beneficios socio – económicos que otorga la Universidad a la comunidad universitaria con el fin de apoyar el cumplimiento de sus objetivos de profesionalización.

Cartera vencida. - Es cuando el adeudo llega a su vencimiento del plazo acordado, y el deudor incumple en su obligación de pagar.

9. POLÍTICAS DEL SUBPROCESO

9.1. El Director/a Financiero/a mensualmente analizará el informe de acciones de cobro para definir su eficacia y establecer mecanismos y lineamientos para su recuperación.

9.2. La institución deberá brindar acuerdos y formas de pago con sus estudiantes, que posibiliten la cancelación de dichos valores de manera flexible, garantizando la responsabilidad social con los estudiantes.

9.3. Todo estudiante antiguo previo a la matrícula del siguiente nivel deberá cancelar todos los valores que se encuentren en mora, caso contrario deberá existir un convenio de pago o acuerdo firmado entre las dos partes para la continuación del proceso.

9.4. Por ningún motivo se ingresarán notas o se permitirán la matrícula de estudiantes que se encuentren en mora con la Universidad hasta el pago total de sus haberes, salvo en el caso de que existan convenios o acuerdos de pago con el estudiante.

9.5. Todo estudiante que haya caído en mora no deberá ser sujeto a renovación de prórroga de pago.

9.6. La institución bajo el enfoque de responsabilidad social, deberá establecer porcentajes de ayudas económicas para estudiantes de bajos recursos debida demente comprobados, que posibiliten el acceso a la educación para este sector.

10. INDICADORES DE GESTIÓN

NOMBRE	Cartera incobrable				
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje de la cartera vencida que es declarada incobrable.				
FÓRMULA DE CÁLCULO	FUENTE DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	META DE EFECTIVIDAD ESPERADA	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
(Cartera incobrable / Total de la cartera)*100	Informe de antigüedad de cartera	Gestor/a de Cartera	Mensual	5% <	Especialista de Cartera

MANUAL DE SUBPROCESO

Código Formato: FOR-MPP-1.0

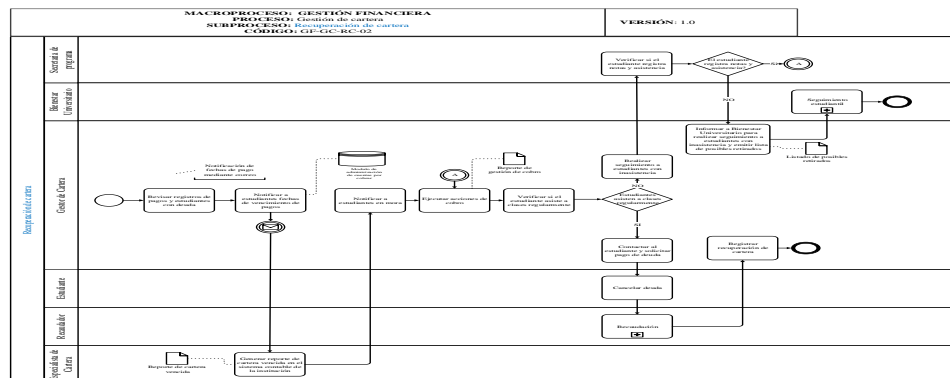
Versión: 1.0

NOMBRE	Cartera en mora				
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje de la cartera que se encuentra en mora mayor a 31 días.				
FÓRMULA DE CÁLCULO	FUENTE DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	META DE EFECTIVIDAD ESPERADA	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
(Cartera con antigüedad mayor a 31 días / Total de la cartera)*100	Informe de antigüedad de cartera	Gestor/a de Cartera	Trimestral	< 5%	Subdirector/a Financiero

11. DOCUMENTOS DEL SUBPROCESO

DOCUMENTOS	TIEMPO DE RETENCIÓN	RESPONSABLE
Reporte de cartera vencida	3 años	Especialista de Cartera
Reporte de gestión de cobro	3 años	Gestor de Cartera
Listado de posibles retirados	3 años	Gestor de Cartera

12. DIAGRAMA DE FLUJO



Referencia: Gráfico N° 22

MANUAL DE SUBPROCESO			
Código Formato: FOR-MPP-1.0		Versión: 1.0	
13. VALIDACIÓN DE DOCUMENTO			
VALIDACIÓN DEL DOCUMENTO			
ELABORACIÓN			
NOMBRE	CARGO	FIRMA	FECHA
INFORMACIÓN TÉCNICA			
APROBACIÓN			

Elaborado por: La autora

Cuadro N° 26. Manual subproceso 3: Análisis de Cartera

MANUAL DE SUBPROCESO	
Código Formato: FOR-MPP-1.0	Versión: 1.0
<ol style="list-style-type: none"> 1. MACROPROCESO: Gestión Financiera 2. PROCESO: Gestión de cartera 3. SUBPROCESO: Análisis de cartera 4. CÓDIGO: GF-GC-AC-03 5. PROPÓSITO: Realizar la revisión análisis y depuración de cartera para toma de decisiones. 6. ALCANCE: Aplica desde el análisis de la cartera hasta la elaboración de la matriz integral. 7. LÍDER DEL PROCESO: Especialista de Cartera 	
<p>8. DEFINICIONES</p> <p>Cartera. – Valores que los estudiantes, ex estudiantes y postulantes tienen pendiente pagar a la Universidad por un servicio recibido.</p> <p>Cartera vencida. - Es cuando el adeudo llega a su vencimiento del plazo acordado, y el deudor incumple en su obligación de pagar.</p>	
<p>9. POLÍTICAS DEL SUBPROCESO</p> <ol style="list-style-type: none"> 9.1. Es responsabilidad del Especialista de Cartera realizar semanalmente la alimentación y análisis de la matriz integral de cartera. 9.2. Es responsabilidad del Especialista de Cartera enviar mensualmente a la Dirección Financiera la matriz integral de cartera para su revisión y aprobación de procesamiento de información, los lineamientos y toma de decisiones los realizará la dirección en su defecto. 9.3. El Especialista de Cartera deberá remitir deberá enviar los informes de cartera hasta el día 8 de cada mes. 	

MANUAL DE SUBPROCESO

Código Formato: FOR-MPP-1.0

Versión: 1.0

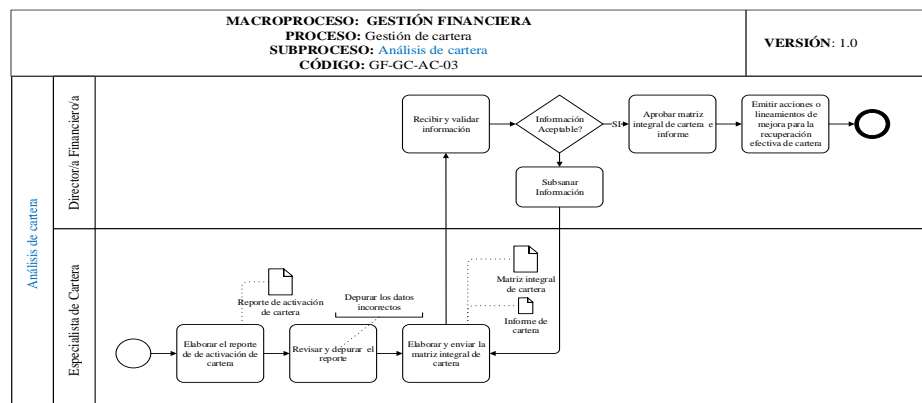
10. INDICADORES DE GESTIÓN

NOMBRE	Cartera incobrable				
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje de la cartera vencida que es declarada incobrable.				
FÓRMULA DE CÁLCULO	FUENTE DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	META DE EFECTIVIDAD ESPERADA	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
(Cartera incobrable / Total de la cartera)*100	Informe de antigüedad de cartera	Gestor/a de Cartera	Mensual	< 5%	Especialista de Cartera

11. DOCUMENTOS DEL SUBPROCESO

DOCUMENTOS	TIEMPO DE RETENCIÓN	RESPONSABLE
Reporte de activación de cartera	3 años	Especialista de Cartera
Informe de cartera	3 años	Especialista de Cartera
Matriz integral de cartera	3 años	Especialista de Cartera

12. DIAGRAMA DE FLUJO



Referencia: Gráfico N° 23

MANUAL DE SUBPROCESO			
Código Formato: FOR-MPP-1.0		Versión: 1.0	
13. VALIDACIÓN DE DOCUMENTO			
VALIDACIÓN DEL DOCUMENTO			
ELABORACIÓN			
NOMBRE	CARGO	FIRMA	FECHA
INFORMACIÓN TÉCNICA			
APROBACIÓN			

Elaborado por: La autora

Manual de funcionalidad del cargo

En el manual de funcionalidad del cargo se establecen las actividades y productos de gestión de cada uno de los colaboradores de la institución, estas actividades se derivan de los subprocesos mejorados, que en su defecto pretenden una mejor y eficiente aplicación del proceso de recuperación de cartera.

En la estructura y procesos propuestos se identifican dos cargos involucrados directamente en la recuperación de cartera como son: el especialista de cartera y el gestor de cartera, en el Cuadro N° 27. Manual de funcionalidad del cargo Especialista de Cartera y Cuadro N° 28 respectivamente se presentan los manuales de funcionalidad del cargo:

Cuadro N° 27. Manual de funcionalidad del cargo Especialista de Cartera

MANUAL DE FUNCIONALIDAD DEL CARGO

Código Formato: FOR-MFC-1.0

Versión: 1.0

NIVEL DE REPORTE DIRECTOR/A FINANCIERA

DENOMINACIÓN DEL CARGO: ESPECIALISTA DE CARTERA

NRO.	ACTIVIDADES	PRODUCTOS
1	Realizar la activación de la cartera cada 15 días posteriores al ingreso del rubro en el sistema contable con el que cuente la institución.	Cartera activada.
2	Elaborar semanalmente el rutero de cartera y enviarlo a los Gestores de Cartera los días viernes para su gestión de cobro.	Rutero de cartera.
3	Establecer objetivos semanales de cumplimiento para los Gestores de Cartera que deberán ser evaluados en su cumplimiento quincenalmente.	Matriz de objetivos semanales de cumplimiento para los Gestores de Cartera. Reporte de Seguimiento de objetivos .
4	Realizar el análisis de la cartera vencida y reportar valores de cartera incobrable a dar de baja a la Dirección Financiera para su autorización.	Reporte de análisis de la cartera vencida Reporte valores a dar de baja por cartera incobrable.
5	Negociar con el deudor el pago de valores en mora una vez que se ha identificado impagos con implicaciones financieras del maestrante.	Negociaciones de pago con deudores.
6	Consolidar los reportes de bitácora de cartera y realizar el análisis de cumplimiento de metas.	Reporte de cumplimiento de metas de gestores de cartera.
7	Elaborar y alimentar la matriz integral de cartera y entregarla a la Dirección Financiera para toma de decisiones.	Matriz integral de cartera.
8	Elaborar políticas y lineamientos para el financiamientos de valores pendiente de pago a beneficio de los maestrantes y la universidad en su defecto y presentar las propuestas a la dirección financiera para su aprobación.	Propuesta de políticas y lineamientos para el financiamientos de valores pendiente de pago a beneficio de los maestrantes y la universidad.
9	Elaborar propuestas de ayudas económicas y descuentos a maestrantes y presentarlas a la Dirección Financiera para su aprobación.	Propuesta de ayudas económicas y descuentos.
10	Las demás que disponga la autoridad competente inherentes al cargo.	

MANUAL DE FUNCIONALIDAD DEL CARGO			
Código Formato: FOR-MFC-1.0		Versión: 1.0	
14. VALIDACIÓN DE DOCUMENTO			
VALIDACIÓN DEL DOCUMENTO			
ELABORACIÓN			
NOMBRE	CARGO	FIRMA	FECHA
INFORMACIÓN TÉCNICA			
APROBACIÓN			

Elaborado por: La autora

Cuadro N° 28. Manual de funcionalidad del cargo Gestor de Cartera

MANUAL DE FUNCIONALIDAD DEL CARGO		
Código Formato: FOR-MFC-1.0		Versión: 1.0
NIVEL DE REPORTE ESPECIALISTA DE CARTERA		
DENOMINACIÓN DEL CARGO: GESTOR DE CARTERA		
NRO.	ACTIVIDADES	PRODUCTOS
1	Realizar la descarga diaria del reporte de cartera de posgrados del sistema contable utilizado en la institución, revisar los valores pendientes de pago y gestionar su cobro hasta su recuperación total.	Reporte de cartera depurado. Reporte de seguimiento semanal de la gestión de cobranzas. Reporte de recuperación de cartera gestionado.
2	Enviar al Especialista de Cartera la bitácora de cartera, los días viernes de cada semana, en caso de feriados la bitácora deberá ser entregada el día laborable anterior	Bitácora de cartera.
3	Realizar el seguimiento oportuno al cumplimiento de fechas de pago por parte de los maestranes.	Reporte de seguimiento de cobros.
4	Gestionar compromisos de pagos o verificación del rubros pendientes.	Verificación de valores pendiente de pago.

MANUAL DE FUNCIONALIDAD DEL CARGO			
Código Formato: FOR-MFC-1.0		Versión: 1.0	
5	Realizar notificaciones quincenales mediante correo electrónico a estudiantes con valores pendientes de pago, con el detalle de valores pendientes de cancelación.	Notificaciones quincenales mediante correo electrónico.	
6	Verificar conjuntamente con las secretarías de programa la asistencia de maestrantes para gestionar cobro de valores pendientes, en caso de que el maestrante indique ausencia notificar a bienestar universitario para su seguimiento mediante la entrega de una lista de posibles retirados, en caso de que el estudiante asista regularmente a clases, contactar al estudiante y gestionar el pago de deudas pendientes.	Seguimiento a estudiantes en asistencia a clases. Lista de posibles retirados. Gestión de cobro oportuno.	
7	Acatar las disposiciones de políticas de financiamiento establecidas en la institución y canalizarlas para conocimiento de los maestrantes.	Aplicación de disposiciones de políticas de financiamiento.	
8	Socializar oportunamente los lineamientos de financiamiento a maestrantes.	Reporte de socialización de disposiciones.	
9	Elaborar y presentar el informe mensual de recuperación de cartera para entrega al Especialista de cartera	Informe de recuperación de cartera.	
10	Presentar semanalmente a las secretarías de programa el informe de pagos para la continuación del proceso de matrículas a estudiantes.	Informe de pagos semanal.	
11	Las demás que disponga la autoridad competente inherentes al cargo.		
1. VALIDACIÓN DE DOCUMENTO			
VALIDACIÓN DEL DOCUMENTO			
ELABORACIÓN			
NOMBRE	CARGO	FIRMA	FECHA
INFORMACIÓN TÉCNICA			
APROBACIÓN			

Elaborado por: La autora

Manual de políticas del proceso

Este documento recopila todas las políticas generadas en cada uno de los manuales de los subprocesos identificados y estructurados:

Cuadro N° 29. Manual de políticas del proceso

MANUAL DE POLÍTICAS DEL PROCESO						
Código Formato: FOR-MPP-1.0				Versión: 1.0		
DIRECCIÓN FINANCIERA						
CATÁLOGO DE PROCESOS						
Macroproceso	Proceso	Subproceso	Responsable	Código		
Gestión Financiera	Gestión de Cartera	Activación y generación de Cartera	Especialista de Cartera	GF-GC-GC-01		
		Recuperación de cartera	Gestor de Cartera-Recaudadores	GF-GC-RC-02		
		Análisis de Cartera	Especialista de Cartera	GF-GC-MC-03		
POLÍTICAS GENERADAS POR SUBPROCESO						
1. SUBPROCESO: Activación y generación de Cartera						
CÓDIGO: GF-GC-GC-01						
POLÍTICAS:						
1.1. El Especialista de Cartera deberá activar la cartera cada 15 días posteriores al ingreso del rubro.						
1.2. El Especialista de Cartera deberá elaborar un rutero para cada semana el mismo que será enviado a los Gestores de Cartera los días viernes para su gestión.						
1.3. Los Gestores de cartera deberán enviar al Especialista de Cartera la bitácora de cartera semanalmente el día viernes, en caso de feriados la bitácora deberá ser entregada el día laborable anterior.						
1.4. El Especialista de Cartera deberá establecer objetivos semanales de cumplimiento para los Gestores de Cartera que deberán ser evaluados en su cumplimiento.						
2. SUBPROCESO: Recuperación de cartera						
CÓDIGO: GF-GC-RC-02						
POLÍTICAS:						
2.1. El Director/a Financiero/a mensualmente analizará el informe de acciones de cobro para definir su eficacia y establecer mecanismos y lineamientos para su recuperación.						
2.2. La institución deberá brindar acuerdos y formas de pago con sus estudiantes, que posibiliten la cancelación de dichos valores de manera flexible, garantizando la responsabilidad social con los estudiantes.						

MANUAL DE POLÍTICAS DEL PROCESO

Código Formato: FOR-MPP-1.0

Versión: 1.0

- 2.3. Todo estudiante antiguo previo a la matrícula del siguiente nivel deberá cancelar todos los valores que se encuentren en mora, caso contrario deberá existir un convenio de pago o acuerdo firmado entre las dos partes para la continuación del proceso.
- 2.4. Por ningún motivo se ingresarán notas o se permitirán la matrícula de estudiantes que se encuentren en mora con la Universidad hasta el pago total de sus haberes, salvo en el caso de que existan convenios o acuerdos de pago con el estudiante.
- 2.5. Todo estudiante que haya caído en mora no deberá ser sujeto a renovación de prórroga de pago.
- 2.6. La institución bajo el enfoque de responsabilidad social, deberá establecer porcentajes de ayudas económicas para estudiantes de bajos recursos debida demente comprobados, que posibiliten el acceso a la educación para este sector.

3. SUBPROCESO: Análisis de Cartera

CÓDIGO: GF-GC-MC-03

POLÍTICAS:

- 3.1. Es responsabilidad del Especialista de Cartera realizar semanalmente la alimentación y análisis de la matriz integral de cartera.
- 3.2. Es responsabilidad del Especialista de Cartera enviar mensualmente a la Dirección Financiera la matriz integral de cartera para su revisión y aprobación de procesamiento de información, los lineamientos y toma de decisiones los realizará la dirección en su defecto.
- 3.3. EL Especialista de Cartera deberá remitir deberá enviar los informes de cartera hasta el día 8 de cada mes.

VALIDACIÓN DE DOCUMENTO

VALIDACIÓN DEL DOCUMENTO			
ELABORACIÓN			
NOMBRE	CARGO	FIRMA	FECHA
INFORMACIÓN TÉCNICA			
APROBACIÓN			

Elaborado por: La autora

Documentación codificada generada de los subprocesos

En el Cuadro N° 30 se detallan a continuación todos los documentos generados en cada uno de los subprocesos, el código específico que permita su identificación y control y el número de anexo para su visualización:

Cuadro N° 30. Documentos Codificados

Subproceso	Nombre del documento	Código	ANEXO
Activación y generación de Cartera	Rutero de cartera	GF-GC-DOC-01	ANEXO 7
	Bitácora de cartera	GF-GC-DOC-02	ANEXO 8
	Reporte notas de crédito	GF-GC-DOC-03	ANEXO 9
Recuperación de Cartera	Reporte de cartera Vencida	GF-RC-DOC-01	ANEXO 10
	Reporte gestión de cobro	GF-RC-DOC-02	ANEXO 11
	Listado de posibles retirados	GF-RC-DOC-03	ANEXO 12
Manejo de Cartera	Reporte de activación de cartera	GF-MC-DOC-01	ANEXO 13
	Informe de cartera	GF-MC-DOC-02	ANEXO 14
	Matriz Integral de Cartera	GF-MC-DOC-03	ANEXO 15

Elaborado por: La autora

Propuesta de estrategias para la recuperación de cartera

En el presente acápite se plantean algunas de las estrategias que pueden ser implementadas en respuesta a los requerimientos identificados en las encuestas realizadas al personal involucrado en el proceso y a los maestrantes, a su vez contribuir a la mejora el proceso de pago y cobro por los servicios prestados en nivel de formación académica de posgrado, como el promover la responsabilidad social dentro de la IES caso de estudio, que permita cumplir los tres factores de este enfoque como son: el social, el económico y el medioambiental.

Cuadro N° 31. Estrategias de recuperación de cartera

ESTRATEGIAS DE RECUPERACIÓN DE CARTERA

1. Implementar un sistema de recaudo a través de las entidades financieras como bancos y cooperativas más utilizados y con mayor cobertura, que le permita al estudiante cancelar sus deudas pendientes, en el lugar que se encuentre.
2. Establecer políticas de financiamiento enmarcadas en el principio de responsabilidad social para estudiantes de bajos recursos, estudiantes que presenten calamidad doméstica, enfermedad catastrófica, casos fortuitos (accidentes), capacidades especiales mediante un sistema de pago arancelario diferenciado y bajo el acompañamiento del área de Bienestar Universitario.
3. Fortalecer la socialización de sus medios y canales de pago mediante la estructuración de un plan de comunicación, para toda la comunidad universitaria, en especial para los estudiantes de posgrados.
4. Establecer acuerdos de pago, lo que incluiría formas (Efectivo, cheque, tarjeta, deposito, transferencia entre otros) y fijación de fechas para su cancelación.
5. Implementar un sistema de incentivos por pronto pago o pagos por anticipo, que motive a los estudiantes a la cancelación de sus deudas pendientes antes del cierre de periodo de pago, se plantea a manera de ejemplo una propuesta del sistema de incentivos ANEXO 16.
6. Establecer incentivos o descuentos a beneficio del estudiante, cuando presente proyectos de titulaciones enmarcados en iniciativas medioambientales.
7. Establecer un plan de pagos, con plazos y montos, de los aranceles generados, considerando cuotas bajas de cancelación, lo que permitirá al estudiante cumplir con sus obligaciones. En el ANEXO 17 se presenta como ejemplo la matriz que contiene el plan de pagos.
8. Establecer convenios con entidades financieras para el financiamiento directo a los estudiantes para el pago de su programa de posgrado.
9. Promover convenios con entidades públicas y privadas para el acceso a programas de maestría, en el que se otorgue descuentos y horarios especiales y/o diferenciados, lo que beneficiará tanto a los interesados como a la misma IES.
10. Gestionar ayudas económicas brindadas por organismos internacionales u ONGs que tengan enfoque en el fortalecimiento de la educación en el país.
11. Brindar atención personalizada con asesoría directa al estudiante, mediante la implementación de canales de comunicación, aplicativos y/o redes que actualmente son las utilizados como Facebook, WhatsApp, Instagram entre otros.

Elaborado por: La autora

Evaluación y valoración de la propuesta

Para la propuesta del presente trabajo de investigación, el método usado fue el de valoración por los usuarios o beneficiarios, para este fin se definieron criterios

generales que permitan validar la pertinencia, viabilidad y aplicabilidad del contenido como se presentan a continuación:

Cuadro N° 32. Criterios generales de valoración

Criterios generales de valoración
1. Objetivos de la propuesta
2. Claridad en la redacción de la propuesta
3. Pertinencia del contenido de la propuesta
4. Documentación presentada
5. Viabilidad para su aplicación
6. Cobertura de todo el proceso

Elaborado por: La autora

Una vez definidos los criterios se estableció una escala valorativa mediante el método de Likert, presentado en el ANEXO 18, con base en los cuales se estructuró la matriz de valoración para su calificación por parte del funcionario responsable del proceso de recuperación de cartera de la IES caso de estudio, a quien se le presentó la propuesta y mediante una calificación subjetiva la valoró

A continuación, se presentan los resultados:

Cuadro N° 33. Matriz de valoración

Innovación en la gestión de cartera con enfoque de responsabilidad social para la sostenibilidad de instituciones de educación superior (Marcar con una X según corresponda)					
MA- Muy aceptable					
BA- Bastante aceptable					
A- Aceptable					
PA- Poco aceptable					
I- Inaceptable					
CRITERIO	ESCALA VALORATIVA				
	MA	BA	A	PA	I
1. Objetivos de la propuesta	X				
2. Claridad en la redacción de la propuesta	X				
3. Pertinencia del contenido de la propuesta	X				

4. Documentación presentada					
5. Viabilidad para su aplicación			X		
6. Cobertura de todo el proceso	X				
OBSERVACIONES: Depende de las autoridades de cada institución el poder implementar el manejo del proceso de inicio a fin, para lo cual se debe considerar principalmente el personal destinado para su ejecución, ya que mucho depende de ello para el cumplimiento de todos los requerimientos que exige el proceso.					
ENTREVISTADO					
Analista Financiera IES caso de Estudio					

Elaborado por: La autora

En cuanto a los resultados obtenidos una vez aplicada la matriz de valoración, se puede apreciar que existe un alto grado de satisfacción y aceptación sobre la viabilidad para la implementación de la propuesta, en la cual 5 de los 6 criterios de valoración han sido calificados como muy aceptable por el responsable del proceso, el criterio 5 ha sido calificado como aceptable, puesto que manifestó que los instrumentos presentados son viables para su implementación, pero depende de las autoridades la aprobación, previo a un análisis de costos que incurriría principalmente en la contratación de personal. En conclusión, la propuesta valorada por el entrevistado, sí permitiría la mejora del proceso de recuperación de cartera en la IES caso de estudio, así como también serviría como un **modelo** base para su aplicabilidad en otras Instituciones de Educación Superior.

En un corto o mediano plazo, luego de la implementación de la propuesta, el personal responsable del proceso aplicará los instrumentos diseñados como resultado de la presente investigación y su eficiencia se evaluaría mediante una auditoria de procesos en un lapso de 6 meses después de su implementación, este tiempo puede variar de acuerdo a la política de cada IES.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Al concluir el trabajo de investigación en el que se planteó como objetivo general, innovar la gestión de cartera con enfoque de responsabilidad social mediante el diseño e innovación del proceso de recuperación de cartera y el complemento de su normativa en instituciones de educación superior, se llegó a las siguientes conclusiones:

Como resultado del diagnóstico actual del proceso, se determinaron los factores que intervienen en su manejo como son: la estructura organizacional del área de cartera, el catálogo de proceso, el proceso base con su manual, como parte de la normativa se consideran a las políticas que intervienen en el proceso, las funciones del responsable y la documentación generada.

Luego del análisis de la documentación recopilada, así como del análisis de los resultados de la aplicación de las encuestas realizadas al personal involucrado en el proceso y a los maestrantes, se identificaron como parte de las oportunidades de la optimización del proceso el diseño de los subprocesos y planteamiento de

políticas como parte de la normativa para gestión de recuperación de cartera con enfoque de responsabilidad social en procura de su eficiencia, mediante la propuesta de: la reestructuración del área, el establecimiento del proceso completo que incluye la generación, la recuperación y el manejo de cartera con un mayor nivel de detalle e incorporando criterios para la toma de decisiones, las políticas a ser integradas como parte de la normativa del proceso, el establecimiento de funciones claras para los cargos que están directamente involucrados en el proceso; y, la documentación derivada del proceso debidamente codificada.

Considerando que la Institución de Educación Superior caso de estudio debe asumir como parte de sus compromisos, la responsabilidad social, se identificó la importancia de proponer estrategias para la diversificación de fuentes de financiamiento que les permita a sus estudiantes acceder de manera efectiva a medios de pago para cancelar los valores de los servicios recibidos, así como también se evidenció la necesidad de contar con personal clave capacitado para brindar asesoría directa y personalizada en la gestión de cobro.

El resultado de esta investigación que se presenta en el capítulo III como propuesta, puede servir de base para que, con ciertas modificaciones, acordes a las características propias de las Instituciones de Educación Superior, pueda ser implementado en procura del manejo eficiente de la cartera, ya que dicho proceso tiene un alto nivel de relevancia, siendo un medio para recuperar los ingresos generados por la prestación de servicios ya que de su gestión depende la sostenibilidad de la institución.

Recomendaciones

Considerando las conclusiones obtenidas como resultado del presente trabajo de investigación, como autora planteo las siguientes recomendaciones:

Adaptar y complementar la metodología empleada en el presente trabajo para su aplicación a otros procesos administrativos, en procura de su optimización y/o mejora, ajustando la propuesta a las necesidades que se requieran dentro de cada institución de educación superior.

Continuar con la secuencia del tema del trabajo de investigación, con la finalidad de obtener “el costeo y presupuesto requerido para su implementación”, este tema podría ser desarrollado por maestrantes del área de conocimiento respecto a finanzas o afines, para implementar la propuesta planteada que incluye: la reestructuración del área de cartera, el establecimiento del proceso completo que contempla la generación, la recuperación y el manejo de cartera con un mayor nivel de detalle e incorporando criterios para la toma de decisiones, las políticas a ser integradas como parte de la normativa del proceso, el establecimiento de funciones claras para los cargos que están directamente involucrados en el proceso; y, la documentación derivada del proceso debidamente codificada.

Realizar una revisión y/o actualización de los procesos y normativas relacionados con la recuperación de cartera, al menos una vez al año, con la finalidad de detectar deficiencias en los factores que intervienen en su manejo e identificar oportunidades de mejora basados en una estructura de gestión por procesos; por parte de las instituciones de educación superior.

Implementar la propuesta resultado del presente trabajo de investigación, considerando que la misma que ha sido revisada por un especialista del manejo del

proceso de la IES caso de estudio, quien luego de su valoración ha indicado que ésta permitirá una gestión eficiente y eficaz del proceso, logrando la sostenibilidad de la institución en el mediano y largo plazo.

Asumir como parte de sus compromisos de responsabilidad social en el IES caso de estudio las estrategias planteadas para, la diversificación de fuentes de financiamiento, incentivos por pronto pago y planes para que los estudiantes puedan cancelar los valores de los servicios recibidos.

Capacitar al personal de gestión de cartera de manera periódica, para brindar asesoría directa y personalizada a los estudiantes en la gestión de cobro.

Realizar una auditoría de procesos, luego de la implementación de la propuesta planteada, a fin de verificar si ha permitido cumplir con el objetivo de incrementar el porcentaje de recuperación de cartera.

Implementar la propuesta en Instituciones de Educación Superior públicas y privadas, con los ajustes que se requieran, de acuerdo a su estructura organizacional en el área responsable de recuperación de cartera y a las características propias de su gestión, en procura su manejo eficiente al ser el medio que permite recuperar los ingresos del servicio prestado y de su gestión de manera directa depende la sostenibilidad de una IES en el mediano y largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- Alban et al. (20 de noviembre de 2014). La gestión por procesos en las Instituciones de Educación Superior. *UTCiencia*, 149.
- Alexandrova, M. (2018). A principal component analysis of project portfolio management practices [Un análisis de componentes principales de las prácticas de gestión de la cartera de proyectos]. *Ekonomicko-manazerske spektrum*, 105.
- Angeli, J. (29 de junio de 2018). *neomind*. Obtenido de ¿Qué es el mapeo de procesos AS IS/TO BE?: [https://blog.neomind.com.br/es/que-es-el-mapeo-de-procesos-as-is-to-be/#:~:text=El%20Mapeo%20de%20procesos%20AS%20IS%20%2F%20TO%20BE%20es%20una,procesos%20internos%20de%20la%20organiza%20ci%C3%B3n.&text=Es%20tambi%C3%A9n%20donde%20documentamos%20lo,BPM%20\(Bu](https://blog.neomind.com.br/es/que-es-el-mapeo-de-procesos-as-is-to-be/#:~:text=El%20Mapeo%20de%20procesos%20AS%20IS%20%2F%20TO%20BE%20es%20una,procesos%20internos%20de%20la%20organiza%20ci%C3%B3n.&text=Es%20tambi%C3%A9n%20donde%20documentamos%20lo,BPM%20(Bu)
- Asamblea Nacional. (23 de Octubre de 2020). Ley Orgánica de Educación Superior. *Registro Oficial Suplemento 298*, 1-93. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Ava. (2017). Trucos para practicar y mejorar en cálculo mental. España. Obtenido de <https://www.superprof.es/blog/calculo-mental-como-progresar/>
- Ávila, Z. (2018). La sustentabilidad o sostenibilidad. *Tabula Rasa*, 28.
- Barnet et al. (2017). Investigación Descriptiva. *Pensar en Movimiento*, 21.
- Burgos, J. (Diciembre de 2015). Modelo de Gestión Administrativa para cobranzas y cartera en Instituciones de Educación Superior Particulares Autofinanciadas. Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.

Díaz, J. (23 de Junio de 2017). *Gerens*. Obtenido de La mejora de la productividad y reducción de costos con el enfoque orientado a Procesos: <https://gerens.pe/blog/enfoque-procesos-productividad-costos/#:~:text=El%20enfoque%20basado%20en%20procesos,metas%20principales%20de%20la%20organizaci%C3%B3n.&text=Los%20procesos%20se%20gestionan%20como,de%20procesos%20y%20sus%20interacciones.>

Escobar, J., & Echeverry, F. (2016). Impacto de la responsabilidad social en las instituciones de educación superior en el norte del Valle de Aburrá-Antioquia. *Revista Espacios*, 2, 16.

Esquivel, M. (22 de Junio de 2020). *INCAE Business School*. Obtenido de La pandemia del desempleo: <https://www.incae.edu/es/blog/2020/06/22/la-pandemia-del-desempleo.html>

Hernández et al. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México D.F., México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Lauchi, A., & Acosta, E. (2018). Gestión económico financiera. *Revista Cubana de Finanzas y Precios*, 148.

López, J. (09 de octubre de 2019). *Economipedia*. Obtenido de Población estadística: <https://economipedia.com/definiciones/poblacion-estadistica.html#:~:text=Poblaci%C3%B3n%20estad%C3%ADstica%20finita%3A%20Es%20aquella,de%20una%20ciudad%20es%20finita.&text=>

Aunque puede que sea finito, estadísticamente se
asume como infinito

Marco, F. (18 de septiembre de 2017). *Economipedia*. Obtenido de Cuentas a cobrar: <https://economipedia.com/definiciones/cuentas-a-cobrar.html#:~:text=Una%20cuenta%20a%20cobrar%20es,la%20venta%20de%20un%20producto.>

Martínez, Y. (7 de abril de 2014). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de La Responsabilidad Social Empresarial (RSE): <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/04/07/la-responsabilidad-social-empresarial-rse/>

Melo et al. (2019). Innovación en la Gestión de Cartera de Proyectos. *Banco Interamericano de Desarrollo*, 36.

Morales, J. (2014). *Credito y cobranza*. México: Patria.

Nuño, P. (8 de noviembre de 2017). *emprendpyme*. Obtenido de Diagrama de Ishikawa: <https://www.emprendpyme.net/diagrama-de-ishikawa.html>

Ocampo et al. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 137.

Ochoa, C. (16 de abril de 2015). *netquest*. Obtenido de Muestreo probabilístico: muestreo estratificado: <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-probabilistico-muestreo-estratificado>

Pacheco, J. (12 de Diciembre de 2017). *Heflo*. Obtenido de Cómo maximizar una estructura organizacional por procesos:

<https://www.heflo.com/es/blog/bpm/estructura-organizacional-por-procesos/#:~:text=Una%20estructura%20organizacional%20por%20procesos%20se%20caracteriza%20por%20una%20gesti%C3%B3n,de%20la%20cadena%20de%20valor.>

Padua, J. (2018). *Técnicas de Investigación aplicadas a las ciencias sociales*. Mexico: Fondo de cultura económica.

Pérez et al. (2017). Reingeniería de procesos. *Empresa*, 1-91.

Pinto et al. (2013). Análisis del Sistema de Gestión Financiera Sostenible de Instituciones de Educación Superior Públicas Colombianas. *Revista Educación en Ingeniería*, 11.

Robayo, P. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Suma de Negocios*, 140.

Silva, D. d. (24 de Agosto de 2020). *Zendesk*. Obtenido de Qué es escala de Likert y cómo aplicarla: <https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-escala-de-likert/>

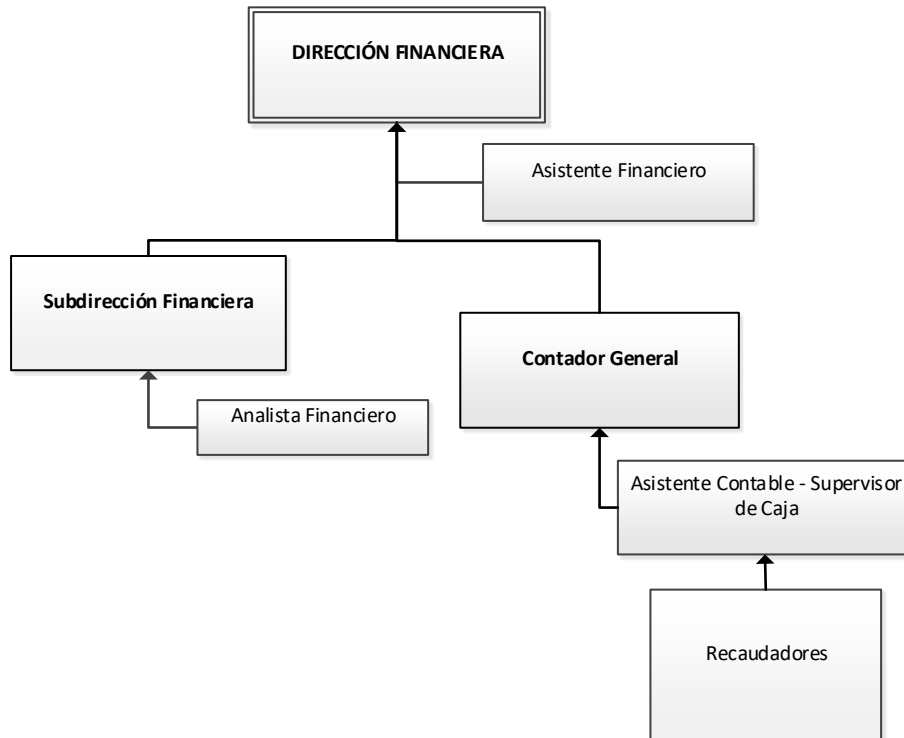
Vallaey et al. (2009). *Responsabilidad social universitaria: Manual de primeros pasos*. México: McGraw-Hill.

Walterman, R. (23 de Agosto de 2017). *Walterman*. Obtenido de Mejora de los Procesos de Negocios: <https://walterman.es/procesos-negocios/>

ANEXOS

Anexo Nro. 1

Estructura financiera actual, referente al proceso de recuperación de cartera posgrado.



Anexo Nro. 2

Políticas de Financiamiento.

UNIVERSIDAD CASO DE ESTUDIO

TÍTULO: MANUAL DE POLÍTICAS PARA FINANCIAMIENTO PERIODO B20

OBJETIVO:

Optimizar el proceso de recaudación para estudiantes de grado y posgrados facilitando el proceso de pagos e identificación de valores.

ALCANCE:

Aplica para los estudiantes de grado y posgrado

FECHA:

2020

1. ANTECEDENTES

La universidad ha implementado diversos medios de pago, identificando y cubriendo todas las necesidades de sus alumnos, localizados en todo el territorio ecuatoriano, y con el objetivo de que sus pagos sean 100% seguros e identificables se implementa el sistema de RECAUDACION BANCARIA.

Para ayudar al control financiero del estudiante como de la Universidad, se plantea períodos de pago en el cual el estudiante puede cubrir sus deudas; además se establecen descuentos para aquellos estudiantes que optan por las nuevas herramientas implementadas por la Universidad.

2. APROBACIONES Y REVISIONES

- Se maneja para llevar un control e identificación de todos los valores que los estudiantes pagan a la universidad y poder asignarlo a cada estudiante, identificando de esta forma el 100% de valores.
- Establecer criterios para matriculación de aquellos estudiantes que mantienen una deuda de períodos anteriores
- Realizar convenios de recaudación para lograr una mayor cobertura de cobro en todo el territorio ecuatoriano.

3. DE LAS RESPONSABILIDADES

- Es responsabilidad de la Dirección Financiera, el establecimiento, implementación y difusión de los medios de pago a usarse por los estudiantes, así como los lineamientos para matriculación en cada período.

3.1. Responsables de ejecución:

- Gestores de Cartera
- Área Contable
- Área Financiera

3.2. De su ámbito de reporte:

- El área de contabilidad usará estos medios para compensar deudas de los estudiantes.
- EL área financiera evaluará estos medios para emisión de Notas de crédito

4. VIGENCIA DE LA POLÍTICA:

Período B20

5. POLÍTICAS ESTABLECIDAS

5.1. MEDIOS DE PAGO

Los pagos de estudiantes se receptorán a través de los siguientes medios:

- Recaudación Bancaria (Pacífico, Produbanco, Guayaquil, Pichincha)
- Tarjeta de crédito: Revisar los convenios con las tarjetas en la página web de la universidad
- Cheque Certificado
- Servipagos – Pago ágil

6. POLITICAS DE GRADO

6.1. Lineamientos

- Si el estudiante mantiene deuda con la universidad, **no se podrá Matricular**, para lo cual se aplicará los siguientes lineamientos:
 - o Deudas menores o iguales a \$1,000: Saldar el total de la deuda
 - o Deudas mayores a \$1,000: Gestionar un acuerdo de pago con el Gestor de Cartera, previo a un abono de \$1,000 y la diferencia en 3 pagos iguales (mayo, junio y julio) del año 2021.

7. POLITICAS DE POSGRADO

7.1. Lineamientos

- Si el estudiante mantiene deuda, **no se podrá matricular**, deberá pagar antes el total de su deuda.
- Las formas de pago habilitadas son:

PAGO NIVEL COMPLETO	DETALLE	DESCUENTO ARANCEL
	RECAUDACION BANCARIA	3%
TARJETA CREDITO	0%	
Fecha máxima de pago: 30 abr 2021		

PAGO PROGRAMA COMPLETO	DETALLE	DESCUENTO ARANCEL
	RECAUDACION BANCARIA	8%
TARJETA CREDITO	5%	
Fecha máxima de pago: 30 abr 2021		

- Previa validación del área de admisiones se activa el pago diferido del nivel en cuotas, solo para el valor correspondiente al período B20.

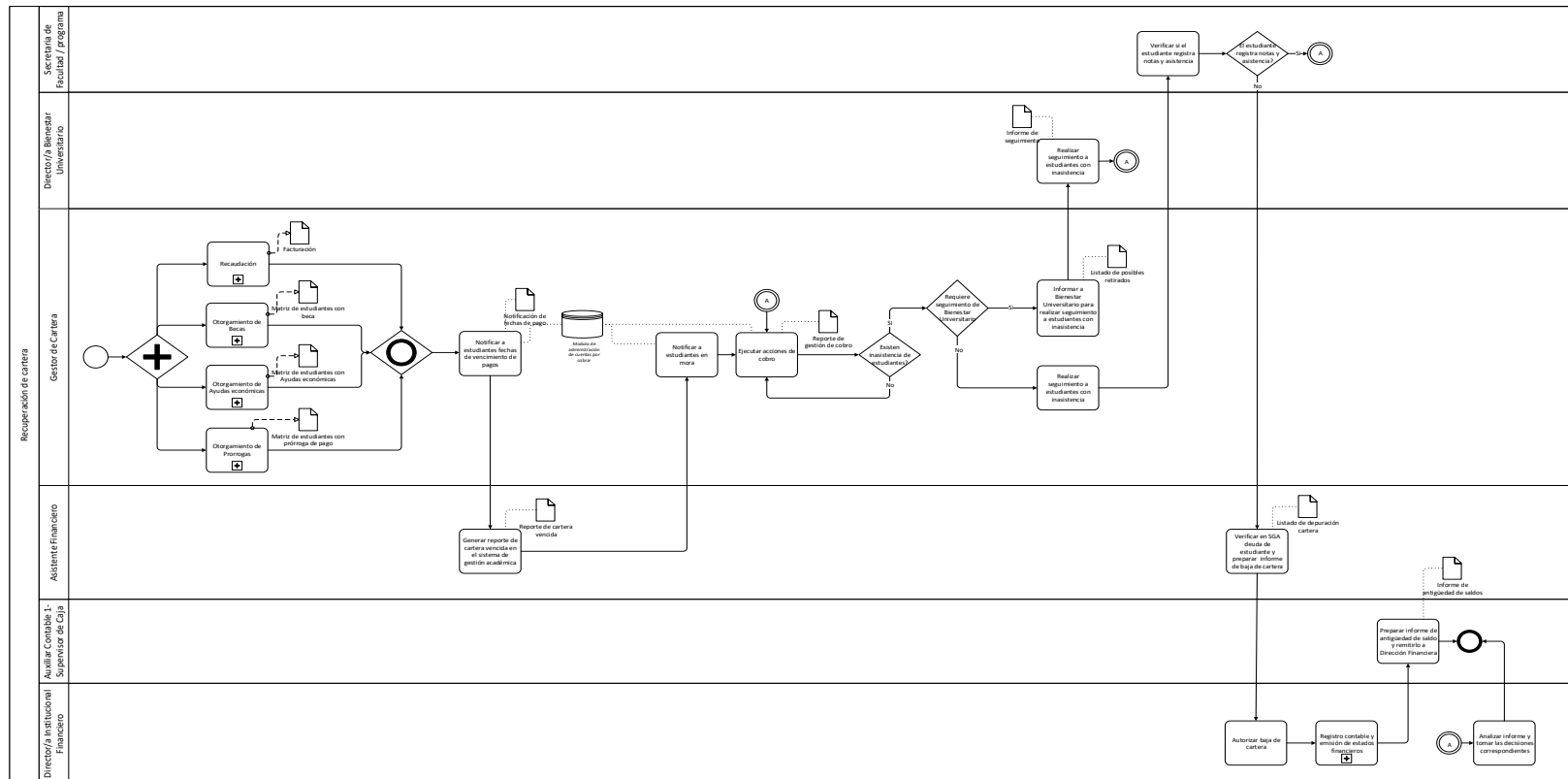
PAGO NIVEL DIFERIDO	1ER PASO	PAGO INICIAL MINIMO	\$ 1,000.00
	2 PASO	LA DIFERENCIA EN 3 PAGOS	1 PAGO - Hasta 30 MAYO
		3 PAGO - Hasta 31 JULIO	

IMPORTANTE: Una vez aprobada la política, deberá ser difundida con todos los actores e implementada inmediatamente.

VALIDACIÓN DEL DOCUMENTO			
ELABORACIÓN			
NOMBRE	CARGO	FIRMA	Fecha
REVISIÓN			
APROBACIÓN			

Anexo Nro. 3

Proceso actual de recuperación de cartera de la IES caso de Estudio.



Anexo Nro. 4

Manual del proceso de recuperación de cartera.

1. **MACROPROCESO**
Gestión Financiera
2. **PROCESO**
Gestión de tesorería
3. **SUBPROCESO**
Recuperación de cartera.
4. **CODIGO**
CAN -DIF -TSR -03
5. **PROPÓSITO**
Garantizar la recuperación de la cartera generada en la Universidad.
6. **ALCANCE**
Aplica para la recuperación de la cartera ocasionada por las prórrogas de pago de aranceles, otorgamiento de becas y ayudas económicas otorgadas a estudiantes de la Universidad
7. **LÍDER DEL PROCESO**
Gestor/a de cartera
8. **DEFINICIONES**

Prórroga de pago. - Plazos de pago que otorga la Universidad a estudiantes que según los análisis correspondientes no cuentan con la liquidez suficiente para cubrir la totalidad del semestre vigente.

Ayudas económicas. - Conjunto de beneficios socio – económicos que otorga la Universidad a la comunidad universitaria con el fin de apoyar el cumplimiento de sus objetivos de profesionalización.

Cartera vencida. - Es cuando el adeudo llega a su vencimiento del plazo acordado, y el deudor incumple en su obligación de pagar.
9. **POLÍTICAS**
 - 9.1. El Director/a Institucional Financiero mensualmente analizará el informe de acciones de cobro para definir su eficacia y establecer mecanismos de recuperación.
 - 9.2. Todo estudiante previo a su matriculación deberá cancelar todos los valores que se encuentren en mora.
 - 9.3. Por ningún motivo se asentarán notas o se permitirán la matrícula de estudiantes que se encuentren en mora con la Universidad hasta el pago total de sus haberes.
 - 9.4. Todo estudiante que haya caído en mora no deberá ser sujeto a renovación de prórroga de pago.
10. **INDICADORES DE GESTIÓN**

NOMBRE					
Cartera incobrable					
DESCRIPCIÓN					
Mide el porcentaje de la cartera vencida que es declarada incobrable.					
FÓRMULA DE CÁLCULO	FUENTE DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	META DE EFECTIVIDAD ESPERADA	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
$(\text{Cartera incobrable} / \text{Total de la cartera}) * 100$	Informe de antigüedad de cartera	Gestor/a de Cartera	Mensual	< 5%	Subdirector/a Financiero

NOMBRE					
Cartera en mora					
DESCRIPCIÓN					
Mide el porcentaje de la cartera que se encuentra en mora mayor a 31 días.					
FÓRMULA DE CÁLCULO	FUENTE DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE DEL	FRECUENCIA	META DE EFECTIVIDAD	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS

		INDICADOR		ESPERADA	
(Cartera con antigüedad mayor a 31días / Total de la cartera)*100	Informe de antigüedad de cartera	Gestor/a de Cartera	Trimestral	< 5%	Subdirector/a Financiero

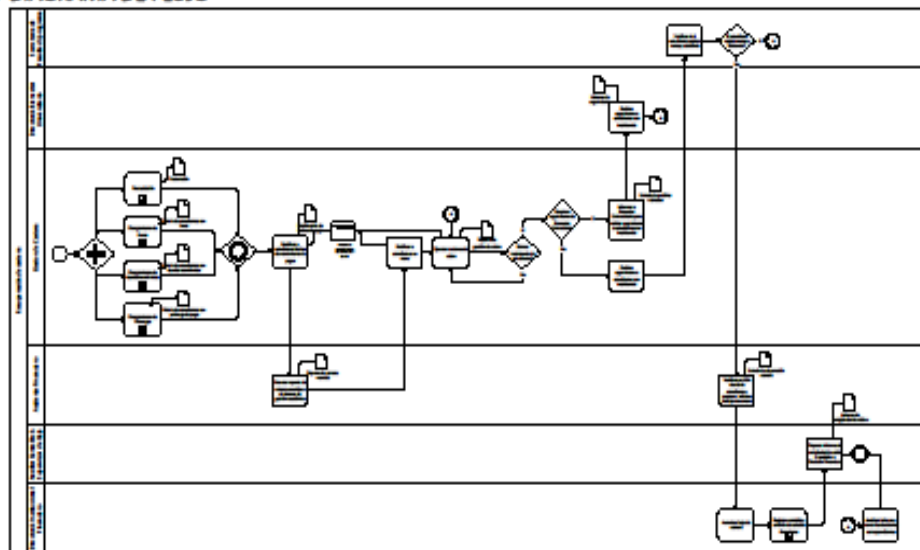
11. INDICADORES DE ACREDITACIÓN

No aplica

12. DOCUMENTOS

DOCUMENTOS	TIEMPO DE RETENCIÓN	RESPONSABLE
Notificación de fechas de pago	3 años	Gestor/a de cartera
Reporte de cartera vencida	3 años	Asistente financiero
Reporte de gestión de cobro	3 años	Gestor/a de cartera
Listados de posibles estudiantes retirados	3 años	Gestor/a de cartera
Listado de estudiantes retirados	3 años	Director/a de Bienestar Universitario
Listado de depuración de cartera	3 años	Asistente Financiero
Informe de antigüedad de saldo	3 años	Auxiliar Contable 1 – Supervisor de cajas

13. DIAGRAMA DE FLUJO



ANEXO 1. ADJUNTO

14. VALIDACIÓN DE DOCUMENTO

Anexo Nro. 5

Validación de encuesta sobre la ejecución del proceso de gestión de cartera de la institución de educación superior.



UNIVERSIDAD TENOLÓGICA INDOAMÉRICA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN INNOVACIÓN
SOCIOPRODUCTIVA SOSTENIBLE
REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA LA
RECOLECCIÓN DE DATOS

Tema de Tesis:

INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN DE CARTERA CON ENFOQUE DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA LA SOSTENIBILIDAD DE INSTITUCIONES DE
EDUCACIÓN SUPERIOR

Objetivo General:

Innovar la gestión de cartera con enfoque de responsabilidad social mediante el
diseño e innovación de los procesos y el complemento de su normativa en instituciones de
educación superior.

Objetivos Específicos:

- Determinar los factores que intervienen en la recuperación de cartera en instituciones de educación superior mediante el diagnóstico actual de los procesos.
- Realizar el análisis de la normativa para la recuperación de cartera e identificar las oportunidades de optimización de procesos.
- Diseñar los procesos y planteamiento de normativa para gestión de recuperación de cartera con enfoque de responsabilidad social en procura de su eficiencia.

Autora: Ing. Adriana Daniela Guevara Arteaga. MSc.

Tutor: Ing. Fanny Lucía Cevallos Ortega. MBA.

MATRIZ DE VALIDACIÓN

Encuesta dirigida al personal del área de cartera de la IES caso de estudio

CRITERIOS DE VALORACIÓN:


- **Representatividad:** Grado en el que el ítem es juzgado como representativo del objeto de estudio
- **Comprensión:** Valoración de si el ítem se comprende adecuadamente.
- **Interpretación:** Juicio sobre la posibilidad de que el ítem pueda interpretarse de varias formas.
- **Claridad:** Grado en el que el ítem resulta conciso/preciso/directo.

Matriz de validación

Pregunta	Representatividad 1 = Nada representativo 2 = Neutro 3 = Muy representativo	Comprensión 1 = No comprensible 2 = Neutro 3 = Se comprende claramente	Interpretación 1 = Se puede interpretar de varias formas 2 = Neutro 3 = Tiene una única interpretación	Claridad 1 = Nada claro 2 = Neutro 3 = Conciso /directo	Total	Observaciones
1. ¿La institución educativa en la que usted labora cuenta con un reglamento, manual o instructivo con el detalle de funciones de los responsables del proceso de gestión de cartera?	3	3	3	3	12	Ninguna
2. Elija las opciones que considere necesarias: En lo relacionado a la definición de funciones de los responsables de recuperación de cartera, considera usted que se encuentran:	3	3	3	3	12	Ninguna
3. ¿Considera usted que el proceso actual del área financiera en la que usted labora, permite realizar una gestión óptima de recuperación de cartera?	3	3	3	3	12	Ninguna
4. ¿Qué considera usted que se debería mejorar?	3	3	3	3	12	Ninguna

Pregunta	Representatividad 1 = Nada representativo 2 = Neutro 3 = Muy representativo	Comprensión 1 = No comprensible 2 = Neutro 3 = Se comprende claramente	Interpretación 1 = Se puede interpretar de varias formas 2 = Neutro 3 = Tiene una única interpretación	Claridad 1 = Nada claro 2 = Neutro 3 = Conciso /directo	Total	Observaciones
5. ¿La institución educativa donde usted labora cuenta con políticas de cobranza?	3	3	3	3	12	Ninguna
6. ¿Cómo calificaría usted la socialización de las políticas de cobranza a usuarios internos y externos?	3	3	3	3	12	Ninguna
7. ¿Considera usted que el personal encargado de la recuperación de cartera es suficiente dentro de la institución?	3	3	3	3	12	Ninguna
8. ¿Considera usted que el proceso de recuperación de cartera actual es el adecuado?	3	3	3	3	12	Ninguna
9. ¿Usted utiliza el sistema financiero informático implementado por la institución educativa en la que labora para obtener los reportes del proceso de recuperación de cartera con corte a la fecha en que se requiera?	3	3	3	3	12	Ninguna
10. ¿Cómo mantienen la información los encargados del registro de datos del proceso de recuperación de cartera en el sistema informático del que se obtiene la misma?	3	3	3	3	12	Ninguna
11. Seleccione el nivel de porcentaje de recuperación promedio de cartera en relación con el último periodo académico vigente relacionado al proceso de formación académica de posgrados (Segundo periodo académico del 2020).	3	3	3	3	12	Ninguna
12. ¿El proceso de recuperación de cartera vigente, le permite realizar evaluaciones periódicas de los índices de morosidad?	3	3	3	3	12	Ninguna
13. ¿Se han aplicado estrategias para mejorar	3	3	3	3	12	Ninguna

Pregunta	Representatividad 1 = Nada representativo 2 = Neutro 3 = Muy representativo	Comprensión 1 = No comprensible 2 = Neutro 3 = Se comprende claramente	Interpretación 1 = Se puede interpretar de varias formas 2 = Neutro 3 = Tiene una única interpretación	Claridad 1 = Nada claro 2 = Neutro 3 = Conciso /directo	Total	Observaciones
los índices de morosidad y cartera vencida en la institución educativa en la que labora?						
14. ¿Considera usted que el nivel ingresos que mantiene la IES actualmente permite su sostenibilidad en el mediano y largo plazo?	3	3	3	3	12	Ninguna
15. ¿La IES ha implementado acciones con enfoque de responsabilidad social en cuanto al proceso de recuperación de cartera vigente?	3	3	3	3	12	Ninguna
16. Por favor, a continuación, describa qué posible(s) solución(es) considera usted viable(s) para ser implementada(s) para mejorar el proceso de gestión de recuperación la cartera en la institución desde un enfoque con responsabilidad social:	3	3	3	3	12	Ninguna

Datos del Evaluador		Firma
Nombre: Lcdo. Francisco Dillon	Cédula: 1720080983	
Profesión: Docente	Cargo: Analista de información institucional -UTI Docente de posgrado – Maestrías en Educación	

Anexo Nro. 6

Validación de encuesta de satisfacción de usuario del proceso de recuperación de cartera.



UNIVERSIDAD TENOLÓGICA INDOAMÉRICA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN INNOVACIÓN
SOCIOPRODUCTIVA SOSTENIBLE
REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA LA
RECOLECCIÓN DE DATOS

Tema de Tesis:

INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN DE CARTERA CON ENFOQUE DE
RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA LA SOSTENIBILIDAD DE INSTITUCIONES DE
EDUCACIÓN SUPERIOR

Objetivo General:

Innovar la gestión de cartera con enfoque de responsabilidad social mediante el diseño e innovación de los procesos y el complemento de su normativa en instituciones de educación superior.

Objetivos Específicos:

- Determinar los factores que intervienen en la recuperación de cartera en instituciones de educación superior mediante el diagnóstico actual de los procesos.
- Realizar el análisis de la normativa para la recuperación de cartera e identificar las oportunidades de optimización de procesos.
- Diseñar los procesos y planteamiento de normativa para gestión de recuperación de cartera con enfoque de responsabilidad social en procura de su eficiencia.

Autora: Ing. Adriana Daniela Guevara Arteaga. MSc.

Tutor: Ing. Fanny Lucía Cevallos Ortega. MBA.

MATRIZ DE VALIDACIÓN
Encuesta dirigida a los usuarios

CRITERIOS DE VALORACIÓN:


- **Representatividad:** Grado en el que el ítem es juzgado como representativo del objeto de estudio
- **Comprensión:** Valoración de si el ítem se comprende adecuadamente.
- **Interpretación:** Juicio sobre la posibilidad de que el ítem pueda interpretarse de varias formas.
- **Claridad:** Grado en el que el ítem resulta conciso/preciso/directo.

Matriz de validación

Pregunta	Representatividad 1 = Nada representativo 2 = Neutro 3 = Muy representativo	Comprensión 1 = No comprensible 2 = Neutro 3 = Se comprende claramente	Interpretación 1 = Se puede interpretar de varias formas 2 = Neutro 3 = Tiene una única interpretación	Claridad 1 = Nada claro 2 = Neutro 3 = Conciso /directo	Total	Observaciones
1. ¿Se encuentra usted al día en el pago de sus obligaciones financieras con la institución educativa en la que realiza sus estudios?	3	3	3	3	12	Ninguna
2. Elija una de las opciones han influido para que no haya podido cumplir con su compromiso de pago en la institución en la cual realiza o realizó sus estudios:	3	3	3	3	12	Ninguna
3. ¿Considera usted que las formas de pago por los servicios educativos adquiridos en su proceso de formación son suficientes	3	3	3	3	12	Ninguna

Pregunta	Representatividad 1 = Nada representativo 2 = Neutro 3 = Muy representativo	Comprensión 1 = No comprensible 2 = Neutro 3 = Se comprende claramente	Interpretación 1 = Se puede interpretar de varias formas 2 = Neutro 3 = Tiene una única interpretación	Claridad 1 = Nada claro 2 = Neutro 3 = Conciso /directo	Total	Observaciones
para poder cumplir con su compromiso de pago?						
4. De las siguientes opciones presentadas a continuación, elija por lo menos 2 con las que usted preferiría realizar los pagos de su matrícula y aranceles en la institución en la que realiza o realizó sus estudios	3	3	3	3	12	Ninguna
5. ¿Cómo calificaría usted el servicio de atención y asesoría brindado por el personal responsable de receptor los pagos en la IES donde usted se encuentra cursando o cursó sus estudios?	3	3	3	3	12	Ninguna
6. ¿Ha tenido usted alguna dificultad al momento de realizar su proceso de pago?	3	3	3	3	12	Ninguna
7. Seleccione una o varias de las siguientes posibles dificultades que se le presentó el momento de realizar el pago de sus aranceles:	3	3	3	3	12	Ninguna
8. Por favor seleccione una o varias de las opciones propuestas por las que usted considera que ha tenido problemas en la facturación de los servicios adquiridos:	3	3	3	3	12	Ninguna
9. Si presentó dificultades para realizar los pagos, ¿recibió atención personalizada para superar los inconvenientes en el momento	3	3	3	3	12	Ninguna

Pregunta	Representatividad 1 = Nada representativo 2 = Neutro 3 = Muy representativo	Comprensión 1 = No comprensible 2 = Neutro 3 = Se comprende claramente	Interpretación 1 = Se puede interpretar de varias formas 2 = Neutro 3 = Tiene una única interpretación	Claridad 1 = Nada claro 2 = Neutro 3 = Conciso /directo	Total	Observaciones
que se presentaron?						
10. Seleccione una o varias de las opciones propuestas. Indique cual fue la causa por la que no pudo superar los inconvenientes en el momento de realizar su pago:	3	3	3	3	12	Ninguna
11. ¿Ha recibido usted algún descuento por realizar un pago de aranceles a tiempo?	3	3	3	3	12	Ninguna
12. Por favor, seleccione el porcentaje de descuento por pronto pago que ha recibido:	3	3	3	3	12	Ninguna
13. ¿Qué recomendación daría usted como usuario, para mejorar el proceso de pago por los servicios educativos adquiridos en su proceso de formación académica de posgrado?	3	3	3	3	12	Ninguna

Datos del Evaluador		Firma
Nombre: Lcdo. Francisco Dillon M. Sc.	Cédula: 1720080983	
Profesión: Docente	Cargo: Analista de información institucional – UTI Docente de posgrado – Maestrías en educación.	

Anexo Nro. 7

Rutero de cartera.

RUTERO DE CARTERA										
Código formato: GF-GC-DOC-01			Versión: 1.0			PAG. 1/1				
DETALLE										
PERIODO ACADÉMICO										
MODALIDAD										
CAMPUS										
FACULTAD	F E C H A S						NR. DE ESTUDIANTES			
SUBTOTAL 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FACULTAD	F E C H A S						NR. DE ESTUDIANTES			
SUBTOTAL 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
% POR RECUPERAR	100	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!	#;DIV/0!
Elaborado por: Nombre XXXXXXXX Cargo XXXXXXXXXXXX					Autorizado por: Nombre XXXXXXXX Cargo XXXXXXXX Fecha					

Anexo Nro. 8

Bitácora de cartera.

Anexo Nro. 12

Listado de posibles retirados.

FORMATO: LISTADO DE POSIBLES RETIRADOS					
Código Formato: GF-RC-DOC-03		Versión: 1.0		Pág. 1 / 1	
DATOS GENERALES					
Fecha de Informe		No. De Informe			
Funcionario Responsable de Informe	Nombre - Apellido	Contacto		Cargo	
		Extensión Telefónica	Correo Electrónico		
Informe dirigido a:	Nombre - Apellido	Contacto		Cargo	
		Extensión Telefónica	Correo Electrónico		
1. ANTECEDENTES					
2. DETALLE DE ESTUDIANTES CON POSIBLE RETIRO					
Nro.	Nombre de Estudiante	Cédula	Carrera	Modalidad	Observaciones
VALIDACIÓN DEL DOCUMENTO					
	NOMBRE	CARGO	FIRMA	FECHA	
ELABORADO POR					
RECIBIDO POR					
RECIBIDO POR					

Anexo Nro. 13

Reporte de activación de cartera.

REPORTE DE ACTIVACIÓN DE CARTERA									
Código formato: GF-GC-DOC-01					Versión: 1.0		PAG. 1/1		
CEDULA:		TIPO:		SEDE:		MODALIDAD:		NIVEL:	
REALIZADO POR:			FECHA:			DEUDA ACTUAL EN TOTAL \$ -			
INFORMACIÓN DE RUBROS						PAGOS / NOTAS DE CRÉDITO / DESCUENTOS			
PERIODO	TIPO RUBRO	FECHA GENERACION	TIPO DOCUMENTO	NÚMERO DOCUMENTO	VALOR	FORMA DE PAGO	FECHA	VALOR	SALDO

Anexo Nro. 14

Informe de cartera.

INFORME DE CARTERA					
Código formato: GF-MC-DOC-02			Versión: 1.0		PAG. 1/1
MES:					
REALIZADO POR:					
SEDE	PROGRAMA (NOMBRE)	NIVEL	ALUMNO	CEDULA	DEUDA

Anexo Nro. 15

Matriz Integral de Cartera.

MATRIZ INTEGRAL DE CARTERA							
MES:		Código Interno: G/MC-DCC-03			Versión: 1.0	PÁG. 11	
REALIZADO POR:	SELE	PROGRAMA (NOMBRE)	NIVEL	TOTAL INGRESOS	TOTAL FACTURADO	TOTAL RECEPTADO	PENDIENTE DE COBRAR

Anexo Nro. 16

Sistema de incentivos por pronto pago.

% DE INCENTIVOS POR PRONTO PAGO			
ACTIVIDAD	MEDIO DE PAGO	DESCUENTO	FECHA DE PAGO
Inscripción en posgrado	Cualquier medio	0%	De acuerdo al cronograma
Matrícula posgrado	Cualquier medio	0%	De acuerdo al cronograma
Periodo académico o nivel completo	Recaudación Bancaria	3%	Hasta 3 días antes del inicio del periodo académico
	Tarjeta de crédito	1%	Hasta 3 días antes del inicio del periodo académico
Pago programa completo	Recaudación Bancaria	5%	Hasta 3 días antes del inicio del programa
	Tarjeta de crédito	3%	Hasta 3 días antes del inicio del programa

*Nota: De acuerdo a al tipo de IES, y considerando los rubros en los que se desglosan los valores de pago, cada IES puede complementar o sustituir los descuentos en función de su reglamentación o políticas en cuanto a incentivos.

Anexo Nro. 17

Propuesta de plan para pagos.

PLAN DE PAGO - POSGRADOS			
ACTIVIDAD	PAGO	PORCENTAJE DEL VALOR	FECHA DE PAGO
Inscripción para posgrado	Valor total	100%	Hasta la fecha fin de acuerdo al cronograma de pago
Matrícula posgrado	Valor total	100%	Hasta la fecha fin de acuerdo al cronograma de pago
Programa completo	Pago inicial sobre del valor total del programa	Mínimo 20%	Hasta 3 días antes del inicio del primer nivel
	La diferencia a cancelar, puede diferir hasta en 8 cuotas iguales.	7,5% en cada cuota	Conforme convenio de pago o acuerdo establecido con el maestrante.- No podrá superar la fecha de defensa de trabajo de titulación.
Nota: Los acuerdos de pago se suscribirán con el Gestor de Cartera de Posgrados, considerando el nivel de ingresos y capacidad de pago, mismo que se efectuará con base a un análisis realizado con la intervención de la unidad de Bienestar Estudiantil.			

Anexo Nro. 18

Escala valorativa Método Likert.

Criterios generales de valoración	Siglas
Muy aceptable	MA
Bastante aceptable	BA
Aceptable	A
Poco aceptable	PA
Inaceptable	I