



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

INFORME FINAL DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TÍTULO:

La gestión de cobranza de matrículas y pensiones y su incidencia en la liquidez y rentabilidad de la Unidad Educativa Academia Naval Jambelí ANAJAM CIA. LTDA.

AUTOR: Mauricio Alexander Pico Santana

TUTOR: Ing. Gabriel Murillo Delgado

**Facultad de Contabilidad y Auditoría
Carrera de Contabilidad y Auditoría**

Manta – Manabí – Ecuador

Septiembre, 2018

CERTIFICADO DEL TUTOR

A través de la presente, en calidad de tutor del proyecto de investigación sobre el tema: **“La gestión de cobranza de matrículas y pensiones y su incidencia en la liquidez y rentabilidad de la Unidad Educativa Academia Naval Jambelí ANAJAM CIA. LTDA.”**, de la ciudad de Manta, desarrollado por Mauricio Alexander Pico Santana con cédula de ciudadanía N° 131549509-1, egresado de la carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que este informe investigativo reúne los requisitos mínimos, tanto técnicos como científicos, establecidos bajo la modalidad de Proyecto de Investigación de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

Por lo tanto, como responsable de este trabajo de titulación doy fe del desarrollo del mismo y, autorizo la presentación ante las autoridades pertinentes para que sea sometido a evaluación y calificación.

Ing. Isaac Gabriel Murillo Delgado
TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTORIA

Yo, Mauricio Alexander Pico Santana, con cédula de ciudadanía N° 131549509-1 tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto de investigación, bajo el tema **“La gestión de cobranza de matrículas y pensiones y su incidencia en la liquidez y rentabilidad de la Unidad Educativa Academia Naval Jambelí ANAJAM CIA. LTDA.”**, de la ciudad de Manta, así como los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis de datos y resultados son responsabilidad de mi persona, como autor del proyecto de investigación.

Mauricio Alexander Pico Santana

AUTOR

APROBACIÓN DEL TRABAJO

Tribunal de grado, aprueban el Trabajo de Graduación, sobre el tema: “**La gestión de cobranza de matrículas y pensiones y su incidencia en la liquidez y rentabilidad de la Unidad Educativa Academia Naval Jambelí ANAJAM CIA. LTDA.**”, de la ciudad de Manta, elaborado por Mauricio Alexander Pico Santana, egresado de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las directrices estipuladas en los reglamentos y disposiciones emitidas por la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

Para constancia firman:

Ing. Carmen Gutiérrez Zambrano
Presidente del tribunal

Dr. Justo Cevallos Mero
Miembro del tribunal

Ing. Daniela Almeida Palacios
Miembro del tribunal

DEDICATORIA

Dedico este logro en primer lugar a Dios por dame las fuerzas para culminar una etapa de mi vida como universitario.

También quiero dedicar este logro a mis padres, hermanos y demás familiares que de una u otra forma siempre me alentaron con frases motivadoras.

A mis compañeros y amigos de aula que siempre estuvieron presente durante este anhelo de querer ser profesional.

Mauricio Pico Santana

RECONOCIMIENTO

Agradezco este logro en primer lugar a Dios por dame las fuerzas necesarias para afrontar todos los obstáculos que se me presentaron durante esta etapa de mi vida como miembro de la familia de la ULEAM.

A mis padres por inculcarme valores éticos como la responsabilidad y el esfuerzo y a mis hermanos y demás familiares que de una u otra forma siempre me alentaron con frases motivadoras para seguir adelante a pesar de todas las dificultades que se presentaran dentro del hogar.

A mis compañeros y amigos de aula especialmente Karelen Alvarado, Kerlyn Quiroz, Wellington Rojas y Germán Álvarez que siempre estuvieron presente para darme su mano amiga para salir adelante durante todo este ciclo de aprendizaje con el único fin de ser profesionales.

A mis docentes y tutor de tesis por estar siempre presente para brindarme su ayuda incondicional y sus sabios consejos que supieron guiarme para lograr culminar con éxitos este proyecto.

Mauricio Pico Santana

ÍNDICE

CERTIFICADO DEL TUTOR	2
DECLARACIÓN DE AUTORIA	3
APROBACIÓN DEL TRABAJO.....	4
DEDICATORIA	5
RECONOCIMIENTO.....	6
RESUMEN.....	11
INTRODUCCIÓN	12
CAPITULO I.....	15
1. MARCO TEORICO.....	15
1.1 Fundamentación teórica	15
1.1.1 Variable Independiente: La gestión de cobranzas	15
1.1.2.1 Gestión	15
1.1.2.2 Cobranza	15
1.1.2.3 Políticas de cobranzas.....	15
1.1.2.4 Cobranza efectiva.....	16
1.1.2.5 Matrículas	16
1.1.2.6 Pensiones.....	16
1.1.2.7 Sistema de gestión de cobranzas.....	17
1.1.2.8 Derechos de las instituciones educativas particulares.....	17
1.1.2.9 Año lectivo	17
1.1.2.10 Control de cartera	18
1.1.2 Variable Dependiente: liquidez y rentabilidad	18
1.1.1.1 Recaudación.....	18
1.1.1.2 Incidencia	18
1.1.1.3 Servicios educativos	19
1.1.1.4 Cuentas por cobrar	19
1.1.1.5 Políticas financieras.....	19
1.1.1.6 Rentabilidad.....	20
1.1.1.7 Cuentas incobrables	20
1.1.1.8 Liquidez	21

1.1.1.9 Instituciones educativas.....	21
1.1.1.10 Instituciones educativas particulares	22
1.2 Antecedentes investigativos	22
CAPITULO II	28
2. DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO.....	28
2.1 Análisis FODA.....	28
2.2 Análisis de la situación actual de la Institución	30
Fortalezas.....	31
Oportunidades.....	31
Debilidades	31
Amenazas	32
2.3 Población	32
2.4 Muestra	33
2.5 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	33
2.5.1 Observación	33
2.5.2 Análisis Económico- Financiero.....	39
2.5.3 Indicadores Financieros.....	43
2.5.4 Encuesta.....	47
2.5.5 Entrevista al Gerente	54
2.5.6 Entrevista a la Colectora.....	57
CAPITULO III	60
3. DISEÑO DE LA PROPUESTA	60
3.1 Título de la propuesta	60
3.1.1 Justificación de la propuesta	60
3.2 Objetivo general de la propuesta	60
3.3 Objetivos específicos de la propuesta	61
3.4 Fundamentación de la propuesta.....	61
3.4.1 Beneficiarios	61
3.4.2 Ubicación.....	62
3.4.3 Técnico responsable.....	62
3.4.4 Datos de la Unidad Educativa	62
3.4.5 Desarrollo de la propuesta.....	65
3.5 Factibilidad de la propuesta	86

3.6	Resultados científicos.....	87
	CONCLUSIONES	89
	RECOMENDACIONES.....	90
	BIBLIOGRAFÍA.....	91
	ANEXOS	93
	Anexo 1- Encuesta.....	93
	Anexo 2- Entrevista.....	95
	Anexo 3 - Entrevista a la Colectora.....	97
	Anexo 4- Acta De Compromiso.....	99
	Anexo 5 – Contrato de prestación de servicios.....	100

INDICE DE ILUSTRACIONES

	Ilustración 1 Análisis FODA.....	30
	Ilustración 2 Proceso que realiza cada empleado de la institución.....	34
	Ilustración 3 Gastos de la institución	43
	Ilustración 4 Procesos de cobro que aplica la unidad educativa	48
	Ilustración 5 Medio por el que realiza sus pagos.....	49
	Ilustración 6 Origen del pago de las pensiones	50
	Ilustración 7 Período de tiempo favorable para cancelar pensiones	51
	Ilustración 8 Comunicación de retrasos.....	52
	Ilustración 9 Medios de comunicación de pagos	53
	Ilustración 10 Proceso de cobranza	67
	Ilustración 11 Mapa de proceso.....	67
	Ilustración 12 Diagrama de proceso de la colectora.....	71
	Ilustración 13 Diagrama de proceso del gerente	72
	Ilustración 14 Diagrama de proceso del rector	73
	Ilustración 15 Diagrama de proceso del contador (a).....	74
	Ilustración 16 Responsabilidades	82

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Análisis FODA	31
Tabla 2 Población de la Academia Naval Jambelí.....	32
Tabla 3 Población de la Academia Naval Jambelí.....	33
Tabla 4 Cantidad de Estudiantes Año 2017-2018	35
Tabla 5 Ingreso Mensual por Estudiante	36
Tabla 6 Ingreso por Concepto de Matrícula.....	36
Tabla 7 Cuadro general de la cartera vencida y recaudaciones al 28 de febrero 2018	37
Tabla 8 Valores por cobrar	45
Tabla 9 Antigüedad de saldos	46
Tabla 10 Procesos de cobro que aplica la unidad educativa.....	47
Tabla 11 Medio por el que realiza sus pagos	48
Tabla 12 Origen del pago de las pensiones	49
Tabla 13 Período de tiempo favorable para cancelar pensiones.....	50
Tabla 14 Comunicación de retrasos	51
Tabla 15 Medios de comunicación de pagos.....	52
Tabla 16 Plan de Acción.....	62
Tabla 17 Proceso de cobro.....	63
Tabla 18 Planificación	68
Tabla 19 Diagrama General	78
Tabla 20 Indicador de la eficiencia de las recaudaciones telefónicas ...	84
Tabla 21 Indicador de liquidez.....	85

RESUMEN

El proyecto de investigación se desarrolla como un aporte para implementar mecanismos en la gestión de cobro de las pensiones mensuales por los servicios educativos y mejorar la rentabilidad y liquidez de la Unidad Educativa Academia Naval Jambelí ANAJAM; la propuesta de solución está dirigida al departamento de colecturía del área financiera. Bajo este contexto, es crucial para las instituciones educativas manejar un cronograma para la planificación administrativa de sus operaciones, misma permita receptor los recursos oportunamente y así poder cumplir con sus compromisos y obligaciones con empleados, proveedores y terceros. Por tal razón, presentaremos un análisis económico y financiero donde se proyectan alcanzar las metas y objetivos para mejorar la operatividad de la institución y que la formación académica de sus estudiantes no se vea afectada. Para el desarrollo del trabajo se tomaron en consideración varios métodos y técnicas de investigación que permitan demostrar que los resultados de una buena gestión de cobranzas realizados mensualmente son de mucha utilidad para esta institución educativa, puesto que les ayudará a mitigar los retrasos en el pago de las pensiones, y la afectación a la situación económica de la institución, permitiendo con ello, la toma de decisiones financieras claras y oportunas para el buen funcionamiento de la misma, buscando mejoras de los servicios de educación que brindan. Iniciando con la formulación de un marco teórico donde constan conceptos referentes al tema investigado, diagnóstico de la situación actual, para luego encaminarlo al desarrollo de la propuesta. Finalmente, se realiza las conclusiones y recomendaciones.

INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas particulares y fiscomisionales de todo el país buscan dar solución a un inconveniente que enfrentan como es incremento de la cartera vencida durante cada año lectivo, debido a falta de pago por los concepto de servicio educativo que no le son cancelados y en muchos casos dan a lugar a que los representantes lleven a juicios o demandas en el Ministerio de Educación, organismos que no resuelve este tipo de conflictos, más bien, lo deriva a otra instancia mediadora entre la institución y el demandado, convirtiéndose en cuentas incobrables, afectando directamente la liquidez de las instituciones, la misma es reflejada en los estados financieros

En la actualidad las unidades educativas particulares deben mantener establecidas políticas adecuadas para una buena gestión de cobranza durante un periodo académico, a fin de que estas puedan mitigar el impacto de la recurrencia del incumplimiento del pago por sus servicios

Esta investigación contribuirá a la institución, estableciendo políticas, estrategias y planes de acción que le permitirá alcanzar el cumplimiento de las obligaciones de sus clientes por los servicios prestados, así mismo, lograr la estabilidad financiera y mejorar los índices de rentabilidad de la Unidad Educativa Academia Naval Jambelí, ANAJAM C LTDA

El proyecto de investigación tiene como *objeto de estudio*, el análisis de control interno establecido en la unidad educativa. El eje temático es la gestión de cobranza, siendo el control interno del área financiera en la Unidad educativa Academia Naval Jambelí el indicador financiero de medición durante el período comprendido entre el mes mayo del 2017 hasta el 09 de febrero del 2018.

La *implementación de políticas y técnicas* efectivas a través de la gestión de cobranzas incidirá de forma positiva en el cumplimiento de los pagos de matrículas y pensiones por parte de los padres de familia, con el propósito de

poder alcanzar las metas y objetivos institucionales que permitirán mantener liquidez y rentabilidad durante el periodo lectivo.

El *objetivo* de esta investigación es verificarr en qué medida la gestión de cobranza de valores por concepto de matrículas y pensiones incide en la liquidez y rentabilidad de la Unidad Educativa Academia Naval Jambelí ANAJAM C LTDA. Para ellos se realizará un seguimiento a las políticas implantadas por la institución con el fin de conocer si estas son aplicadas adecuadamente, se determinará el impacto económico que produce una falta de control interno en el manejo de la cuenta por cobrar en la unidad educativa y se propondrán alternativas de solución para la recuperación de valores de la cartera vencida como un modelo de gestión de cobranza que generé mayor grado de cumplimiento en las pensiones y que permitan incrementar los niveles de liquidez de la institución.

Dentro de los métodos a ser utilizados se encuentran: el *método inductivo* para constatar la cartera vencida que mantiene la unidad educativa Jambelí y las gestiones que se han realizado para mitigarla.

El *método analítico* para conocer los valores pendientes de cobro detallados en la cartera vencida, se descompondrán el valor total por cursos de acuerdo a los estudiantes que tenga un mayor índice de morosidad.

El *método estadístico* debido a que se utilizarán datos cuantitativos para conocer el porcentaje de cartera vencida por meses de acuerdo a los diferentes cursos.

Y tipo de investigación será: la *investigación documental* puesto que se verificarán documentos entregados como facturas y actas de compromisos que hayan firmado.

La *investigación de campo* porque permitirá la debida recolección de datos por medio de entrevistas y encuestas realizadas al Gerente y Colectora de la unidad educativa, y a los padres de familia.

La *investigación descriptiva* debido a que se describirán hechos para dar a conocer la información referente a las variables detalladas en la investigación.

El proyecto tiene como *población* al personal directivo, docente, administrativo, de servicios y a los estudiantes de la unidad educativa Academia Naval Jambelí, sin embargo, nuestra muestra seleccionada abarca el personal relacionado con el control de los estudiantes que mantenían deudas mensuales que representan cuantías importantes.

Se realizarán *encuestas* a los representantes de familia que mantengan cuantías en mora y *entrevistas* a los padres de familia y a la colectora para conocer los motivos de la cartera vencida que se incrementa en la unidad educativa

CAPITULO I

1. MARCO TEORICO

1.1 Fundamentación teórica

1.1.1 Variable Independiente: La gestión de cobranzas

1.1.2.1 Gestión

Mora nos hace referencia a dos conceptos sobre gestión, el primero nos dice que gestión es: el conjunto de actividades que una persona realiza para desarrollar un proceso o para conseguir un producto determinado - y el segundo que se asume como orientación, o una guía de actividades, a fin de formar procesos de cambio. (Mora, 2007)

Dentro de las diferentes unidades educativas se realizan gestiones para mejorar cada uno de los procesos que se realizan dentro de ella, esta investigación busca la implementación de una gestión de cobranzas que será un complemento que traerá muchos beneficios a la gestión educativa.

1.1.2.2 Cobranza

Según Bandera la cobranza reside en la recuperación de los créditos concedidos previamente por una empresa que pueden ser regularmente Industriales, Comerciales, Financieras, o Prestadoras de Servicio. (Bandera, 2013)

1.1.2.3 Políticas de cobranzas

Para Menjívar estas políticas de cobranza son las diferentes formas de cobro que una empresa aplique para recuperar en flujos de efectivo las ventas realizadas a crédito. (Menjívar, 2011)

El autor hace referencia a que una buena política de cobranza influye en la rentabilidad de un negocio, puesto que varias de las organizaciones mantienen

créditos con sus clientes y por tal motivo requieren de formas efectivas que les ayuden a recuperar dichos valores.

1.1.2.4 Cobranza efectiva

Según Neyra para tener una excelente gestión de cobranza se debe tomar en consideración lo siguiente:

- Actitud positiva frente a la Gestión que se realiza para brindar un buen servicio.
- Trabajar de manera interna de forma organizada para poder hacer efectiva la gestión de cobro.
- Tener clara la percepción del Cliente ya que esto influye en la morosidad que el mismo mantengan con la entidad y se convierte en una herramienta para mejorar la gestión, en este punto es importante que el cliente pueda reconocer que la organización monitorea las cuentas, y que existe una política para el pago oportuno por el servicio que ofrece la misma.
- Finalmente, la Comunicación se convierte en una herramienta fundamental para la gestión de cobro, ya que se deberá utilizar un canal apropiado que permita mantener un vínculo entre la organización y el cliente. (Neyra,2002)

1.1.2.5 Matrículas

Es el valor que una Institución Educativa particular cobra al estudiante por una sola vez en cada periodo académico, debido a que una vez cancelado el mismo este puede acceder a los servicios educativos que ofrece la institución, pudiendo ser estos: un seguro básico de vida y de accidentes, al otorgamiento de certificaciones por una sola vez, entre otros. (Consejo de Educación Superior, 2016)

1.1.2.6 Pensiones

La pensión es un valor que se paga mensualmente al establecimiento educativo privado por un lapso de 10 meses, cuyo pago le da derecho al

estudiante para participar en el proceso formativo, durante el respectivo año académico. (Consejo de Educación Superior, 2016)

1.1.2.7 Sistema de gestión de cobranzas

El Sistema de Gestión de Cobranzas, está orientado a controlar todos los aspectos de la cobranza en sus diferentes etapas, permitiendo un ordenado y eficiente manejo de los recursos tanto económicos como de personal. Para que de esta manera se pueda tener un mejor control de los documentos y actividades que se deben de realizar para lograr dicha gestión. (Santandreu, 2000)

1.1.2.8 Derechos de las instituciones educativas particulares

Según el Art. 57. De la LOEI señala que son derechos de las instituciones educativas particulares, cobrar las pensiones y matrículas de conformidad con el reglamento que emita la Autoridad Educativa Nacional. (Ministerio de Educación, Ley Orgánica de Educación Intercultural, 2014)

Este derecho es el que le permite a cada una de estas instituciones generar la obligación de cobro con cada uno de los representantes de sus estudiantes, puesto que cada uno de los valores que se cobran está debidamente autorizado por el Ministerio de Educación.

1.1.2.9 Año lectivo

En el Art 146 de Reglamento de la LOEI se menciona que el año lectivo se debe desarrollar en un régimen escolar deberá de ser de dos (2) quimestre en todas las instituciones educativas públicas, fiscomisionales y particulares.

Por lo tanto, debe tener una duración mínima de doscientos (200) días de asistencia obligatoria de los estudiantes para el cumplimiento de actividades educativas, los cuáles serán contados desde el primer día de clases hasta la

finalización de los exámenes del segundo quimestre. (Ministerio de Educación, Reglamento General a La Ley Orgánica De Educación Intercultural, 2015)

1.1.2.10 Control de cartera

Según De Rus los sistemas de control de cartera deberán proporcionar la información apropiada para una clara identificación y verificación del movimiento de provisiones y castigos en general, como si mismo de las recuperaciones por pagos o reprogramaciones cuyos montos deben incorporarse en la base imponible de primera categoría. (De Rus, 2008, p.73).

En las diferentes instituciones particulares dentro del departamento financiero y colecturía se debe mantener un control diario de cartera que permita realizar una eficiente gestión de cobranzas a través de estrategias y mecanismos que busquen lograr la recuperación de los valores que se mantienen dentro de ella.

1.1.2 Variable Dependiente: liquidez y rentabilidad

1.1.1.1 Recaudación

Según Española la recaudación es la obtención de dinero o recursos de una empresa o de una persona a la que se han emitido una o más facturas, esta tiene también como objetivo recolectar los pagos pendientes de cobro por las facturas que se le hayan entregado. (Española, 2014)

1.1.1.2 Incidencia

Según Utrilla es un proceso que involucra a toda la población en el conocimiento y análisis de su problemática, en la identificación de propuestas y en la capacidad de negociación, para que las propuestas de personas o instituciones sean consideradas por las autoridades. (Utrilla, 2012)

Dentro de la gestión de cobranza se menciona siempre la incidencia que esta vaya a tener en la rentabilidad de un negocio, de tal manera que como lo

indica el autor se permita definir estrategias que deberán ser aplicadas por los directivos de cada negocio.

1.1.1.3 Servicios educativos

De acuerdo los autores William, Michael y Bruce los servicios educativos son aquellas actividades intangibles que tienen objetivo mejorar el conocimiento, habilidades y destrezas de las personas, estos servicios se brindan a los clientes con la finalidad de satisfacer las necesidades o deseos que estos tengan. (William, Michael, & Bruce, 2004)

1.1.1.4 Cuentas por cobrar

Según Fernández las cuentas por cobrar son aquellas que provienen de la venta de bienes o servicios que se encuentran respaldadas por una factura. (Fernández, 2009)

Es importante mencionar que estas cuentas representan la liquidez del negocio al contener un dinero que puede ser recuperado en un corto, mediano o largo plazo, dependiendo de la transacción que se haya realizado y de los parámetros que se hayan establecido con el cliente.

En las diferentes instituciones educativas se mantienen cuentas por cobrar mensuales por los servicios académicos que se brindan a sus estudiantados, las mismas que deben ser cubiertas por cada uno de sus representantes en los plazos que se hayan acordado.

1.1.1.5 Políticas financieras

La Política Financiera brinda las bases generales y los parámetros de control que deben establecerse en cada uno de los procesos y procedimientos aprobados por cada una las entidades que incluyan transacciones financieras y contables. (Grupo de energía, 2011)

El uso de estas políticas se considera indispensable para mantener una economía estable, que permita el crecimiento económico de una organización, tomando en consideración todos los factores que puedan afectar a la rentabilidad de la empresa.

1.1.1.6 Rentabilidad

Ferrer nos indica que la rentabilidad constituye uno de los objetivos principales que se traza toda empresa para conocer el rendimiento de lo que se ha invertido, al realizar unas series de actividades en un determinado periodo de tiempo. Se puede definir al mismo tiempo, como el resultado de las decisiones por parte de la administración de una empresa. (Ferrer, 2008, p. 89)

La rentabilidad de una empresa se mide a través de indicadores financieros que permiten conocer de manera porcentual los resultados de la inversión y de las operaciones realizadas durante un periodo de tiempo determinado.

1.1.1.7 Cuentas incobrables

Según Zambrano las cuentas incobrables, agrupan las cuentas pendientes de cobro que representen derechos perdidos sobre terceras personas. (Zambrano, 2011)

Es decir que dichos valores se convierten en un crédito irrecuperable para la empresa, representando pérdidas para la misma, es importante mencionar que, al establecer estas cuentas se debe tomar en consideración ciertos parámetros contables que se han establecido para tal efecto, como el hecho de que las mismas que deben permanecer por más de un año dentro de la contabilidad de la empresa, sin generarse movimientos pese a la gestión de cobranza realizadas.

Las cuentas incobrables están reguladas por la normativa tributaria del país, es por ello que, según la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, en

su artículo 10, numeral 11 menciona que las provisiones para créditos incobrables originados en operaciones del giro ordinario del negocio, efectuadas en cada ejercicio impositivo a razón del 1% anual sobre los créditos comerciales concedidos en dicho ejercicio y que se encuentren pendientes de recaudación al cierre del mismo, sin que la provisión acumulada pueda exceder del 10% de la cartera total.

Las provisiones voluntarias, así como las realizadas en acatamiento a leyes orgánicas, especiales o disposiciones de los órganos de control no serán deducibles para efectos tributarios en la parte que excedan de los límites antes establecidos.

Las cuentas incobrables representan problemas para cada una de las instituciones educativas, las cuáles suelen mantener montos representativos al finalizar el año lectivo, incluso varios clientes solicitan convenios de pagos puesto que no han podido cancelarla, por lo tanto, estas cuentas se consideran de gran importancia para su análisis por parte del departamento financiero de cada institución.

1.1.1.8 Liquidez

Según Bernestein la liquidez es la habilidad, rapidez y el grado de habilidad para transformar sus activos en dinero en efectivo y así cumplir con sus obligaciones, teniendo en cuenta que la insuficiencia de ésta se la considera uno de los principales síntomas de dificultad financiera. (Bernestein)

Se considera que una empresa tiene un mayor grado de liquidez cuando la solvencia del efectivo de la misma tiene la capacidad para responder ante algún imprevisto que se pueda generar durante la actividad económica.

1.1.1.9 Instituciones educativas

Según el artículo 53 de la LOEI son los establecimientos que ofrecen servicios educativos en diferentes niveles o a través de distintas modalidades de enseñanza, y que cuentan con la estructura física óptima, personal docente y autorización legal para su funcionamiento, cumpliendo una función social. (Ministerio de Educación, Reglamento General A La Ley Orgánica De Educación Intercultural, 2015)

Las unidades educativas pueden ser particulares (administradas por personas de derecho privado), fisco misionales (administradas por personas de derecho privado y público, por tal motivo el estado regula parte de los recursos que se entregan a estas instituciones) y públicas (administradas por el gobierno, buscan mejorar la calidad del servicio educativo logrando que este sea gratuito para toda la comunidad).

1.1.1.10 Instituciones educativas particulares

“...Las instituciones educativas particulares están constituidas y administradas por personas naturales o jurídicas de derecho privado podrán impartir educación en todas las modalidades, previa autorización de la Autoridad Educativa Nacional y bajo su control y supervisión...”. (Ministerio de Educación, Ley Orgánica de Educación Intercultural, 2014).

Este tipo de establecimiento educativo está autorizado por la Autoridad del Sistema Educativo Nacional para cobrar valores por concepto de pensión y matrícula a cada uno de sus estudiantes, puesto que al ser administradas por el sector privado sus administrados utilizan dichos recursos para mejorar sus servicios ofreciendo una mayor calidad a sus estudiantes.

1.2 Antecedentes investigativos

Los siguientes autores han realizados investigaciones relacionadas con el problema planteado en esta investigación, logrando buenos resultados en la

aplicación de los modelos de gestión de cobranzas siendo estos de gran utilidad en las diferentes unidades educativas.

TEMA: Diseño De Un Modelo De Gestión De Cobranza Para Disminuir El Índice De Morosidad En Los Estudiantes De La Universidad Señor De Sipán Sac, 2012 AUTOR: OSCAR ISRAEL REINA ILIQUÍN AÑO: 2012. Publicado en el repositorio de la Universidad Señor de Sipan de Perú

En esta investigación se dio a conocer que una de las causas de morosidad que se presenta en la institución es el pago impuntual de los estudiantes puesto que siempre esperan hasta lo último para cancelar los valores pendientes, también se indicó que una de las estrategias y herramientas que se utilizaban para realizar las debidas gestiones de cobranzas es la comunicación verbal y virtual por parte del campus implantando por los administradores de la institución.

Es por ello que en esta investigación se planteó una propuesta para implementar el área de cobranzas dentro de la institución, con la designación del director de cobranzas para que fuera este quien se encargara de centralizar y efectuar los programas, lineamientos para el tratamiento de la morosidad de sus clientes, así como la puesta en marcha de un sistema como de gestión y seguimiento a quienes se retrasen en sus pagos.

El resultado de esta investigación concluyó con un estudio realizado para conocer la viabilidad de la generación del área dentro de la institución, la misma que resulto económicamente viable, por lo tanto, el área que iba a ser implementada debería contar con políticas de cobranzas establecidas.

Adicionalmente se sugirió la implementación de tecnología móvil para dar a conocer mediante alertas los valores que debían cancelar cada uno de los estudiantes, así mismo se tendría que realizar una revisión periódica de la cartera vencida, comunicando a cada cliente las políticas de cobranzas implementadas como los días correspondientes a realizar sus pagos mensuales, cuáles son sus obligaciones con la institución, pues este fue uno de los graves problemas encontrados durante la investigación, pues la falta de comunicación con los

estudiantes demostró que los mismos desconocían la afectación que provocaban sus retrasos en los pagos y debido a la falta de seguimiento a la cartera vencida que se iba acumulando en la institución.

TEMA: Análisis De Las Políticas Y Procedimientos De Cobranza - Unidad Educativa José María Urbina AUTORES: Ingrid Karina Pibaque Baque Ruth & Steffany Carrasco Alburquerque Año: 2016. Publicado en el repositorio de la universidad de Guayaquil

El autor de esta investigación realizó un análisis a los procedimientos de cobranza que tiene establecido la institución, dentro de su planteamiento de problema indicaba que la unidad educativa tenía problemas con el pago puntual de matrículas y pensiones, debido a que no contaba con un área contable-financiero que les ayudará en el proceso de cobranza. Se indicó también que los administradores de la institución realizan sus actividades de acuerdo a su experiencia laboral y debido a ello no tenían implantado políticas de cobranzas claras que les permitieran dar solución a la cartera que se iba generando mensualmente lo cual trajo consigo varios inconvenientes durante la recaudación de sus ingresos dentro del periodo académico.

Entre los resultados que presentan los autores se encuentra la propuesta de la implementación sistema de cobro dentro del área contable del departamento financiero, puesto que sería el encargado de tomar decisiones y establecer políticas de cobranzas donde se indica los días de cancelación de pensiones, reportes de cobro diarios y entrega de facturas por parte de la colectora, que serían aplicados por el departamento de Colecturía para la recaudación de los valores pendientes por cobrar a los diferentes representantes.

Dentro de la investigación también se plantean recomendaciones que sugieren la verificación y el control de los resultados que genere la implementación del sistema de cobro, para conocer las medidas que se han realizado y las políticas de cobro que se han creado para regular los valores de

cartera y su vez esto le permita tomar acciones correctivas a la administración en caso de comprobar que alguna de ellas no se esté cumpliendo.

TEMA: La relación de estrategias de cobranza y liquidez de las pensiones de enseñanza en la Institución Educativa Adventista "Pedro Kalbermatter" Juliaca - 2016. AUTOR: Maricruz Rosmery Vilca Alemán AÑO: 2017. Publicado en el repositorio de la biblioteca virtual de la Universidad Peruana Unión

El autor de esta investigación hizo referencias a las actividades que realiza la institución educativa para la recuperación de su cartera, teniendo en cuenta que al no ser eficientes estaban afectando de manera directa a la liquidez de la institución, además de ello indicó que uno de los motivos por los cuales se retrasan los pagos son los factores económicos y problemas sociales que enfrentaban cada uno de los representantes de sus estudiantes, a más de ellos que los procesos de recaudación no son los más eficientes, por lo tanto mucho de los rubros quedaban pendientes de cobro.

Los resultados planteados en esta investigación dieron a conocer por medio de porcentajes y cuadros estadísticos que los padres de familia conocen muy poco acerca de las políticas de cobro que tiene implementadas y que utiliza la institución, teniendo en cuenta que muchos de ellos reconocen las gestiones realizadas para el cobro de las pensiones, dentro de las que se encontraban comunicaciones escritas, llamadas telefónicas y envíos de mensajes de textos y correos.

Por otra parte, otros padres afirman que no asumen la responsabilidad de pago puesto que creían que no afectaba ni generaba dificultades a la institución sus retrasos, puesto que al tener una gran cantidad de estudiantes no tomaban en consideración que eran muchos los que se retrasaban en sus pagos, por lo que recomiendan a la Gerencia mejorar la comunicación que se les brinda a ellos.

TEMA: Políticas De Cobranza De Pensiones Escolares Y La Liquidez Del Centro De Educación Básica Bilingüe Particular “Nueva Esperanza” De La Ciudad De Ambato. AUTOR: ING. DIEGO JORDÁN. AÑO: 2015. Publicado en el repositorio de la Universidad Técnica de Ambato

Los resultados de esta investigación dieron a conocer la importancia de la implementación de políticas de cobranzas en la unidad educativa Nueva Esperanza, puesto que los administradores no contaban políticas establecidas, lo que ocasionó inconvenientes en el proceso de cobro de pensiones y matrículas afectándose de manera significativa la liquidez de la institución durante el año lectivo, porque los rubros de morosidad llegaron a ser altos, convirtiéndose en incobrables una parte de ellos.

Entre los procedimientos que realizaban señala el autor que eran muy flexibles y no eran constante, lo que influía en la falta de compromiso de los padres de familia, a más de que cada uno de ellos se respaldaba en los derechos de sus hijos al acceder a una educación y que por motivos de mora no debían negárselos, afectando esta situación a la economía de la institución

El autor culmina su investigación con la implementación de políticas de cobranza, las mismas que están enfocadas en la mejora de la recaudación de los valores que se mantienen en Cartera en el Departamento de Colecturía, las cuales incluyen propuestas para mantener una mejor comunicación con el padre de familia, aplicando estrategias que les permitan tener una mayor recaudación,

Así mismo recomienda la reestructuración de las políticas que se emplean dentro de la unidad educativa resaltando que se les debe dar prioridad a personas que estén comprometidos con el desarrollo tanto personal al darle la educación a sus hijos y también el desarrollo institucional que debe realizar el establecimiento y para lo cual necesita que cancelen sus deudas pendientes.

TEMA: Estrategia Financiera Para Recuperación De Cartera Vencida De Unidad Educativa “Última Esperanza” AUTOR: MÓNICA VANESSA FIGUEROA FIGUERO AÑO: 2016. Publicado en el repositorio de la Universidad de Guayaquil.

Los resultados de esta investigación dieron a conocer que la institución no cuenta con un manual de control interno para mejorar la recaudación y control de las pensiones, lo que ha ocasionado que no exista un adecuado control en el Departamento Financiero Contable. Además de que no se realizan estudios de la situación económica y social antes de otorgar becas al estudiantado, este problema sucedió debido a que no contaban con el personal adecuado que mantuviera el perfil académico que se necesita para laborar en la institución.

Otro de los problemas encontrados era que no contaban con políticas de cobro establecidas, que regularan las fechas de pago de los estudiantes, ya que muchos de ellos se atrasan meses en pagar sus pensiones sin recibir ningún llamado de atención por parte del departamento encargado, por tal motivo llegaron a tener una cartera vencida con un porcentaje del 73% que afectaba de manera directa a la liquidez de la empresa. Por lo que se hace indispensable la implementación de políticas que se conviertan en una guía a seguir durante el proceso de recaudación y cobranza dentro de la institución para que la liquidez de la misma no se vea afectada durante el año lectivo.

Finalmente una de las recomendaciones que realiza el autor es la contratación de un personal que mantenga el perfil que se necesita dentro del departamento financiero de la unidad educativa, ya que este deberá basarse en políticas y estudios para otorgar becas y otro beneficio que se requiera para mejorar los servicios de la institución además de realizar el control y tomar medidas correctivas en la políticas de cobranzas que sean implementadas para la mejora de la recaudación de los valores pendientes por conceptos de pensiones y matriculas

CAPITULO II

2. DIAGNÓSTICO O ESTUDIO DE CAMPO

La unidad educativa se ha visto perjudicada con problemas de liquidez debido a que los representantes no cancelan a tiempo los valores correspondientes a matrículas y pensiones, por lo que no pueden cubrir los gastos que se generan de forma mensual.

Otro de los factores que les afectan son las prohibiciones dadas en la normativa del Ministerio de Educación, puesto que el artículo 140 del Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural señalan que:

“...Art 140.- Prohibiciones: 1.- Exigir a los estudiantes o a sus familias el pago de cualquier tipo de contribución económica, bono, donación, derechos de exámenes o aportes a sociedades. 2.- Exigir el pago de mensualidades adelantadas por conceptos de matrículas o pensiones. 3.- Conculcar el derecho de educación de los estudiantes por atraso o falta de pago de matrícula o pensiones por parte de sus representantes legales...”.

Las prohibiciones citadas provocan que la institución no tenga algún mecanismo de presión para que los representantes cancelen las pensiones, puesto que de tomar alguna acción correctiva podrían ser denunciados conforme a las prohibiciones antes mencionadas.

2.1 Análisis FODA

Implica una mirada al interior y exterior de la organización, con este análisis se trata de obtener una "caricatura radiográfica de la organización caso de estudio"; y, a partir del cuestionamiento cada vez más crítico, se revelen las relaciones de poder, encubiertas bajo la ideología del bien común y del consenso, tratando de modificar la mirada de los funcionarios de la organización como clientes internos y externos.

Según Riquelme el análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas) en una empresa. (Riquelme Leiva, 2016)

En este tipo de análisis se examinan las interacciones entre las características particulares de una institución y el entorno en el cual se encuentra inmersa. Este análisis tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la institución y en diferentes unidades de estudio de procesos, productos, divisiones o secciones, etc.

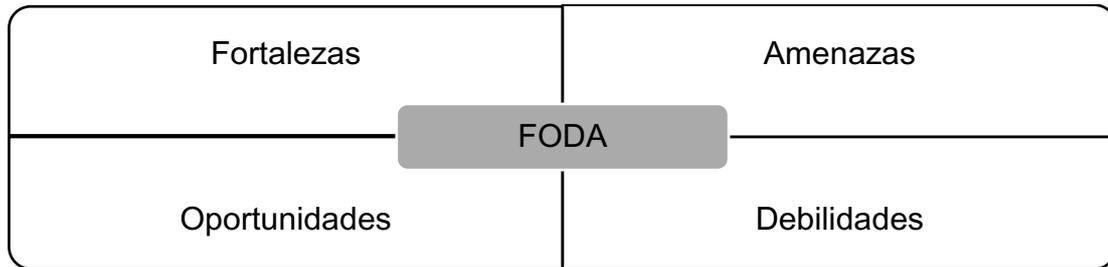
Normalmente se utiliza como diagnóstico por medio del cual se determina el estado actual de una institución y en el cual se deben describir sus aspectos esenciales de funcionamiento, tanto en el plano de las realizaciones, como en el de las problemáticas a que se ve sujeta una organización. De las conclusiones obtenidas se derivan acciones especialmente para la planeación.

El análisis FODA contiene los siguientes aspectos:

- ✚ Fortalezas. - son los atributos o destrezas que una empresa contiene para alcanzar los objetivos que se han propuesto.
- ✚ Debilidades. - son los factores desfavorables o perjudiciales para lograr los objetivos planteados.
- ✚ Oportunidades. - son las condiciones externas, que están a la vista de todos, útiles para alcanzar el objetivo.
- ✚ Amenazas. - son aquellos factores perjudiciales que amenazan la supervivencia de la empresa y que se encuentran externamente

Tanto las fortalezas como las debilidades son aspectos internos de la organización, lo que se consideran que es posible actuar de forma directa para solucionar los inconvenientes que se presenten, por otro lado las oportunidades y las amenazas se consideran aspectos externos, que a simple vista dependen del entorno empresarial y no buscan ser solucionados sino más bien se utilizan para plantear estrategias que permitan mitigar los riesgos que se pueden presentar mediante la mejora de los aspectos internos

Ilustración 1 Análisis FODA



Fuente: Unidad Educativa Academia Naval Jambelí
Elaborador por: Mauricio Pico Santana

2.2 Análisis de la situación actual de la Institución

ACADEMIA NAVAL JAMBELÍ

La unidad educativa Academia Naval Jambelí, fue fundada En 1984 por una iniciativa del comandante Quinto Pazmiño, quien junto a sus hermanos constituyeron una Compañía Limitada que se dedicaría a ofrecer servicios educativos con altos niveles de disciplina y conocimientos.

Es indudable que la presencia de fenómenos o hechos trascendentales en el contexto del Unidad Educativa Academia Naval Jambelí, inciden directa o indirectamente en la calidad de vida y del eficiente servicio a los usuarios de la región. Entonces, resulta muy importante intentar caracterizar los acontecimientos de tipo: Organizacional, Recursos Humanos, Técnico, Financiero y Comercialización para el análisis interno; mientras que para el análisis externo los componentes Tecnológico, Político-Legal, Ético, Competencia y Socio-Económico, las mismas que vienen determinadas tanto por los clientes internos y externos y, en general por todos los Involucrados. Estas fuerzas han creado Fortalezas (F) Oportunidades (O), Debilidades (D) Amenazas (A), y siendo unas más fuertes y otras más débiles. La información para conocer su entorno servirá para determinar una dirección estratégica.

Dentro de los factores que ayudan a mantener a la institución educativa se encuentran aspectos sociales como la preparación continua que deben tener

todos aquellos jóvenes que aspiran obtener su título de bachiller. Además de ellos, la institución debe capacitarse e innovarse constantemente con nuevas técnicas educativas para brindarle a la comunidad educativa un mejor servicio, garantizándoles a los padres de familia que la gestión educativa que realizan es eficiente y demostrando que sus estudiantes reciben una educación de calidad, por tal motivo, necesita mantener siempre una solvencia que le permita cubrir con sus obligaciones.

En este punto se presenta a continuación el análisis FODA de la Academia Naval Jambelí, como el insumo principal para el análisis institucional del objeto de estudio.

El Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

Tabla 1 Análisis FODA

Fortalezas.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ambiente limpio y sano que garantice el bienestar del estudiante
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aulas totalmente equipadas que aseguran la calidad de educación al estudiante
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Institución reconocida y aceptada por la comunidad ▪ Padres de familia identificados con la institución.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Profesores constantemente capacitados para brindar
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuenta con cámaras de vigilancia 24h
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La práctica de valores humanos, con actitud de respeto y cariño a los niños, niñas y adolescentes
Oportunidades.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponibilidad de los servicios de energía eléctrica, agua potable e internet.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Condiciones de viabilidad (pavimentación, señales de tránsito, iluminación, etc.) en los alrededores de la unidad educativa.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uso de nueva tecnología (computadoras o internet), además del software educativo que permitan un mayor aprendizaje y garanticen la buena comunicación con los representantes de cada estudiante.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Padres de familia que buscan una educación de calidad para sus hijos.
Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bajo control de la cartera vencida
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maestros con remuneración menor al del sector público.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta infraestructura competitiva en áreas deportivas o de recreación
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La deficiencia de los procedimientos administrativos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de una norma legal para evitar la cartera vencida

Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impacto de las leyes y políticas laborales del país en lo referente a los trabajadores de la unidad educativa.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pandillaje y drogadicción
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conflictos familiares perjudican el rendimiento y la permanencia de los alumnos en el establecimiento.

Fuente: Unidad Educativa Academia Naval Jambelí

Elaborador por: Mauricio Pico Santana.

Análisis: De acuerdo con la información presentada podemos notar que el problema central del tema de investigación se encuentra dentro de las debilidades de la institución, la cual se complementa con la falta de políticas para el desarrollo de los procesos provocando la deficiencia de los procedimientos administrativos, es por ello, que dentro del análisis económico – financiero se plantearán estrategias para mejorar las debilidades encontradas dentro de la unidad educativa.

2.3 Población

Esta investigación tiene como población al personal directivo, docente, administrativo, de servicios y a los estudiantes de la unidad educativa Academia Naval Jambelí

Tabla 2 Población de la Academia Naval Jambelí

CARGO	NÚMERO DE PERSONAS
Autoridades	3
Asistentes Administrativos	5
Docentes	24
Servicio y Mantenimiento	3
Estudiantes	423
TOTAL	458

Fuente: Unidad Educativa Academia Naval Jambelí

Elaborador por: Mauricio Pico Santana.

2.4 Muestra

La muestra seleccionada se basó en el método no probabilístico y abarca el personal relacionado con el control de los estudiantes que mantengan deudas mensuales que representan cuantías considerables.

Datos:

Población (N): 458

Coefficiente de confianza (z): 0.90

Probabilidad de éxito: 0.95

Probabilidad de fracaso: 0.05

Error de estimación: 0.01

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

$$n = \frac{(0.95) * (0.05)) * z(0.90)^2 458}{(0.01)^2(458 - 1) + (0.95) * (0.05)(0.90)^2} = 210$$

Tabla 3 Población de la Academia Naval Jambelí

CONCEPTO	Participantes
Estudiantes (Padres de Familia)	210
TOTAL	210

Fuente: Unidad Educativa Academia Naval Jambelí

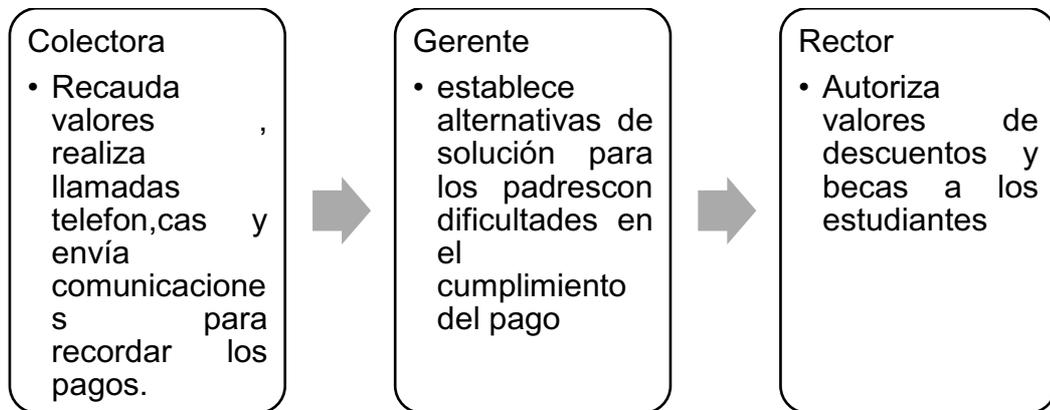
Elaborador por: Mauricio Pico Santana.

2.5 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

2.5.1 Observación

En la visita realizada la Academia Naval Jambelí C LTDA, se pudo constatar que los procesos de cobranzas que realizan los empleados del Departamento financiero, son empíricos no tiene un proceso normalizado, entre ellos tenemos los siguientes:

Ilustración 2 Proceso que realiza cada empleado de la institución



Fuente: Unidad Educativa Academia Naval Jambelí
Elaborador por: Mauricio Pico Santana.

DETALLE DE LOS PROCESOS QUE REALIZAN

➤ **Colectora**

Se encarga de recaudar los valores pendientes de pago por cada uno de los padres de familia de la institución, además de comunicarse con los representantes que mantienen deudas con la unidad educativa, ya sea por medio de llamadas, correos u otros medios que crea necesarios.

➤ **Gerente**

Se encarga de conversar con los representantes que mantienen deudas con valores significativos que podrían afectar a la liquidez de la institución, con la finalidad de llegar a algún acuerdo de pago, luego de que la colectora agotara todos sus recursos. Por lo general, en este punto se realiza un acta de compromiso de pago, emitiendo letras de cambio, cheques o llegando a algún acuerdo que permita recaudar los valores pendientes.

➤ **Rector**

Se encarga autorizar los descuentos en pensiones que tendrán los diferentes estudiantes, así como, las becas que se les vayan a otorgar, por varios conceptos, estos pueden ser; por estudios, deportes y en el caso de los descuentos, por lo general, se les aplica a los hermanos menores de los estudiantes.

Proceso de cobranza

La Unidad Educativa tiene establecido una serie de pasos a seguir para realizar sus procesos de cobranzas, el mismo que se presenta a continuación;

Datos de la cartera vencida.

La unidad educativa mantiene al día los saldos de su cartera vencida, puesto que estos valores son constantemente revisados para la toma de decisiones, por tal motivo se muestra a continuación los datos referentes a la cantidad de estudiantes con sus respectivos, descuentos y becas, los cuales son tomados en cuenta para realizar el cálculo del ingreso mensual.

Tabla 4 Cantidad de Estudiantes Año 2017-2018

ESTUDIANTES	BASICA	BACHILLERATO	TOTAL
CON 10% DESC	50	16	66
CON 50% DESC	4	2	6
BECADOS 100%	4	4	8
BECADOS 40%	7	4	11
SIN DESCUENTOS	259	73	332
TOTAL	324	99	423

Fuente: Unidad Educativa Academia Naval Jambelí

Elaborador por: Mauricio Pico Santana.

Una vez que se ha establecido la cantidad de estudiantes se procede a calcular el ingreso acorde al número de estudiantes, el mismo que sirve de referencia para conocer el ingreso que se debía obtener, en relación a lo que realmente se recauda. A continuación, se muestra el ingreso mensual de la unidad educativa, por concepto de pensiones y matriculas

Tabla 5 Ingreso Mensual por Estudiante

ESTUDIANTES	INGRESO BASICA	INGRESO BACHILLERATO	INGRESOS MENSUALES
CON 10% DESC	\$ 3,430.50	\$ 1,219.68	\$ 4,650.18
CON 50% DESC	\$ 152.48	\$ 84.70	\$ 237.18
BECADOS 100%	\$ -	\$ -	\$ -
BECADOS 40%	\$ 320.18	\$ 203.28	\$ 523.46
SIN DESCUENTOS	\$ 19,743.57	\$ 6,183.10	\$ 25,926.67
TOTAL	\$ 23,646.73	\$7,690.76	\$ 31,337.49

Fuente: Unidad Educativa Academia Naval Jambelí

Elaborador por: Mauricio Pico Santana.

Tabla 6 Ingreso por Concepto de Matrícula

Datos	
INGRESOS MATRICULAS	20131.18

Fuente: Unidad Educativa Academia Naval Jambelí

Elaborador por: Mauricio Pico Santana.

La institución mantiene al día los saldos de su cartera vencida, puesto que estos valores son constantemente revisados para la toma de decisiones, en este sentido, se procede a mostrar un cuadro con los datos de la cartera vencida al finalizar el mes de diciembre, la misma que será comparada con la información actual para conocer el porcentaje que se ha recaudado de la misma.

Tabla 7 Cuadro general de la cartera vencida y recaudaciones al 28 de febrero 2018

CURSOS	N° EST.	MATRICULA	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	TOTAL
INICIAL 1	19	809.88	1,341.65	1,341.65	1,334.03	1,334.03	1,334.03	1,334.03	1,410.26	1,328.25	1,189.19	1,016.73	13,773.73
INICIAL 2 A	14	666.96	975.75	975.75	975.75	975.75	975.75	975.75	975.75	975.75	975.75	923.29	10,372.00
INICIAL 2 B	19	905.16	1,417.89	1,417.89	1,417.89	1,417.89	1,417.89	1,352.97	1,273.05	1,196.82	1,196.82	1,196.82	14,211.09
1° BASICA	30	1,429.20	2,187.81	2,187.81	2,187.81	2,264.04	2,264.04	2,264.04	2,264.04	2,187.81	2,111.58	2,111.58	23,459.76
2° BASICA	26	1,238.64	1,745.69	1,814.30	1,806.68	1,806.68	1,806.68	1,806.68	1,806.68	1,804.51	1,811.84	1,535.40	18,983.78
3° BASICA	28	1,333.92	1,912.89	1,882.89	1,882.89	1,882.89	1,882.89	1,951.50	1,951.50	1,951.50	1,951.50	1,855.43	20,439.80
4° BASICA	26	1,238.64	1,837.16	1,837.16	1,837.16	1,913.39	1,913.39	1,913.39	1,760.93	1,714.70	1,684.70	1,684.70	19,335.32
5° BASICA	27	1,286.28	2,035.35	2,035.35	2,035.02	1,959.12	1,895.33	1,830.20	1,806.66	1,654.20	1,405.16	1,204.44	19,147.11
6° BASICA	19	905.16	1,173.95	1,173.95	1,250.18	1,250.18	1,326.41	1,266.49	1,223.95	1,173.95	1,173.95	1,097.72	13,015.89
7° BASICA	22	1,048.08	1,539.86	1,539.86	1,463.63	1,511.17	1,463.63	1,463.63	1,463.63	1,463.63	1,463.63	1,463.63	15,884.38
8° BASICA	30	2,000.88	3,056.84	3,056.84	3,030.61	2,980.61	2,904.38	2,847.00	2,828.15	2,751.92	2,702.33	2,675.69	30,835.25
9° BASICA	28	1,333.92	1,898.15	1,966.76	2,103.98	1,882.91	1,890.53	1,814.30	1,814.30	1,761.84	1,738.07	1,685.89	19,890.65
10° BASICA	25	905.16	1,151.09	1,227.32	1,157.80	1,151.09	1,074.86	1,074.86	1,074.86	1,063.20	937.64	923.28	11,741.16
1° BACHI. A	23	1,058.80	1,414.49	1,397.93	1,363.67	1,448.37	1,448.37	1,448.37	1,363.67	1,355.47	1,278.97	1,278.97	14,857.08
1° BACHI. B	16	847.04	1,160.39	1,160.39	1,160.39	1,084.16	1,084.16	1,036.26	999.46	914.76	830.06	791.56	11,068.63
2° BACHILLERATO	23	1,641.14	2,532.53	2,532.53	2,532.53	2,456.30	2,346.90	2,252.80	2,202.20	2,202.20	2,066.34	1,955.57	24,721.04
3° BACHILLERATO	25	1,482.32	2,075.15	2,159.85	2,159.85	2,159.85	2,244.55	2,244.55	2,244.55	2,244.55	2,230.15	2,159.85	23,405.22
TOTALES	400	20,131.18	29,456.64	29,708.23	29,699.87	29,478.43	29,273.79	28,876.82	28,463.64	27,745.06	26,747.68	25,560.55	305,141.89

CONCEPTO	MATRICULA	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	TOTAL
CUENTAS POR COBRAR AL 28 DE FEBRERO 2018	0	1522.56	1415.74	1637.62	1859.06	2063.70	2460.67	2873.85	3592.43	4589.81	5776.94	27,792.41
# DE ESTUDIANTES POR COBRAR	0	7	8	9	17	22	26	36	44	57	70	
PORCENTAJE PAGADO AL 28 DE FEBRERO 2018	100.0%	94.00%	94.80%	94.77%	94.07%	93.41%	92.15%	90.83%	88.54%	85.35%	81.57%	
PORCENTAJE PENDIENTE DE COBRO 28/02/2018	0%	6.00%	5.20%	5.23%	5.93%	6.59%	7.85%	9.17%	11.46%	14.65%	18.43%	

Fuente: Unidad Educativa Academia Naval Jambelí

Elaborador por: Colectora de la Unidad Educativa Jambelí

2.5.2 Análisis Económico- Financiero

La gestión de cobranza se constituye en un aspecto fundamental dentro de la institución, por tal motivo se hace necesario realizar un análisis económico-financiero que nos permita tomar decisiones sobre aquellos procesos que se pueden mejorar para alcanzar las metas propuestas.

En este sentido se ha desarrollado un análisis al estado de situación financiera y de resultado a la unidad educativa con el propósito de mejorar los procesos que realiza la institución, obteniendo resultados eficientes que permitan cumplir los objetivos que se han propuesto y que la formación académica de sus estudiantes no se vea afectada.

ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Como parte del análisis económico-financiero, se procede a realizar el respectivo análisis a los estados financieros de la Unidad educativa el cual nos permitirá conocer la relación e influencia de las cuentas por cobrar dentro de las actividades económicas de la institución.

A continuación, se presentan los estados financieros de la Unidad educativa presentados a la entidades de control, de los cuales se ha procedido a calcular el rendimiento porcentual que tienen en relación al total activo y total pasivo y patrimonio, por su parte en el estado de resultado se puede observar la variación porcentual de cada gasto en relación al valor que se percibe como ingreso.

**ESTADO SITUACION FINANCIERA
ACADEMIA NAVAL JAMBELI C LTDA
Al 31/12/2017
(En Dólares Americanos)**

	Saldo	% rend
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
Efectivo Y Equivalente	\$ 2,593.25	0%

Cxc Clientes	\$ 73,220.28	3%	
(-) Provisión Incobrables	\$ -316.88	0%	
Anticipo A Trabajadores	\$ 35.00	0%	
Anticipos	\$ 2,172.00	0%	
Total: ACTIVO CORRIENTE	\$ 77,703.65		0%
NO CORRIENTE		0%	
Depreciación	\$ -89,119.91	-4%	
Terreno	\$2,219,989.07	88%	
Edificio	\$ 94,953.47	4%	
Muebles Y Enseres	\$ 21,827.62	1%	
Equipo De Oficina	\$ 9,128.66	0%	
Equipo Computacion	\$ 15,352.06	1%	
Total: NO CORRIENTE	\$2,272,130.97		0%
Total: ACTIVO	\$2,349,834.62		00%
PASIVO			
CORRIENTE			
Cuentas Por Pagar	\$ 12,990.34	1%	
Sueldos Por Pagar	\$ 2,815.74	0%	
13er SUELDO POR PAGAR	\$ 1,388.38	0%	
Fondos De Reserva Por Pagar	\$ 1,384.86	0%	
less Por Pagar	\$ 2,867.49	0%	
Liquidaciones Laborales Por Pagar	\$ 12,655.93	1%	
15% Partic Trabajadores	\$ 535.39	0%	
Préstamos Quirografarios Por Pagar	\$ 70.77	0%	
Préstamos Hipotecarios Por Pagar	\$ 122.82	0%	
Impuestos Por Pagar	\$ 2,852.93	0%	
Anticipo A Clientes	\$ 41,534.41	2%	
Total: CORRIENTE	\$ 79,219.06		%
NO CORRIENTE			
less De Años Anteriores	\$ 172,670.98	7%	
Otras Cuentas Por Pagar	\$ 2,475.61	0%	
Anticipos	\$ 76,528.81	10%	
Total: NO CORRIENTE	\$ 251,675.40		7%
Total: PASIVO	\$ 330,894.46		0%
PATRIMONIO			
/apital Social	\$ 1,000.00	0%	
Reserva Legal	\$ 323.54	0%	
Superávit Por Revaluación	\$2,219,189.07	88%	
Utilidad Ejerc Años Anteriores	\$ 4,125.59	0%	
Perdida Ejercicios Años Anteriores	\$ -206,151.25	-8%	
Utilidad-Perdida Del Ejercicio	\$ 453.21	0%	
Total: PATRIMONIO	\$2,018,940.16		0%

TOTAL, PASIVO Y PATRIMONIO

00%

Análisis: con los resultados obtenidos, podemos indicar que, del total de activo, el activo corriente representa el 10% compuesto por las cuentas susceptibles a convertirse en dinero en efectivo en un periodo menor a un año, y el 90% restante está compuesto por la Propiedad, planta y equipo de la unidad educativa.

Por otro parte, podemos mencionar que las cuentas por cobrar representan el 3% del total de los activos mientras que dentro del total de activo corriente este representa un 30%, continuando con el análisis podemos indicar que del total de los pasivos estos se encuentran determinados con un 20% de los cuales un 3% representa los pasivos corrientes compuestos con las obligaciones a ser liquidadas en un periodo menor a un año mientras que el 17% restantes corresponden a deudas y obligaciones a largo plazo y finalmente el patrimonio representa el 80% del total de pasivo más patrimonio, lo cual da por cumplida la ecuación contable.

Adicionalmente se ha podido determinar por medio de este análisis que las obligaciones por pagar exigibles a corto plazo tienen el mismo porcentaje que las cuentas por cobrar, lo que implica que si entidad realiza una buena gestión de cobranza podría cancelar sus obligaciones en el menor tiempo posible, es por ello que surge la necesidad de plantear e implementar las políticas de cobranza de la misma.

ESTADO DE RESULTADO ACADEMIA NAVAL JAMBELI C LTDA Al 31/12/2017 (En Dólares Americanos)

INGRESOS
OPERACIONALES
VENTAS
Pensiones

Pensiones	\$244,390.42	10%
Interés Ganado	\$ 67.92	0%
Total: INGRESOS	\$244,458.34	
GASTOS		
OPERACIONALES		
ADMINISTRATIVOS		
Sueldo Unificado	\$113,348.04	47%
Aporte Patronal	\$ 14,016.63	6%
13er SUELDO	\$ 7,655.59	3%
Fondos De Reserva	\$ 1,061.65	0%
Liquidaciones Al Personal	\$ 11,567.74	5%
Honorarios Profesionales	\$ 8,926.49	4%
Generales		
Servicios Básicos	\$ 6,899.16	3%
Gasto Provisión Ctas Incobrables	\$ 316.86	0%
Combustible Y Movilización	\$ 551.70	0%
Suministros De Oficina	\$ 5,006.31	2%
Artículos Aseo Y Cafetería	\$ 39.12	0%
Refrigerios	\$ 1,234.27	1%
Agasajos Al Personal	\$ 1,876.87	1%
Impuestos, Tasas Y Patentes	\$ 34,479.78	14%
Depreciación Activos Fijos	\$ 5,445.14	2%
Mantenimiento de Oficinas	\$ 4,328.45	2%
Otros Gastos Administrativos	\$ 2,981.46	1%
Telefonía Móvil	\$ 189.18	0%
Suministros De Mantenimiento	\$ 10,408.98	4%
Capacitación Y Entrenamiento	\$ 850.00	0%
Trámites Legales	\$ 10.48	0%
Uniformes	\$ 1,521.21	1%
Seguro Y Reaseguros	\$ 2,866.48	1%
Publicidad Y Propaganda	\$ 33.04	0%
IVA en Compras	\$ 4,956.21	2%
Total: OPERACIONALES	\$240,570.84	
NO OPERACIONALES		
Financieros	\$ 318.22	0%
Total: GASTOS	\$240,889.06	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 3,569.28	1%

Análisis: Los gastos de la unidad educativa están representados en un 56% por los originados en gastos de sueldos junto a los beneficios sociales que perciben los trabajadores de la institución, es importante recalcar que la utilidad

La liquidez de una organización es su capacidad para saldar las obligaciones que tiene en un corto plazo acorde a la medida en que fueron adquiridas. El indicador de liquidez que se utilizará es el de Razón corriente que indica la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo, cuya fórmula es:

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Razón corriente} = \frac{77,703.65}{79,214.46} = 0.98 \%$$

Análisis: Este resultado nos indica que la liquidez de la unidad educativa está por debajo del 1% con un 0,98% lo cual representa bajos ingresos para poder solventar las obligaciones que la misma contrae tanto con los docentes y los proveedores.

Datos de la cartera vencida de la institución

La institución es consciente que la cartera vencida que maneja afecta a la liquidez de la misma, es por ello que, como parte del análisis económico – financiero, han proporcionado datos actuales que nos permite conocer como se ha dado el proceso de recaudación desde el mes de Diciembre con el cierre del ejercicio económico, hasta el mes de mayo, fecha en la que esta iniciado un nuevo periodo lectivo.

Con los datos que se muestran a continuación, se ha establecido un porcentaje que le permita a la Gerencia tomar decisiones acerca del proceso empírico que estaban realizando.

Tabla 8 Valores por cobrar

Meses	Valores por cobrar al 31 de Diciembre 2017	Valores recaudados en enero y febrero del 2018	% Recaudado	Valores por cobrar al 1 de marzo 2018	% Por cobrar
Mayo	2723.23	1200.67	44%	1522.56	56%
Junio	2831.48	1415.74	50%	1415.74	50%
Julio	3275.24	1637.62	50%	1637.62	50%
Agosto	3718.12	1859.06	50%	1859.06	50%
septiembre	4127.4	2063.7	50%	2063.7	50%
octubre	4523.7	2063.03	46%	2460.67	54%
noviembre	5209.3	2335.45	45%	2873.85	55%
diciembre	4589.7	997.27	22%	3592.43	78%
Enero	4718.12	93.26	2%	4624.86	98%
Febrero	5818.12	76.23	1%	5741.89	99%
TOTAL	41534.41	13742.03		27792.38	

Fuente: Unidad Educativa Academia Naval Jambelí

Elaborador por: Mauricio Pico Santana

Análisis: de acuerdo a la información obtenido se pudo establecer de manera porcentual la recaudación realizada durante estos meses, por la institución, demostrando que al no tener sus políticas aplicadas no logran recuperar los valores de la cartera vencida, esto lo evidencia los rubros de los meses de enero y febrero que se mantienen con valores altos y sus porcentajes de recaudación apenas son del 1 y 2% en relación al valor que debe recuperarse.

Es importante recalcar que en el transcurso de 5 meses se ha logrado recuperar casi la mitad del valor total de la cartera vencida, lo cual demuestra que la Gerencia ha realizado gestiones con los padres de familia para establecer nuevas formas de pago y con ello recuperar sus valores pendientes.

Análisis de antigüedad de saldos

A continuación se muestra una tabla que hace referencia a la antigüedad de saldos que mantiene la institución. La cual fue desarrollada en base a la información obtenida por la institución acerca de los rubros pendientes de cobro.

Tabla 9 Antigüedad de saldos

ACADEMIA NAVAL JAMBELI C LTDA							
ANALITICA DE CLIENTES - ANTIGÜEDAD DE SALDOS							
28/2/18							
CUENTAS	SALDO AL	PLAZO VENCIDO (DÍAS)					
	28/2/2018	1-30	31-60	61-90	91-120	121 - 360	365-EN ADELANTE INCOBR.
PENSIONES	27,792.41	\$5,776.94	\$4,589.81	\$3,592.43	\$2,873.85	\$ 9,383.43	\$1,575.95
MATRICULAS	-						
	\$27,792.41	\$5,776.94	\$4,589.81	\$3,592.43	\$2,873.85	\$ 9,383.43	\$1,575.95
PORCENTAJE	100%	21%	17%	13%	10%	34%	5%

Fuente: Unidad Educativa Academia Naval Jambelí

Elaborador por: Mauricio Pico Santana

Análisis: La unidad educativa mantiene valores pendientes de cobro tal como están detallados en la tabla 9, en cuanto a los rangos ya definidos, entre las cuentas incobrables se estableció un rubro por \$1.575,95, este valor fue considerado como tal debido a que corresponde a estudiantes que desertaron sus estudios y viajaron al exterior, así como aquellos estudiantes que se cambiaron al régimen fiscal y declararon antes el Ministerio de Educación que su cambio se debía a factores económicos.

Indicador de eficacia

El (INCP, 2012) menciona que "...el indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Dentro de estos indicadores se encuentra el de rentabilidad sobre las ventas y cuentas por cobrar, el cual vamos a calcular de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas} \times 100}$$

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = \frac{534,97}{244,390.42} = 0,01$$

Análisis: este indicador nos muestra como resultado que la unidad educativa tiene una rentabilidad del 1%, la cual se considera factible puesto que en ámbito educativo se considera que la empresa es eficiencia cuando no genera utilidad, y en el caso de hacerlos debe reinvertirlo para mejorar los procesos educativos y brindar un servicio de calidad.

2.5.4 Encuesta

La encuesta fue realizada a la muestra seleccionada para dar solución al problema planteado, a continuación se muestran los resultados obtenidos

TABULACION DE DATOS

1.- ¿Están de acuerdo con los procesos de cobro que aplica la unidad educativa?

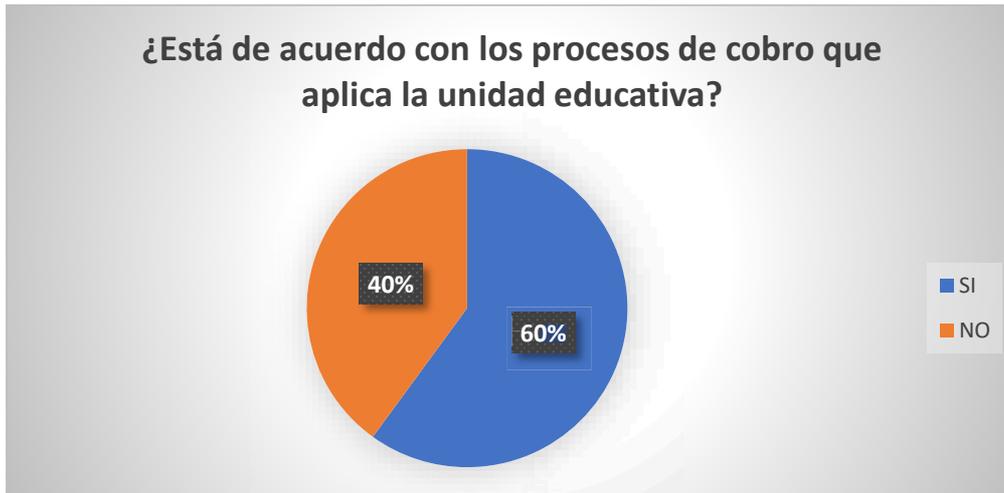
Tabla 10 Procesos de cobro que aplica la unidad educativa

Variable	TOTAL	%
SI	126	60%
NO	84	40%
TOTAL	210	100%

Fuente: Unidad Educativa Academia Naval Jambelí

Elaborador por: Mauricio Pico Santana.

Ilustración 4 Procesos de cobro que aplica la unidad educativa



Fuente: Unidad Educativa Academia Naval Jambelí
Elaborador por: Mauricio Pico Santana.

Análisis: De la respuesta obtenidas podemos evidenciar que del 100% de los padres de familia encuestados, el 60% está de acuerdo con los procesos de cobro que aplica la unidad educativa, sin embargo, un 40% no lo está puesto que muchos desconocen los procesos que se llevan a cabo y otros consideran que los mismos no son los adecuados, y que, deben mejorarse o cambiarse.

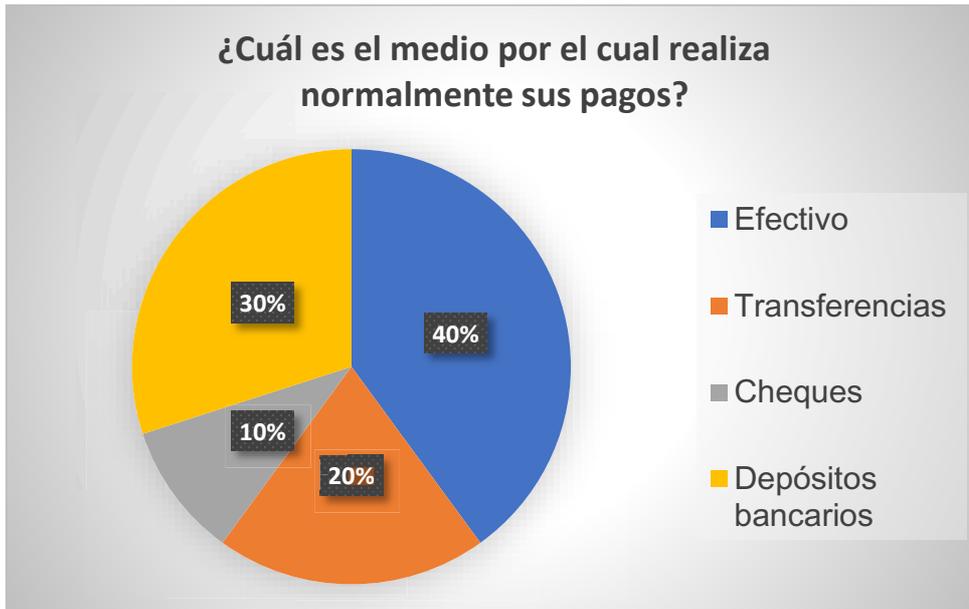
2.- ¿Cuál es el medio por el cual realiza normalmente sus pagos?

Tabla 11 Medio por el que realiza sus pagos

Variable	TOTAL	%
Efectivo	84	40%
Transferencias	42	20%
Cheques	21	10%
Depósitos bancarios	63	30%
TOTAL	210	100%

Fuente: Unidad Educativa Academia Naval Jambelí
Elaborador por: Mauricio Pico Santana.

Ilustración 5 Medio por el que realiza sus pagos



Fuente: Unidad Educativa Academia Naval Jambelí
Elaborador por: Mauricio Pico Santana.

Análisis: Como resultado de la encuesta obtuvimos que, el 40% de los padres indicó que, sus pagos los realiza en efectivo, un 30% los realiza mediante depósitos bancarios, en este caso, porque existe un convenio con los bancos para cancelar los valores pendientes, en función de ello, podemos decir que es el medio más utilizados para la recaudación de pensiones.

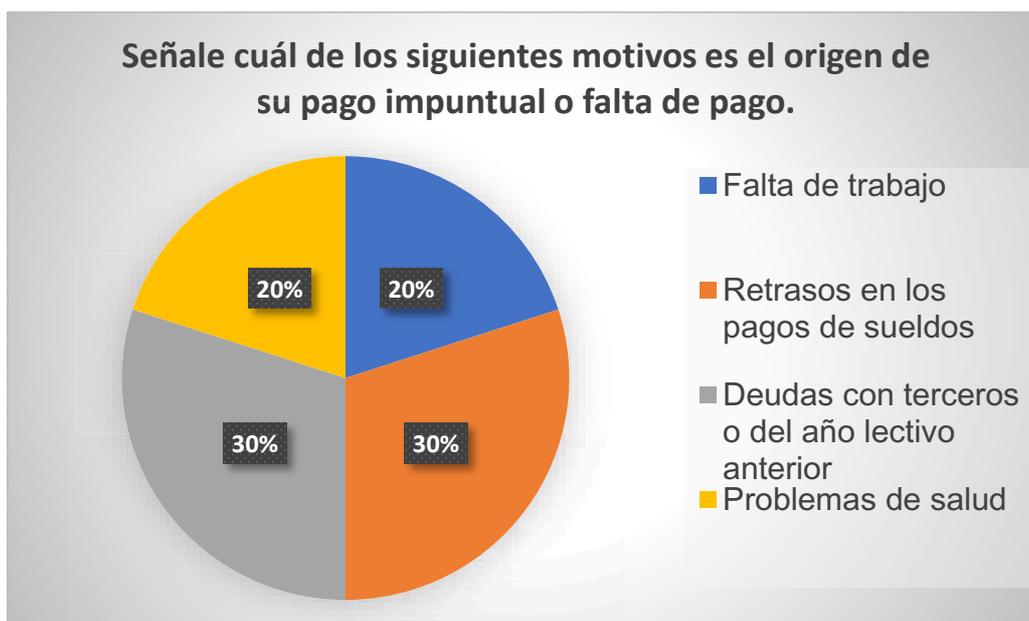
3.- Señale cuál de los siguientes motivos es el origen de su pago impuntual o falta de pago.

Tabla 12 Origen del pago de las pensiones

Variable	TOTAL	%
Falta de trabajo	42	20%
Retrasos en los pagos de sueldos	63	30%
Deudas con terceros o del año lectivo anterior	63	30%
Problemas de salud	42	20%
TOTAL	210	100%

Fuente: Unidad Educativa Academia Naval Jambelí
Elaborador por: Mauricio Pico Santana.

Ilustración 6 Origen del pago de las pensiones



Fuente: Unidad Educativa Academia Naval Jambelí
Elaborador por: Mauricio Pico Santana.

Análisis: De acuerdo con las respuestas obtenidas se muestra que el 30% de los retrasos en el pago de pensiones se atribuye a deudas con terceros o del año lectivo anterior, mientras que un 30% alega que se trata de problemas de salud y falta de trabajo, bajo estas circunstancias se suma la falta de trabajo y problemas de salud que representan un 40%.

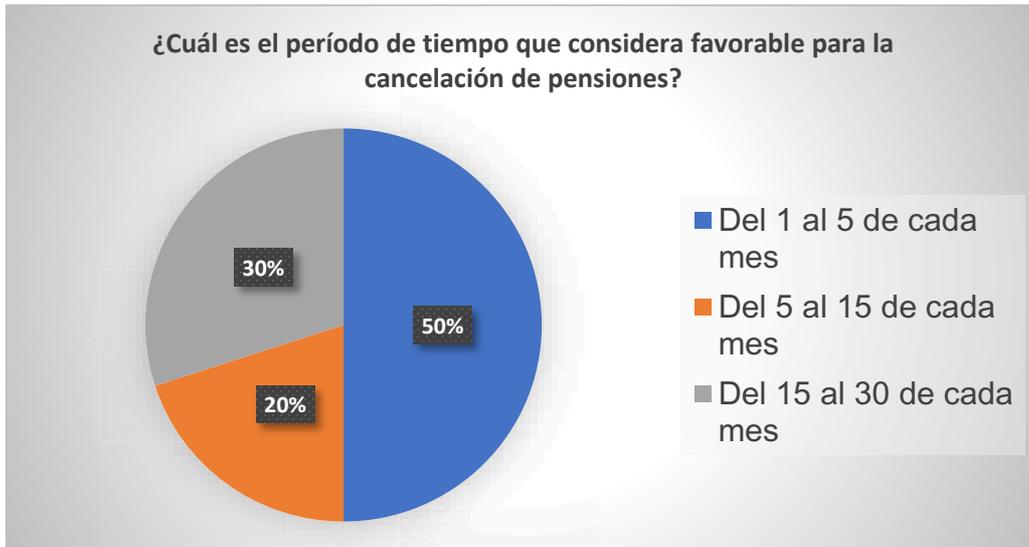
4.- ¿Cuál es el periodo de tiempo que considera favorable para la cancelación de pensiones?

Tabla 13 Período de tiempo favorable para cancelar pensiones

Variable	TOTAL	%
Del 1 al 5 de cada mes	105	50%
Del 5 al 15 de cada mes	42	20%
Del 15 al 30 de cada mes	63	30%
TOTAL	210	100%

Fuente: Unidad Educativa Academia Naval Jambelí
Elaborador por: Mauricio Pico Santana.

Ilustración 7 Período de tiempo favorable para cancelar pensiones



Fuente: Unidad Educativa Academia Naval Jambelí
Elaborador por: Mauricio Pico Santana.

Análisis: Como resultado de la encuesta obtuvimos que un 50% de los padres de familia indica que para ellos es favorable cancelar las pensiones en los primeros días del mes, puesto que, en esos días perciben su sueldo y pueden repartir de forma razonable los gastos familiares, mientras que el otro 50% alega que suelen percibir su sueldo pasado los 5 días de cada mes o de forma quincenal lo que les impide cumplir con la política de pago de pensiones que indica que los mismos deben realizarse los primeros 5 días del mes en curso.

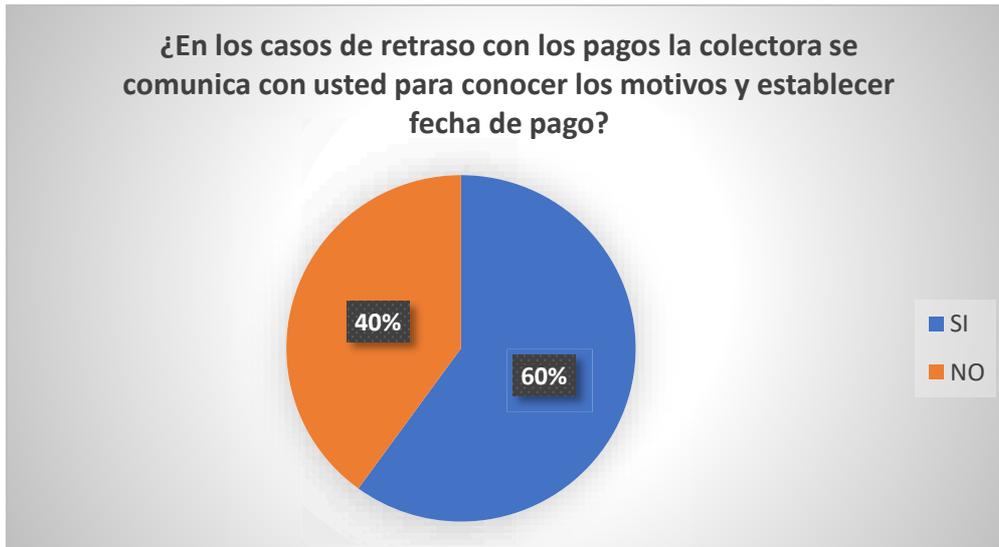
5.- ¿En los casos de retraso con los pagos la colectora se comunica con usted para conocer los motivos y establecer fecha de pago?

Tabla 14 Comunicación de retrasos

Variable	TOTAL	%
SI	126	60%
NO	84	40%
TOTAL	210	100%

Fuente: Unidad Educativa Academia Naval Jambelí
Elaborador por: Mauricio Pico Santana

Ilustración 8 Comunicación de retrasos



Fuente: Unidad Educativa Academia Naval Jambelí
Elaborador por: Mauricio Pico Santana

Análisis: De las respuestas obtenidas podemos evidenciar que del 100% de los padres encuestados el 60% indicó que, la colectora se comunica con ellos para fijar una fecha de pago y darles a conocer cuáles son las razones por las que se han retrasado en cancelar las pensiones.

Sin embargo, el 40% alega que no se comunican con ellos hasta que su deuda ha alcanzado valores altos, por tal motivo se les complica el hecho de cancelar dichos valores antes de que culmine el período lectivo.

6.- Señale por qué medio le gustaría conocer los valores pendientes de pago que mantiene con la unidad educativa

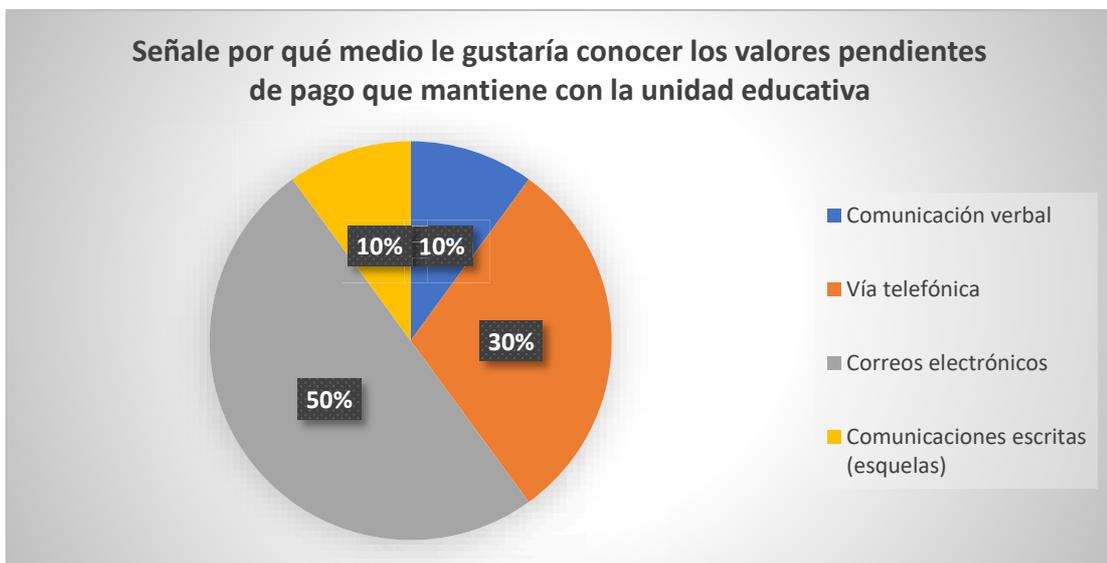
Tabla 15 Medios de comunicación de pagos

Variable	TOTAL	%
Comunicación verbal	21	10%
Vía telefónica	63	30%
Correos electrónicos	105	50%
Comunicaciones escritas (esquelas)	210	100%
Total	210	100%

Fuente: Unidad Educativa Academia Naval Jambelí

Elaborador por: Mauricio Pico Santana

Ilustración 9 Medios de comunicación de pagos



Fuente: Unidad Educativa Academia Naval Jambelí
Elaborador por: Mauricio Pico Santana

Análisis: Como resultado de la encuesta obtuvimos que, un 50% de los padres de familia concuerda en que, las comunicaciones de los valores pendientes se les notifique por medio de correo electrónico, puesto que estos que de esta manera dichos valores serían conocidos únicamente por el padre y no por terceros, mientras que los demás padres por razones laborales les resultan muy complicado contestar llamadas telefónicas o solicitar un permiso para asistir a la unidad educativa.

Análisis general

De las respuestas obtenidas podemos evidenciar que del 100% de los padres de familia encuestados, el 40% no está de acuerdo con los procesos de cobro que aplica la unidad educativa, puesto que muchos desconocen los procesos que se llevan a cabo y otros consideran que los mismos no son los adecuados, y que, deben mejorarse o cambiarse.

Así mismo se conoció que el 40% de los padres realiza sus pagos efectivos y que el 30% de los retrasos en el pago de pensiones se atribuye a deudas con terceros o del año lectivo anterior.

En lo referente al pago de pensiones un 50% de los padres de familia indica que para ellos es favorable cancelar las pensiones en los primeros días del mes, puesto que, en esos días perciben su sueldo y pueden repartir de forma razonable los gastos familiares

Finalmente se logró conocer que el 50% de los padres de familia concuerda en que, las comunicaciones de los valores pendientes se les notifique por medio de correo electrónico, puesto que estos que de esta manera dichos valores serian conocidos únicamente por el padre y no por terceros.

2.5.5 Entrevista al Gerente

1.- ¿Realiza el planteamiento de alguna estrategia financiera como herramienta para la realización de cobros en la unidad educativa?

No, por el momento no se cuenta con ninguna estrategia financiera, sin embargo, se quiere implementar una red de socio empleo que sirva como herramienta para ayudar a mejorar los ingresos de cada padre de familia de la institución y con ello se produzca el pronto pago de las pensiones de su representado, mejorando la economía de la comunidad Jambelina.

2.- ¿Conoce usted si se realizan estudios socios económicos para determinar las causas de morosidad de sus clientes?

Si, el Departamento de Consejería Estudiantil (DECE), se encarga de realizar las respectivas fichas económicas a cada uno de los estudiantes para conocer cómo se encuentra la situación económica dentro de su hogar, este estudio sirve de base para conocer las causas por las que se producen retrasos en los pagos de pensiones.

3.- ¿Le emiten reportes mensuales acerca de la cartera vencida que mantiene la unidad educativa?

Sí, requiero un reporte quincenal de la cartera vencida que mantiene la institución educativa, realizando comparaciones junto a la contadora de un mes a otro para conocer las variaciones que se produjeron y proceder a la toma de decisiones para realizar los procesos de cobranza y que los padres se acerquen a cancelar de manera parcial o total la deuda que mantienen.

4.- ¿Realiza análisis financieros antes de establecer los porcentajes de descuentos y becas, teniendo en cuenta también las diferentes cualidades por las que un estudiante debe estar en dichas categorías?

No, para la otorgación de becas el Rector emite un informe al Departamento financiero por medio de cual se menciona a los estudiantes junto a los porcentajes de beca que va desde el 50% al 100%.

Y en el caso de los descuentos la mayoría son otorgados a aquellos padres que tienen de 2 hijos en adelante matriculados dentro de la institución, así como a los docentes que tienen a sus hijos estudiando en la unidad educativa, este porcentaje varía del 10% al 40%

5.- ¿Realiza análisis comparativos de los reportes de cartera vencida para verificar los índices de morosidad?

Si, realizo análisis comparativos de los valores que se mantienen en cartera vencida de un mes a otro, para conocer como ha variado la recaudación, sin embargo, no realizamos análisis mediante el establecimiento de índices, esto incluye el de morosidad.

6.- ¿Laboran con alguna entidad financiera que les ayude en el cobro de pensiones y matrículas, de ser así, que beneficios les ha traído esta asociación?

Si, el Banco del Pacifico nos ofreció el servicio de orden de cobros y pagos (OCP), por medio de este servicio los padres se acercan con el número de cédula de su representado y cancela en cualquier ventanilla a nivel nacional el pago de sus pensiones, el beneficio que nos ha traído este convenio, es el hecho de que muchos padres se sienten con la obligación de cancelar a tiempo sus deudas pendientes con la institución, tratando de disminuir la cartera vencida que tenemos.

Análisis: En función de las respuestas obtenidas se puede concluir en lo siguiente: como medida de solución a los problemas económicos de ciertas familias la gerencia quiere implementar una red de socio empleo con ayuda del Departamento de Consejería Estudiantil puesto que ellos manejan información relevante de los padres de familia mediante fichas socio-económicas, esta red servirá como herramienta para ayudar a mejorar los ingresos de cada familia, debido a que, muchos de ellos tienen valores pendientes dentro de la institución educativa en lo referente a pensiones estudiantiles.

Por otro lado se señalan los porcentajes de becas que van desde el 50% y del 100%, así como, los descuentos que son del 10% y 40%, en este punto se especifica que la asignación de descuentos y becas se realiza por medio de un informe que emite el rector de la unidad educativa, sin embargo, no se realizan análisis financieros antes de tomar la decisión acerca del número de estudiantes que tienen descuentos y becas, lo cual también afecta a la liquidez de la misma.

Otro de los puntos que se nos mencionó fue la realización de un análisis comparativo con los reportes de cartera, de esta manera la Gerencia logra conocer las variaciones mensuales de los valores que se mantienen vencidos, así como los valores recaudados durante un mes.

Finalmente, el Gerente nos indica que actualmente, laboran junto a una institución financiera para la recaudación de los valores por conceptos y

matrículas, el cual sirve de nexos para que muchos representantes acudan a la institución más cercana y cancelen los valores pendientes.

2.5.6 Entrevista a la Colectora

1.- ¿Realiza un seguimiento a los estudiantes que se retrasan en el pago de pensiones?, ¿de qué manera?

Sí, el seguimiento se realiza por medio de la verificación de la cartera vencida dentro del sistema educativo, posterior a ello, se procede a enviar comunicaciones virtuales a cada padre y se les llama para recordarles el valor de su deuda y la importancia de su pronto pago.

2.- ¿Conoce usted en qué meses obtienen mayores recaudaciones?

Sí, por lo general las mayores recaudaciones se dan el mes de abril o mayo dependiendo de la fecha de inicio de clases que determine el Ministerio de educación, adicionalmente en el mes de enero o febrero puesto que culmina el período lectivo.

3.- ¿Tienen establecidos parámetros para la otorgación de prórrogas de pago al momento de la recaudación de matrículas y pensiones?

No, por el momento no contamos con políticas establecidas para otorgar plazos a quienes no cancelen a tiempo, sin embargo, muchos de los padres que saben que no podrán cancelar a tiempo se acercan a conversar con el Gerente para establecer fechas de pago con cuotas diferentes a los valores que se recaudan por pensiones mensualmente.

4.- ¿Se depositan los valores que se recaudan diariamente en caja?

Normalmente se manda a depositar diariamente los valores recaudados, aunque existen ocasiones en las que la recaudación diaria es baja debido a que muchos

padres han cancelado por medio de cheques, transferencias o depósitos bancarios, por tal motivo no se manda a depositar hasta que se tenga un rubro considerable teniendo como base \$1.000 USD

5.- ¿Se tienen implementadas políticas de cobranzas y son conocidas por los padres de familia?

No, la institución no cuenta con políticas de cobranzas establecidas, pero al inicio del año lectivo los padres de familia firman un contrato de prestación servicios, el mismo que contienen cláusulas que indican las políticas de cobranzas que va a utilizar la institución indicando también las fechas en que deberán realizar sus pagos. (Véase anexo 5)

6.- ¿El sistema informático que utiliza le proporciona la información necesaria para realizar una acción de cobro inmediata y verificar los montos que se encuentran pendientes de cobro?

Si, el sistema que adquirimos cuenta con módulos específicos para la recaudación de los valores de pensiones, el mismo que muestra mediante estadísticas los ingresos mensuales y adicionalmente nos genera un reporte de la cartera vencida que mantiene la institución.

Análisis: En función de las respuestas obtenidas se puede concluir en lo siguiente: se realiza un seguimiento a los estudiantes que mantienen deudas por medio de comunicaciones con sus representantes, de acuerdo a los reportes que se emiten de cartera vencida. Así mismo se mencionó que se tiene el conocimiento de aquellos meses en los que se obtienen mayores recaudaciones, así como aquellos en los que la recaudación disminuye, este punto es muy importante, puesto que se pueden tomar decisiones en base a esa variación para disminuir problemas de liquidez.

En cuanto a la otorgación de prorrogas de pago, el proceso se basa en una conversación con el Gerente, quien decide junto al representante nuevos

plazos de pago; dentro de la entrevista también se indicó que los valores recaudados se depositan diariamente al Banco, tomando en consideración los valores que se mantengan en caja.

Finalmente se menciona que la unidad educativa, no cuenta con políticas establecidas para la cobranza, sin embargo, al firmar un contrato de prestación de servicios se les hace conocer de qué manera deberán realizar los pagos por conceptos de pensiones y matriculas, cuál será el plazo y en qué forma él se debe comprometer a cancelar. Este contrato se encuentra disponible durante todo el año lectivo en la plataforma educativa, es por ello que también indicaron que cuentan con un software que les permite tener un mejor control de los valores recaudados y en mora que mantienen los representantes con la unidad educativa.

CAPITULO III

3. DISEÑO DE LA PROPUESTA

3.1 Título de la propuesta

Modelo de gestión de cobranza de la Unidad educativa Academia Naval Jambelí C Ltda.

3.1.1 Justificación de la propuesta

La gestión de cobranza contribuye al cumplimiento de los compromisos y obligaciones adquiridas que mantenga una entidad, por ende, contribuye al logro de sus metas y objetivos. Los montos que se mantienen en las cuentas por cobrar de clientes al finalizar el periodo lectivo generan un efecto adverso a la liquidez operativa, pues al mantener incumplimientos en los pagos mensuales por parte de los representantes legales de cada estudiante, la institución muestra disminución en sus ingresos.

Es por ello que se propone para la Unidad educativa Academia Naval Jambelí C Ltda. Un modelo de gestión de cobranza que permita obtener un mayor grado de liquidez, por medio de la recaudación efectiva de las pensiones y matrículas.

Los resultados de una buena gestión de cobranzas realizados mensualmente serán de mucha utilidad para la institución, puesto que le ayudará a identificar e investigar el impacto que causa dicha gestión, lo cual servirá de guía para crear o mejorar el sistema de cobranzas por parte de Colecturía, evitando posteriormente que los retrasos en la cancelación de las pensiones afecte la situación económica de la institución y permitiendo a sus dirigentes tomar decisiones financieras claras y oportunas para el buen funcionamiento de la unidad educativa

3.2 Objetivo general de la propuesta

Diseñar un modelo de gestión que permita mejorar el nivel de liquidez de la institución mediante el cumplimiento de pago de las pensiones y matrículas por parte de los padres de familia.

3.3 Objetivos específicos de la propuesta

- 👉 Realizar un flujograma de procesos que permita un adecuado desarrollo de las actividades relacionadas a la gestión de cobranzas.
- 👉 Establecer actividades apropiadas dentro de un procedimiento de gestión de cobranzas para disminuir la cartera vencida.
- 👉 Realizar un análisis acerca de los indicadores de gestión

3.4 Fundamentación de la propuesta

La gestión de cobranza se constituye en una herramienta fundamental para el logro de los objetivos institucionales que se plantee una unidad educativa al inicio de un nuevo periodo lectivo, teniendo en cuenta que en la actualidad la competencia que se desarrolla con otras instituciones educativas está marcada por la calidad del servicio que brinden y la satisfacción que demuestren los estudiantes, es por ello que la innovación y capacitación es constante, motivo por el cual, la liquidez de la unidad educativa debe estar a la par con los proyectos, compras y eventos que deban realizarse de manera que la institución logre solventar todos sus gastos.

Es importante que la unidad educativa considere el modelo de gestión de cobranza puesto que le ayudaría en la mejora de la eficacia y eficiencia de los procesos que deberán realizarse en conjunto con el personal de la Academia, para disminuir los valores que se encuentran pendientes de cobro, de tal manera que la entidad logre brindar el servicio que espera hacia la comunidad estudiantil

3.4.1 Beneficiarios

Este proyecto beneficiará a la unidad educativa, mejorando la calidad del servicio, lo que incluye beneficios tanto para los estudiantes como el personal.

3.4.2 Ubicación

La Academia Naval Jambelí, se encuentra ubicada en la ciudad de Manta, en la calle Los Laureles y avenida 113

3.4.3 Técnico responsable

Investigador: Mauricio Alexander Pico Santana

Rector: Lcdo. Manuel Ochoa Torres

Gerente: Daniel Pazmiño Aguilar.

3.4.4 Datos de la Unidad Educativa



ACADEMIA NAVAL JAMBELÍ

La unidad educativa Academia Naval Jambelí, fue fundada En 1984 por una iniciativa del comandante Quinto Pazmiño, quien junto a sus hermanos constituyeron una Compañía Limitada que se dedicaría a ofrecer servicios educativos con altos niveles de disciplina y conocimientos.

3.4.5 Plan de acción

A continuación, se presenta el plan de acción de la propuesta establecida, el cual quedará a consideración de la gerencia de la Unidad Educativa Academia Naval Jambelí para su implementación.

Tabla 16 Plan de Acción

Etapa de ejecución de la propuesta	Responsable	Actividad a Desarrollar	Tiempo Requerido promedio	Mecanismo de evaluación
Socializar la propuesta de un proceso de				

gestión de cobranza que incluye flujogramas de procedimientos, políticas internas, e indicadores de seguimiento con el personal a cargo del área financiera.	Personal designado por la unidad educativa	Reunión de socialización del proceso de gestión de cobranza	2 días	Convocatoria. Evidencia de asistencia
Implementación de la propuesta de un proceso de gestión de cobranza.	Personal designado por la unidad educativa	Entrega de los procesos documentados a los involucrados.	5 días	Registro de nuevos formatos implementados
Realizar ajustes al proceso de gestión de cobranza	Personal designado por la unidad educativa	Reunión con el personal del área financiera. Revisión de los procesos a ser implementados. Asesoría sobre cambios a los procesos.	4 días	Registro de correcciones realizadas a los procesos

Fuente: Unidad Educativa Academia Naval Jambelí

Elaborador por: Mauricio Pico Santana

DISEÑAR FLUJOGRAMA DEL PROCESOS DE COBROS

Para proceder a realizar el manual de gestión de cobranzas es necesario realizar una planificación acerca de los procesos que se van a tener que ejecutar para lograr una gestión de cobro eficiente. En este sentido se ha elaborado un plan de acción que comprende 3 etapas que nos van a ayudar a que el proceso se realice eficiente y eficazmente.

Tabla 17 Proceso de cobro

	Actividad	Resultado esperado	Técnica a practicarse
--	-----------	--------------------	-----------------------

Etapa 1 Situación actual acerca del proceso de gestión de cobranza	Realizar un flujograma del proceso de gestión de cobranza	Diagnosticar los posibles inconvenientes que impidan el desarrollo adecuado de la gestión de cobranzas	Flujograma
Etapa 2 Elaboración de procedimientos y políticas	Determinar los procedimientos a realizarse y definir las políticas	Establecer los procesos y políticas adecuadas para la mejora de la gestión de cobranza	Redacción de cada procedimiento
Etapa 3 Determinar los indicadores de gestión que permitirán medir la eficiencia del proceso realizado	Realizar indicadores de gestión	Establecer procesos de control y seguimiento, mediante el análisis de los indicadores previstos.	Indicadores de morosidad y liquidez.

Fuente: Unidad Educativa Academia Naval Jambelí

Elaborador por: Mauricio Pico Santana



MODELO DE GESTIÓN DE COBRANZA DE LA UNIDAD EDUCATIVA ACADEMIA NAVAL JAMBELI



3.4.5 Desarrollo de la propuesta



MODELO DE GESTIÓN DE COBRANZA DE LA UNIDAD EDUCATIVA ACADEMIA NAVAL JAMBELI C LTDA





MODELO DE GESTIÓN DE COBRANZA DE LA UNIDAD EDUCATIVA ACADEMIA NAVAL JAMBELI



ETAPA 1 – Situación actual

La Academia Naval Jambelí C LTDA, cuenta con un sistema contable y educativo que les permita generar información financiera en tiempo real, sin embargo, al no existir procesos definidos, ni políticas, el personal realiza sus funciones de forma empírica, por tal motivo, aunque se cuente con las herramientas necesarias el proceso de gestión de considera ineficiente al no obtener los resultados previstos.

Flujograma de procesos

A continuación, se muestra un diagrama de flujo como una representación gráfica que indica las actividades a realizar para un determinado proceso, en este caso se ha establecido un flujograma de proceso de cobranza que debe seguir la institución para la mejorar su gestión de cobro, tomando como base la información recaudada durante la entrevista a los empleados.

Proceso de cobranza

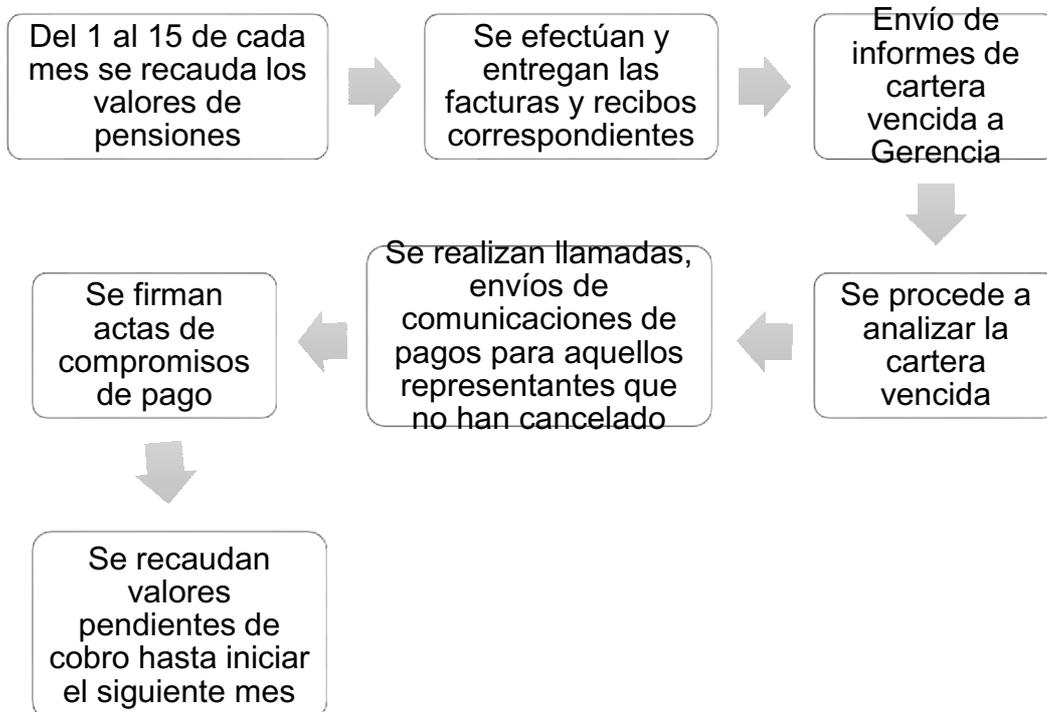
Acorde con la información obtenida durante el proceso investigativo, se puede establecer que el proceso de cobranzas que realiza la Academia Naval Jambelí, es el siguiente:



MODELO DE GESTIÓN DE COBRANZA DE LA UNIDAD EDUCATIVA ACADEMIA NAVAL JAMBELI



Ilustración 10 Proceso de cobranza

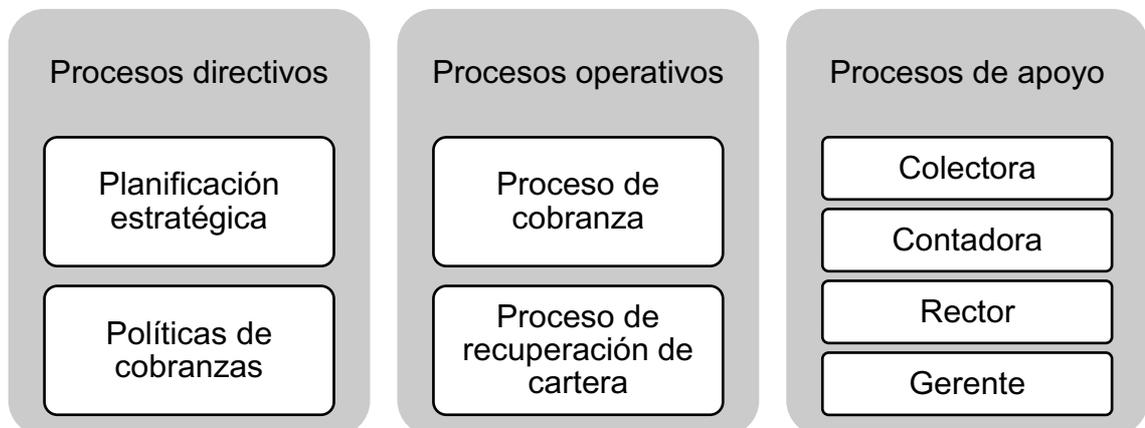


Fuente: Unidad Educativa Academia Naval Jambelí

Elaborador por: Mauricio Pico Santana

A continuación, se presenta un mapa de proceso de la gestión de cobranzas acorde a las necesidades de la institución:

Ilustración 11 Mapa de proceso



Fuente: Unidad Educativa Academia Naval Jambelí

Elaborador por: Mauricio Pico Santana



MODELO DE GESTIÓN DE COBRANZA DE LA UNIDAD EDUCATIVA ACADEMIA NAVAL JAMBELI



PROCESOS DIRECTIVOS

Planificación Estratégica

Se debe planificar las actividades a realizar dentro del proceso de gestión de cobranza

Tabla 18 Planificación

Actividad	Responsable	Metas	Estrategias	Frecuencia	Evidencia
Realizar recaudación de rubros de matrículas y pensiones	Colectora	Representantes de estudiantes este al día en pagos para poder solventar obligaciones institucionales	Software contable educativo que permita agilizar los procesos de cobro	Diario	Facturas
Realizar llamadas, enviar notificaciones virtuales,	Colectora, Asistente de gerencia,	Recordatorio a los padres de rubros pendiente de pago	Reunión con los padres para negociar formas de pago	Mensual	Informe de llamadas y comunicaciones enviadas
Revisar informes mensuales de cartera vencida	Gerente, Contadora	Verificar el porcentaje de morosidad que mantiene los representantes de cada estudiante	Software educativo que permita presentar reportes en tiempo real	Mensual	Reporte de cartera vencida
Realizar estrategias para disminuir cartera vencida	Gerente, Rector	Reducir el porcentaje de morosidad dentro de la institución	Incentivar a los representantes con premios por realizar sus pagos oportunamente	Quimestral	Reporte de cartera



MODELO DE GESTIÓN DE COBRANZA DE LA UNIDAD EDUCATIVA ACADEMIA NAVAL JAMBELI



Fuente: Unidad Educativa Academia Naval Jambelí
Elaborador por: Mauricio Pico Santana

Políticas de cobranza:

De manera general las directrices que puede aplicar la institución serán las siguientes:

1. Podrán utilizar contactos telefónicos, mensajes de textos, comunicaciones y de ser necesario visitas personales para la gestión de cobranza.
2. Los valores de pensiones deberán ser cancelados del 1 al 5 de cada mes, dejando como tiempo máximo de espera hasta el 15 por situaciones imprevistas
3. La antigüedad de la cartera deberá ser definida de la siguiente manera:
 - **Cartera normal:** Aquellos padres de familia con retraso de 1 mes de pensiones
 - **Cartera aceptable:** Representantes con 2 meses de retraso, habiéndose comunicado con la Gerencia.
 - **Cartera inaceptable:** Representantes con 3 y 4 meses de retraso, puesto que provocarían retrasos en las obligaciones de pago que tiene la institución
 - **Cartera incobrable:** Representantes con 5 meses en adelante que no cancelen sus valores, puesto que la deuda ascendería a la mitad de los valores que deberían cancelar los por 10 meses de estudios de sus hijos, complicándose tanto el pago para ellos, como la forma de recaudación por parte de la institución

Requisitos para ser considerabas cuentas incobrables:

- ✚ Permanecer más de un año dentro de la contabilidad de la empresa



MODELO DE GESTIÓN DE COBRANZA DE LA UNIDAD EDUCATIVA ACADEMIA NAVAL JAMBELI



- ✚ Mantener la respectiva documentación que respalde la transacción por la cual se genera la opción de cobro.
- ✚ Preservar la documentación que respalde las debidas acciones de cobro: actas de compromiso, cheques posfechados, entre otros.

Prorroga de pago de pensiones:

- ✚ El gerente deberá obtener una solicitud donde el representante indique cual es la necesidad por la cual necesita una prórroga en el pago de las pensiones, con esta solicitud se analizarán los entornos para aprobar o rechazar la prórroga, de esta manera se busca disminuir los casos de morosidad.
- ✚ Las prórrogas aceptadas, serán validadas con un acta de compromiso firmada con el representante quien se obligará a cancelar en los términos previstos en la misma.
- ✚ De no ser así se procederá a realizar reuniones permanentes con el representante para conocer los motivos que impiden cumplir dicha acta.

PROCESOS OPERATIVOS

Proceso de Cobranza

El departamento financiero por medio de la colectora será responsable de la gestión de cobranzas, la colectora deberá emitir informes al Gerente y Contadora acerca de los problemas de cobro que tenga durante su gestión, de tal manera que se pueda anticipar a la resolución de los mismos para proceder con los pagos en sus fechas previstas, de igual manera deberá informar aquellos casos en que no les contestan mensajes ni llamadas. En este sentido se pudo definir que los procesos actuales definidos por cada empleado son:



MODELO DE GESTIÓN DE COBRANZA DE LA UNIDAD EDUCATIVA ACADEMIA NAVAL JAMBELI



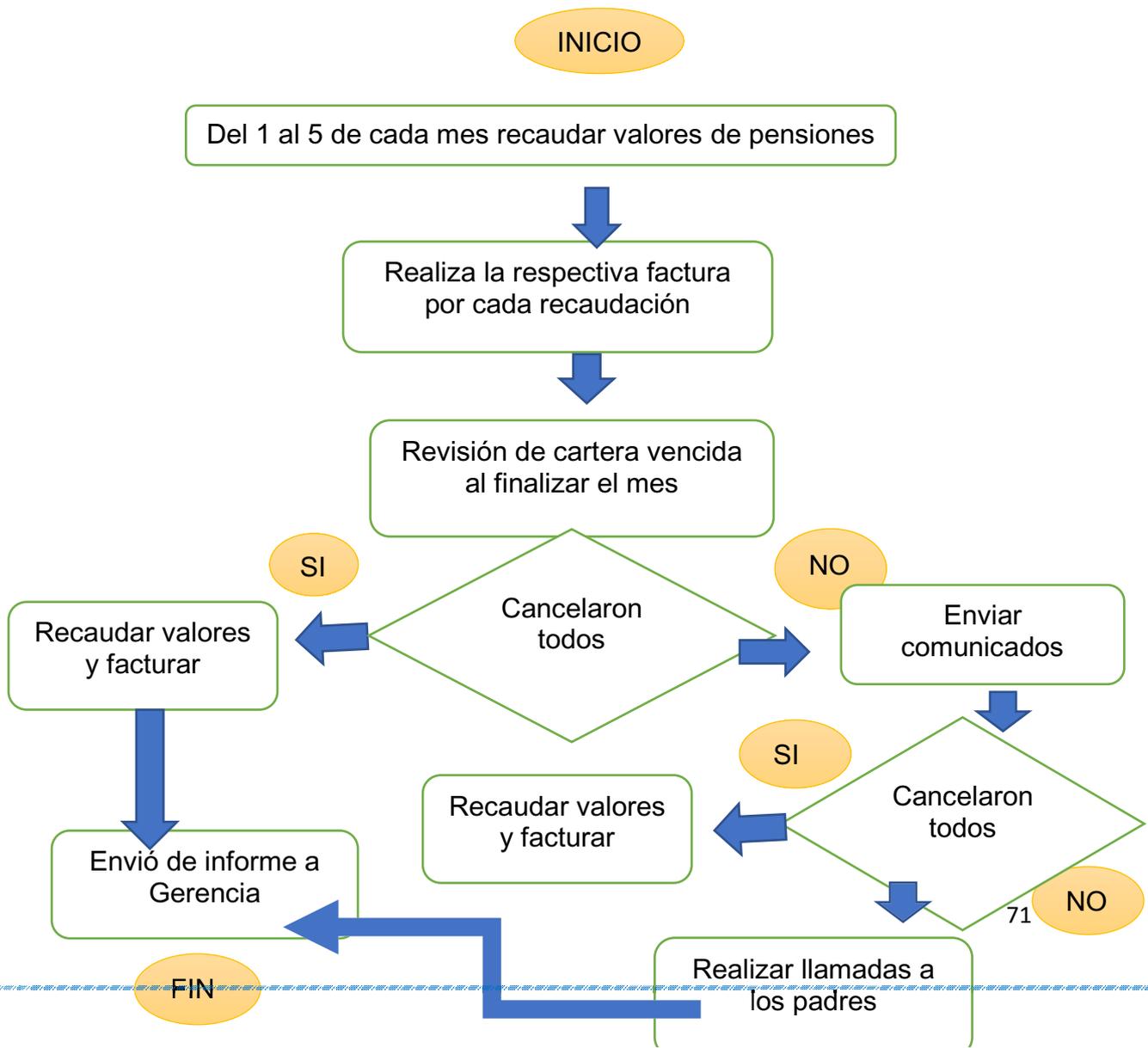
PROCESOS A REALIZAR POR LOS DIFERENTES EMPLEADOS DE LA INSTITUCION

➤ Colectora

La institución cuenta con una colectora que se encarga de mantener la comunicación constante con el padre de familia y representantes de cada uno de los estudiantes de la Academia, entre sus funciones están:

- Realiza llamadas, envíos de correos para mantener la comunicación constante con cada representante
- Recaudar los valores ya sea por pagos en efectivo o directamente a la cuenta bancaria, emitiendo las facturas correspondientes.

Ilustración 12 Diagrama de proceso de la colectora





Gerente

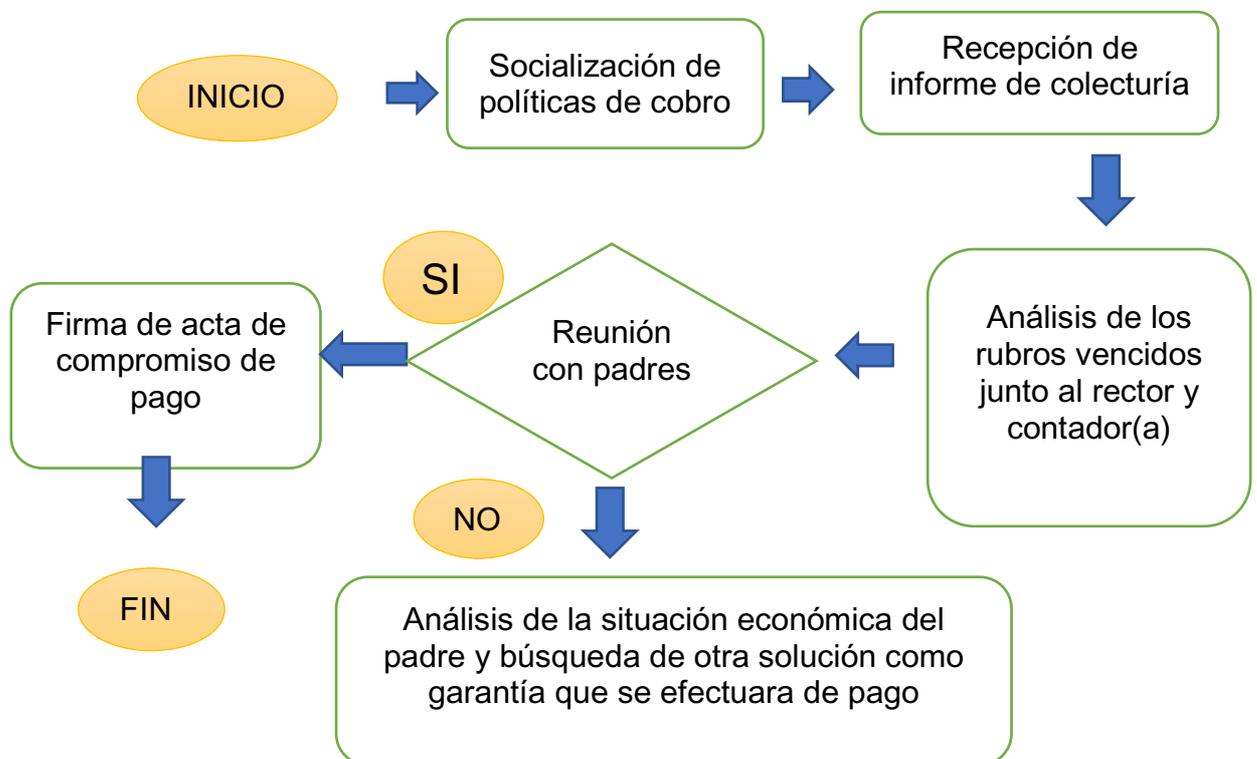
MODELO DE GESTIÓN DE COBRANZA DE LA UNIDAD EDUCATIVA ACADEMIA NAVAL JAMBELI



La Academia Naval Jambelí, fue constituida como una compañía Limitada, por tal motivo la representación legal esta ejercida por un Gerente nombrado por los socios de la misma, él se encarga del ámbito financiero de la institución, puesto que su deber es rendirles cuentas a cada socio que aporta para la mejora de los procesos, es por ello que el realiza lo siguiente:

- Realiza actas de compromiso con cada representante que mantiene deudas considerables con la institución y que por ciertos motivos no pueden cancelar en las fechas que se tenían previstas.
- Analiza la cartera vencida, comparando meses y analizando si la causa de los retrasos se debe a factores externos o internos

Ilustración 13 Diagrama de proceso del gerente



Fuente: Unidad Educativa Academia Naval Jambelí
Elaborador por: Mauricio Pico Santana



➤ **Rector**

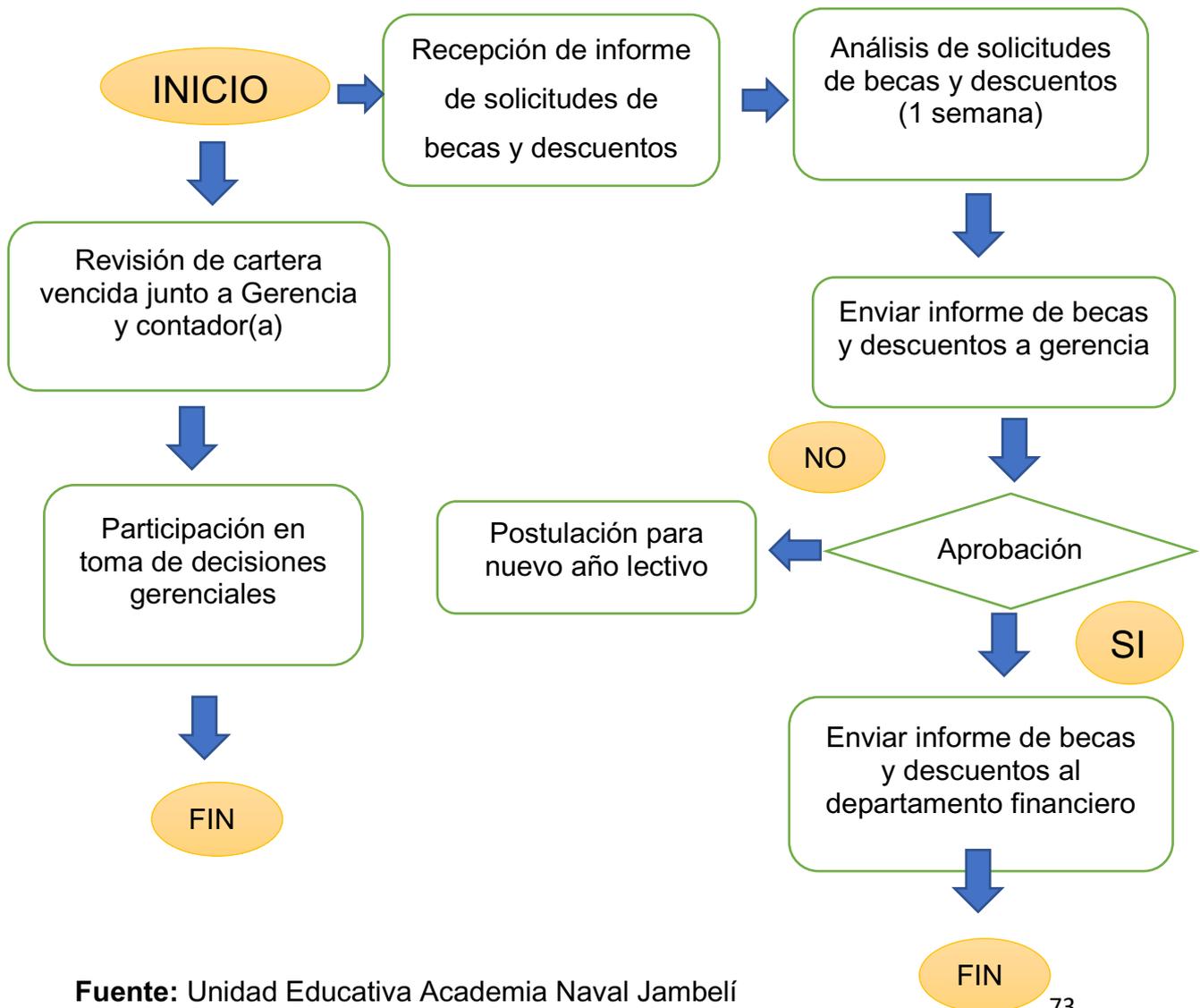
MODELO DE GESTIÓN DE COBRANZA DE LA UNIDAD EDUCATIVA ACADEMIA NAVAL JAMBELI



Como unidad educativa, se cuenta con un rector el cual fue presentado al Ministerio de Educación, entre sus funciones claro está el mantener el área académica en todas sus fases, por tal motivo se involucra dentro del proceso de cobranza debido a que:

- ✚ Autoriza los descuentos y becas a cada estudiante, luego de revisar la información pertinente
- ✚ Decide sobre la inclusión de estudiantes durante el periodo lectivo.

Ilustración 14 Diagrama de proceso del rector



Fuente: Unidad Educativa Academia Naval Jambelí
Elaborador por: Mauricio Pico Santana



MODELO DE GESTIÓN DE COBRANZA DE LA UNIDAD EDUCATIVA ACADEMIA NAVAL JAMBELI

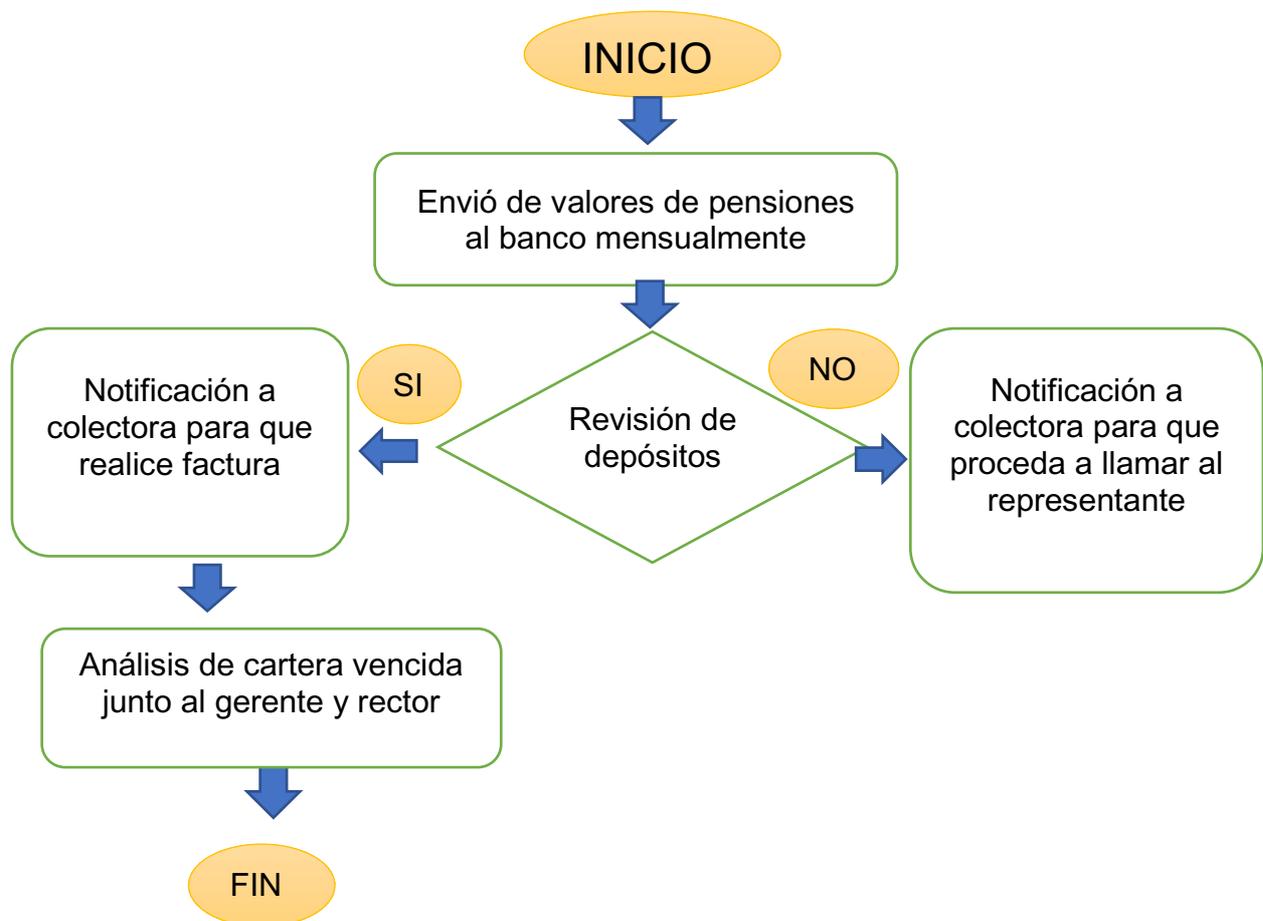


➤ Contador(a)

El contador también forma parte del proceso puesto que se encarga de la subida de los rubros de pensiones y matrícula de los estudiantes a la respectiva institución financiera para que los padres mediante el número de cedula de su representado cancelen los valores correspondientes.

- ✚ Verificar los depósitos que realizan los padres a la institución.
- ✚ Informa a la colectora para que proceda a realizar la respectiva factura
- ✚ Analiza junto a gerencia la cartera vencida por mes.

Ilustración 15 Diagrama de proceso del contador (a)



Fuente: Unidad Educativa Academia Naval Jambelí
Elaborador por: Mauricio Pico Santana



MODELO DE GESTIÓN DE COBRANZA DE LA UNIDAD EDUCATIVA ACADEMIA NAVAL JAMBELI



Con esta información se va a proceder a iniciar la etapa 2 del proceso de gestión de cobranzas que debería realizar la unidad educativa.

ETAPA 2 - Elaboración de procedimientos y técnicas

Se conoce que como unidad académica no pueden tomar medidas represivas con el estudiante, por tal razón, es muy importante la comunicación constante con cada representante, por el bienestar tanto del estudiante como de la institución.

El proceso de cobranza debería ser el siguiente:

1. Los valores correspondientes a pensiones deberán ser cancelados durante los primeros 5 días del mes, teniendo como fecha máxima el 10 de cada mes, por algún imprevisto o retraso de los pagos a los representantes.
2. Las formas de pago pueden ser las siguientes:
 - a. Efectivo
 - b. Depósitos con el número de cédula del estudiante en cualquier Banco Pacífico
 - c. Cheques
 - d. Transferencias bancarias
3. Se enviarán recordatorios de pagos los 15 de cada mes y de igual manera se realizará 3 días antes de que tenga de vencimiento el pago para recordarles a los representantes que deben acercarse a cancelar las pensiones.
4. En los casos que no se hayan acercado a cancelar en la institución el 6 de cada mes se enviará un comunicado personalizado en el cual se indicara el saldo vencido y el saldo vigente de pago.



MODELO DE GESTIÓN DE COBRANZA DE LA UNIDAD EDUCATIVA ACADEMIA NAVAL JAMBELI



5. De no haber respuesta el 15 de cada mes se realizarán llamadas telefónicas por parte de la Colectora, en los cuales hará conocer las comunicaciones antes realizados.
6. Si los representantes no han atendido las llamadas, o no se han obtenido las respuestas esperadas, la asistente de Gerencia el 25 de cada mes realizará nuevas llamadas, recordando el saldo de la deuda pendiente e indicando fechas en las que se espera realicen sus pagos.
7. En caso de requerir una prórroga deberá acercarse el Representante a conversar con el Gerente indicando los motivos de su retraso para que se proceda a analizar la situación.
8. Si es aprobada la solicitud se firmará un acta de compromiso, en la cual se indicarán las fechas de pagos previstas según lo ha establecido el Gerente.
9. De no ser cumplido los plazos de pago, se repetirán los pasos del 4 al 6

PROCESO RECUPERACION DE CARTERA

1. Antes de iniciar el proceso de matriculación es importante analizar los casos en que se tuvieron inconvenientes con los pagos, de igual manera de deberá dar prioridad de ingreso a aquellos estudiantes que luego de los diferentes análisis se conozca que sus representantes tienen la disponibilidad económica suficiente para cancelar a tiempo los rubros de pensiones y matriculas
2. La colectora será la única persona autorizada para recaudar los valores correspondientes a pensiones en efectivo, cheques, de igual manera deberá estar pendiente de los pagos realizados por depósitos o



MODELO DE GESTIÓN DE COBRANZA DE LA UNIDAD EDUCATIVA ACADEMIA NAVAL JAMBELI



transferencias, en caso de ausencia deberá informar para designar su reemplazo.

3. De igual manera la colectora de encargará de la emisión de facturas y comprobantes de ingreso, en los cuales se reflejen los valores cancelados por el representante, teniendo en cuenta que de ser posible anotará el mes cancelado como observación en la factura.
4. Finalizando cada jornada laboral, deberá realizar un arqueo de caja, en el cual emitirá un informe con el total de las pensiones recaudadas, el cual será revisado por la Contadora y supervisado en cualquier momento por el Gerente.
5. Se establecerá un monto que se mantendrá en caja, el valor restante será depositado diariamente en la cuenta bancaria.
6. Mensualmente deberá emitir un informe en el que se detalle la antigüedad de los saldos, el cual permitirá tomar decisiones financieras para proceder a analizar los casos de morosidad.
7. El Gerente será el encargado de autorizar las prórrogas de pagos, mediante la firma de actas de compromiso, de ser necesario estos casos se analizarán en conjunto con la colectora y contadora.

Diagrama de flujo del proceso general

Una vez conocido el proceso general de cobranzas se propone a continuación un flujograma, que pueda quedar establecido en la institución.

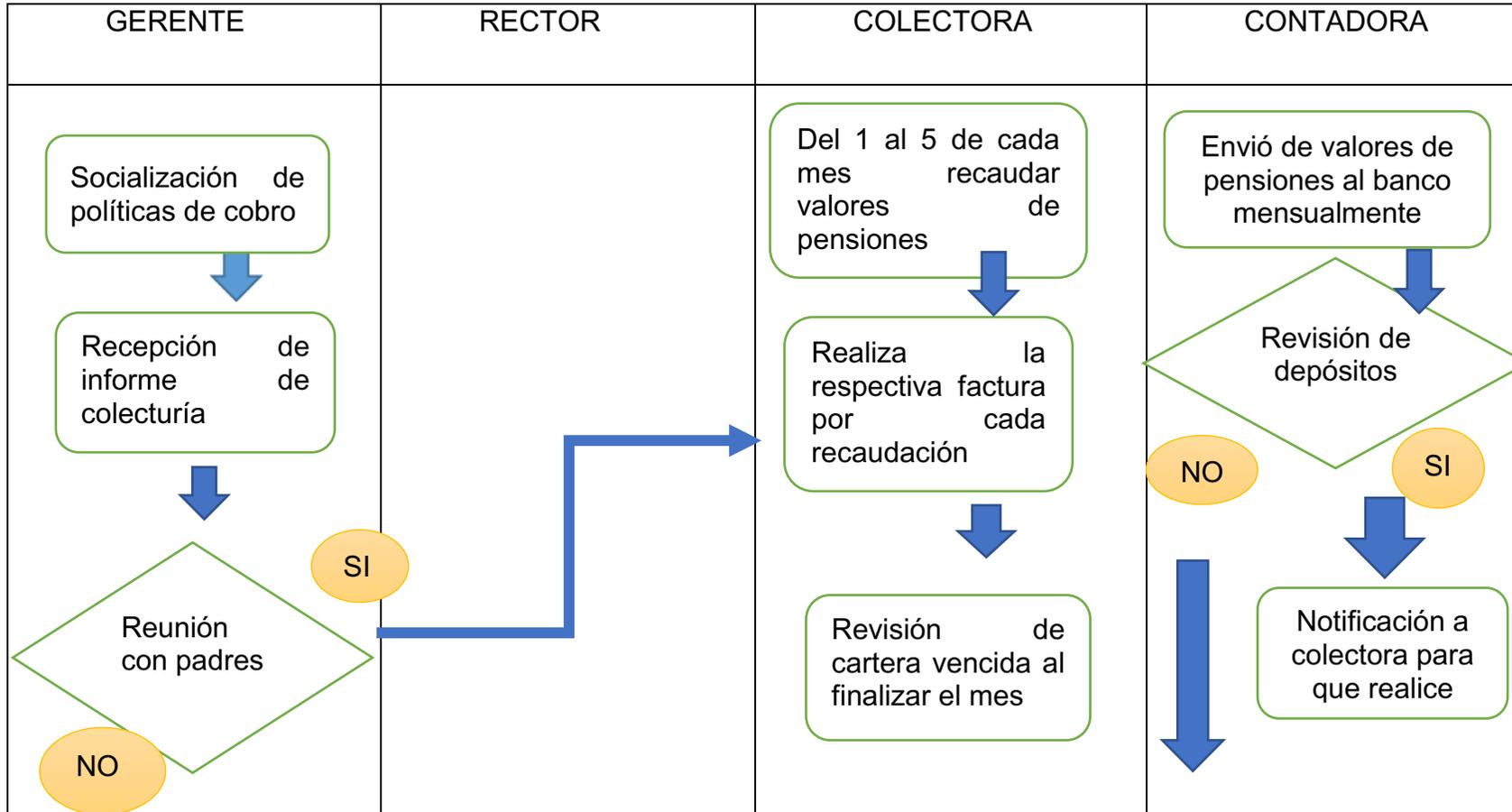
Este flujograma es elaborado con la información que manejaba la institución, adicionalmente se han incluido procesos que ayudaría a mejorar la efectividad del proceso que se realiza, de manera que se puedan obtener resultados más fiables.



MODELO DE GESTIÓN DE COBRANZA DE LA UNIDAD EDUCATIVA ACADEMIA NAVAL JAMBELI

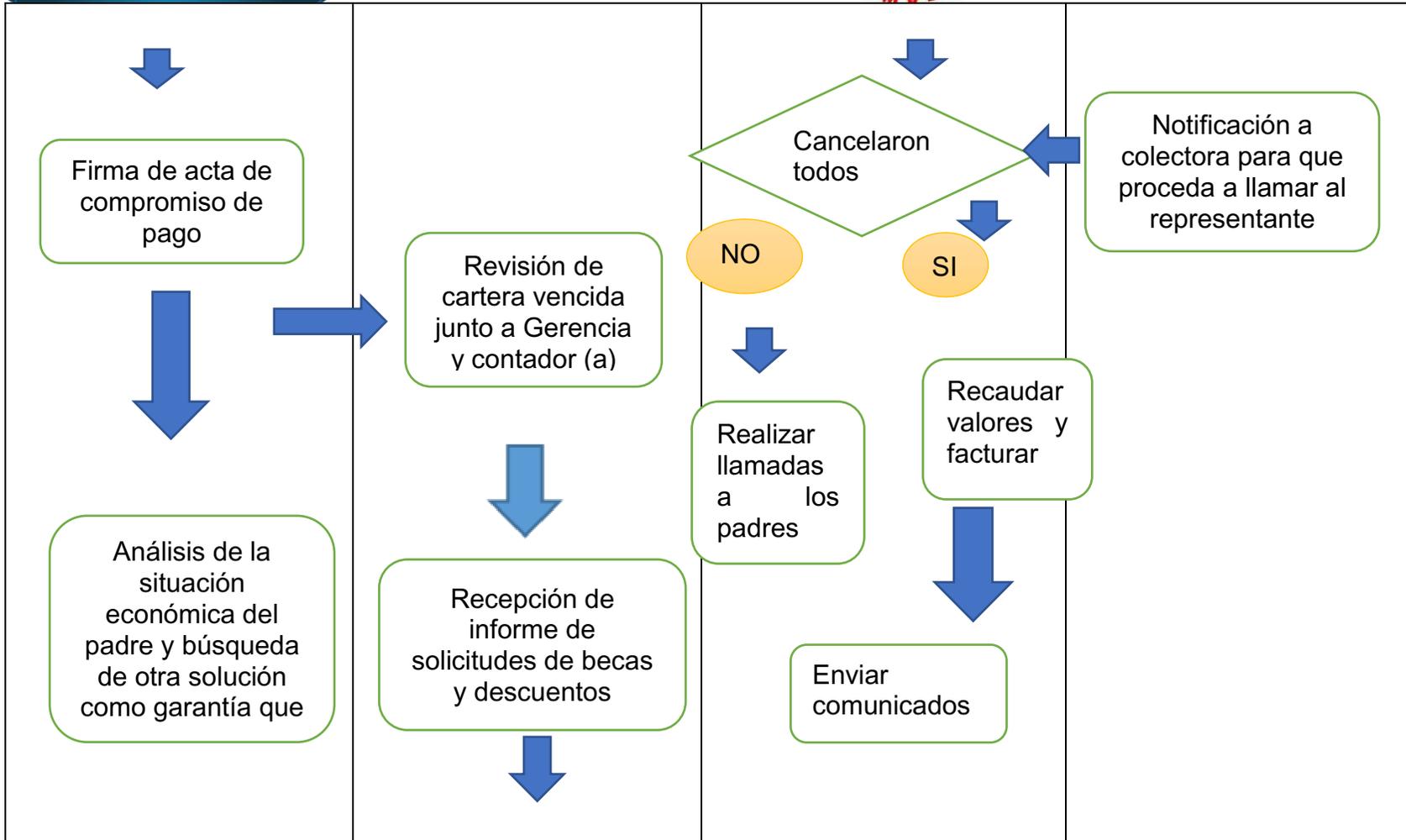


Tabla 19 Diagrama General



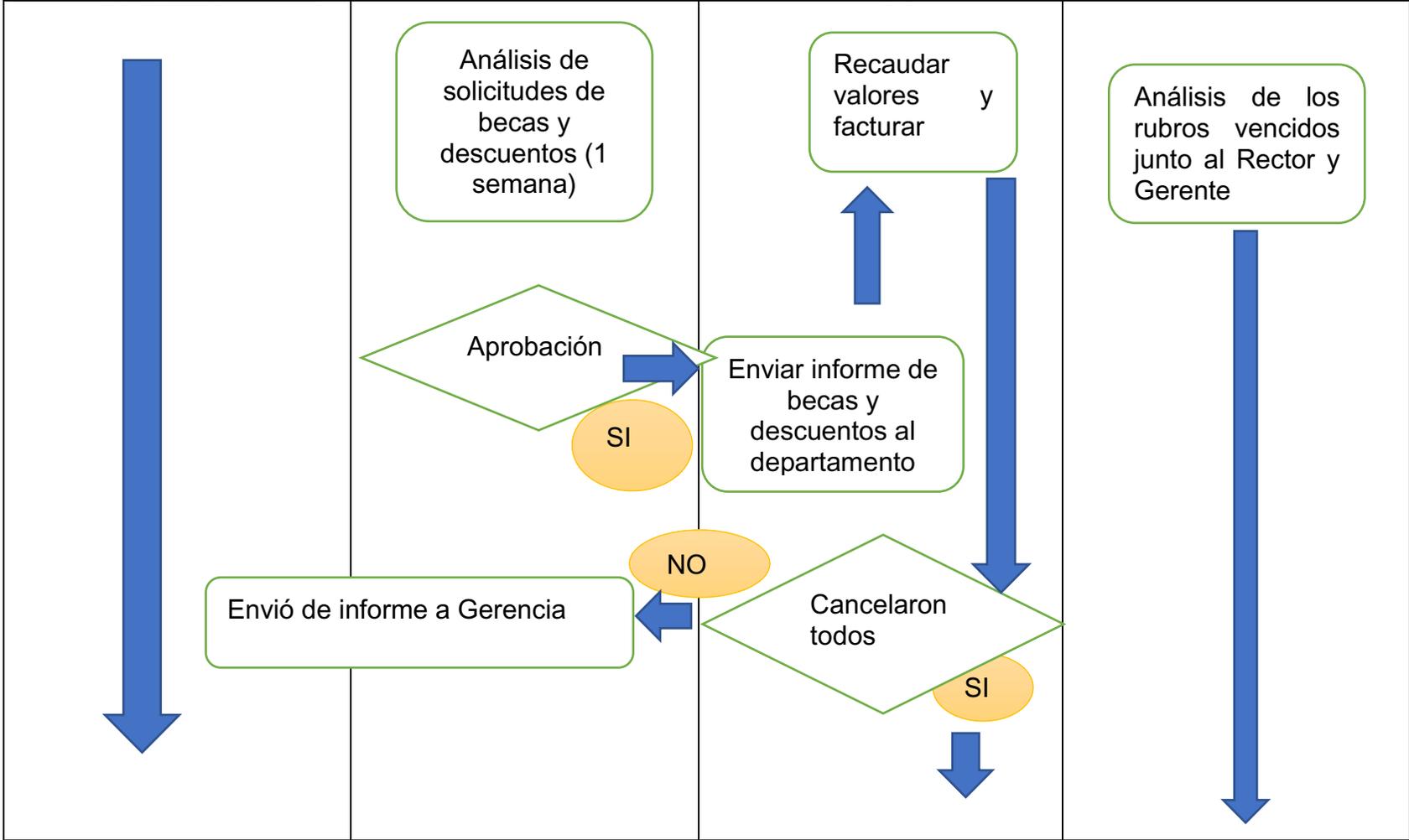


MODELO DE GESTIÓN DE COBRANZA DE LA UNIDAD EDUCATIVA ACADEMIA NAVAL JAMBELI



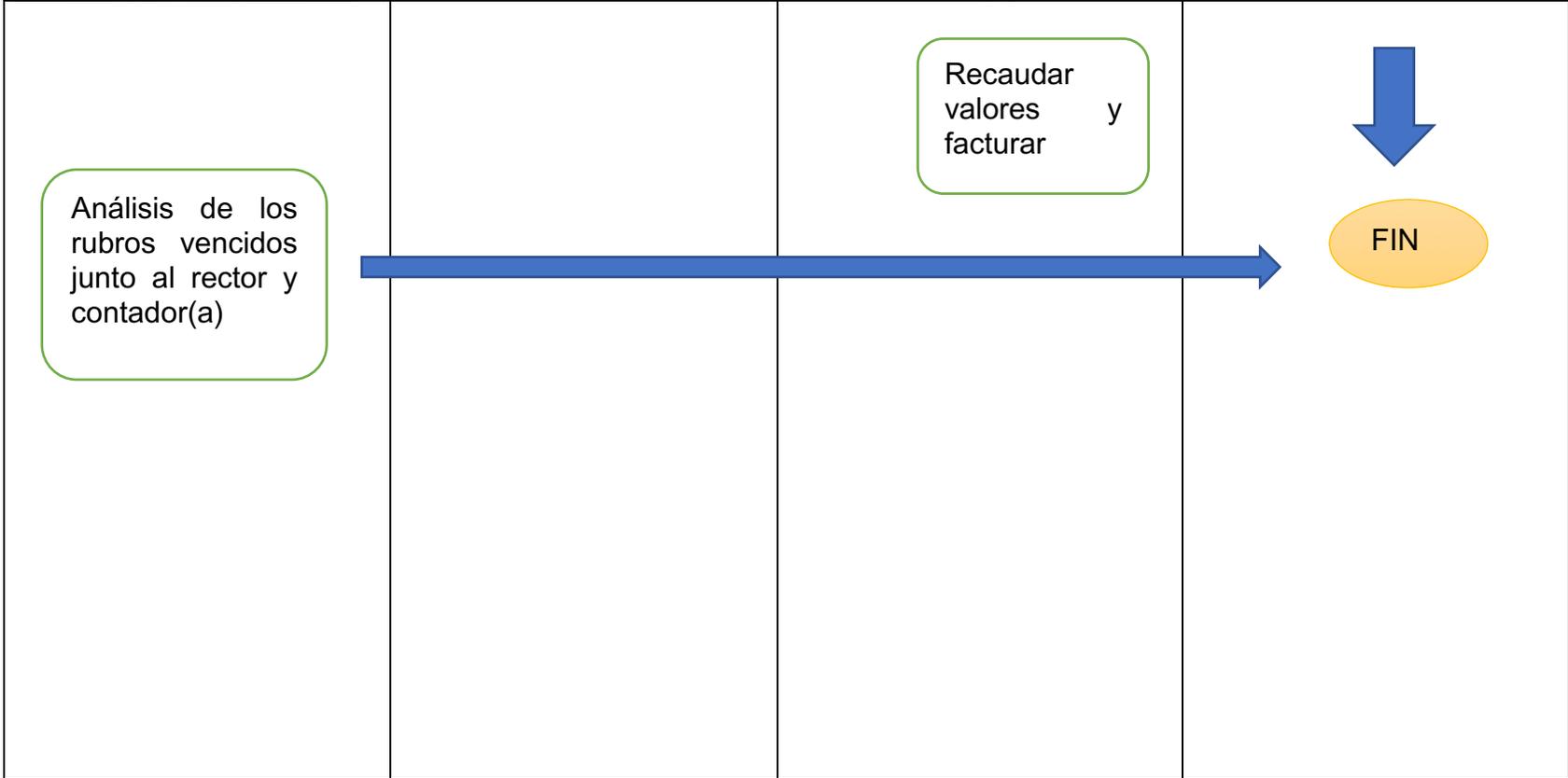


MODELO DE GESTIÓN DE COBRANZA DE LA UNIDAD EDUCATIVA ACADEMIA NAVAL JAMBELI





MODELO DE GESTIÓN DE COBRANZA DE LA UNIDAD EDUCATIVA ACADEMIA NAVAL JAMBELI



Fuente: Unidad Educativa Academia Naval Jambelí
Elaborador por: Mauricio Pico Santana



MODELO DE GESTIÓN DE COBRANZA DE LA UNIDAD EDUCATIVA ACADEMIA NAVAL JAMBELI



RESPONSABILIDADES

Con los procesos que se han detallado dentro del flujograma, se pueden definir de manera más clara, las funciones que pueden realizar los empleados de la unidad educativa, teniendo en cuenta que la participación del proceso de gestión de cobranzas, involucra a otros empleados más, teniendo así.

Ilustración 16 Responsabilidades

Gerente:

Realizar análisis financieros con los resultados obtenidos entre un mes y otro, para definir las medidas a tomarse en cuenta para la recaudación de los valores pendientes, analizando las posibles amenazas del entorno que pueden afectar al retraso de los pagos. Firmas actas de compromiso y pagarés con los padres de familia que aseguren el cumplimiento de pago de su deuda.

Contadora:

Aplicar índices y realizar otras operaciones financieras, que le permitan tomar decisiones junto al Gerente, además puede decidir si se modifica alguna política establecida para la mejora de los procesos

Rector:

Definir los estudiantes que van a tener descuentos antes de que inicie el periodo lectivo, de igual manera junto al Gerente establecer los porcentajes de becas de los estudiantes, de tal forma que puedan cumplir con el 5% que les exige el Ministerio de Educación.

Colectora:

Encargada de realizar llamadas y envíos de correos por medio del aula virtual, para recordarles a los representantes acerca de sus obligaciones de pago

Recaudar los valores emitiendo las facturas correspondientes.

Fuente: Unidad Educativa Academia Naval Jambelí
Elaborador por: Mauricio Pico Santana



MODELO DE GESTIÓN DE COBRANZA DE LA UNIDAD EDUCATIVA ACADEMIA NAVAL JAMBELI



ETAPA 3 – Determinación de los indicadores que permitirán medir la eficacia y eficiencia de los procesos realizados.

Una vez detallado el proceso que se debe seguir se procederá a establecer indicadores que permitirán tener un mejor control y seguimiento acerca de los procesos que se han realizado, como parte del proceso investigativo, se propone la inclusión de los siguientes indicadores:

Indicador para medir la eficacia de los procesos de cobranzas vía telefónica

El factor clave de este indicador es que disminuye las pensiones retrasadas, se busca establecer un porcentaje de eficacia de las llamadas telefónicas que se realizan a los padres de familia para que procedan a cancelar los valores pendientes, de esta manera se puede considerar cuántos de ellos responden de manera asertiva a los comunicados que realiza la colectora. Este indicador se medirá de la siguiente manera

Eficacia de cobranza vía telefonica

$$= \frac{N^{\circ} \text{ de recaudaciones por vía telefonica}}{N^{\circ} \text{ de personas contactadas}} * 100$$

Los datos para poder realizar este indicador se obtendrán, de los registros de llamadas telefónicas, comparándolos con los depósitos y pagos en efectivo que realicen los padres luego de responder positivamente al llamado.

El resultado de este análisis permitirá calcular el porcentaje de éxito que tengan las llamadas telefónicas que sean destinadas a la recuperación de los valores pendientes de cobro. Se podrá utilizar este indicador de manera Mensual estableciendo como estándar un 75%.



MODELO DE GESTIÓN DE COBRANZA DE LA UNIDAD EDUCATIVA ACADEMIA NAVAL JAMBELI



El indicador se presenta de la siguiente manera:

Tabla 20 Indicador de la eficiencia de las recaudaciones telefónicas

Fórmula	Fuente de verificación	Responsable del indicador	Estándar	Frecuencia
$= \frac{\text{N}^\circ \text{ de recaudaciones por vía telefonica}}{\text{N}^\circ \text{ de personas contactadas}} * 100$	Reporte de llamadas, depósitos y pagos realizados.	Colectora	75%	Mensual

Fuente: Unidad Educativa Academia Naval Jambelí

Elaborador por: Mauricio Pico Santana



MODELO DE GESTIÓN DE COBRANZA DE LA UNIDAD EDUCATIVA ACADEMIA NAVAL JAMBELI



Indicador de liquidez

Por medio de este indicador se conocerá el porcentaje de rendimiento que tienen sus ingresos de pensiones de acuerdo al cumplimiento de sus obligaciones ya sean con terceros o sus propios empleados. Este indicador se medirá de la siguiente manera

$$\text{Indicador de liquidez} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Los datos para poder realizar este indicador se obtendrán, de los estados financieros de la unidad educativa, de manera específica será del Estado de Situación Financiera, con cortes mensuales. El resultado de este análisis permitirá determinar de manera porcentual la capacidad de pago que tiene la institución frente a sus obligaciones.

Se podrá utilizar este indicador de manera Mensual, en este caso no se establece un porcentaje estándar puesto que las obligaciones al igual que el ingreso pueden variar. El indicador se presenta de la siguiente manera:

Tabla 21 Indicador de liquidez

FÓRMULA	FUENTE DE VERIFICACION	RESPONSABLE DEL INDICADOR	ESTANDAR	FRECUENCIA
$\text{Indicador de liquidez} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	Estado de Situación Financiera	Contadora	No especificado.	MENSUAL

Fuente: Unidad Educativa Academia Naval Jambeli

Elaborador por: Mauricio Pico Santana

3.5 Factibilidad de la propuesta

Económico

El gerente y el rector de la institución están dispuestos a financiar la propuesta establecida, por medio de la designación de recursos que serían incluidos dentro del presupuesto, de igual manera incluirán rubros correspondientes a capacitaciones del personal, puesto que sus resultados serán beneficiosos para disminuir los valores de cartera vencida, logrando con ello la solvencia necesaria para cumplir con sus obligaciones.

Organizacional

En este ámbito la propuesta se considera factible puesto que se mejorarían cada uno de los procesos que se realizan dentro de la institución para la recaudación de los valores pendientes que mantienen los padres de familia y representantes de los estudiantes, de tal manera que se logren resultados eficientes en la gestión de cobranzas, lo que permitirá que la institución disminuya sus problemas de liquidez.

Social

La propuesta no va en contra de los valores y objetivos que se ha planteado la institución, más bien al tener procesos de cobranzas establecidos se podrá mejorar la comunicación entre el padre de familia y la institución.

Además de que al tener una mayor liquidez se pueden fomentar actividades integradoras que fortalezcan las relaciones sociales, entre los padres de familia y la unidad educativa, así como la mejora de la imagen corporativa frente a terceros que estén interesados en inscribir a sus hijos en la academia

Tecnológico

La institución cuenta con tecnologías innovadoras, las mismas que serán utilizadas de manera más eficiente al tener procesos establecidos, por lo tanto, el rector y gerente de la institución están de acuerdo en implementar cualquier recurso que se necesite.

Legal

En este punto se considera que el proyecto es factible, puesto que, como institución educativa privada, están autorizados para cobrar rubros de pensión y matrículas, mismos que son designados acorde a la presentación de un presupuesto educativo.

3.6 Resultados científicos

Como resultado del presente trabajo de investigación, mediante la utilización de los métodos y técnicas se logró el siguiente resultado: Se estableció un proceso de gestión de cobranza, que incluye diagramas de flujo individuales, así como las políticas y procedimientos a ser aplicados por el personal administrativo del área financiera, responsable de la cobranza, el mismo que servirá como base para que la institución pueda realizar los cobros de manera eficiente disminuyendo los problemas de iliquidez que tiene la institución, logrando que se cumpla el objetivo propuesto al iniciar la investigación.

Las técnicas utilizadas fueron fundamentales para lograr el resultado presentado dentro de la propuesta, puesto que de acuerdo a los resultados estadísticos de las encuestas, se logró determinar ciertos factores que afectan a la gestión de cobranzas, de igual manera por medio de las entrevistas se dio a

conocer el proceso empírico de la gestión de cobranza que se efectúa en el Departamento Financiero y por medio de la observación se logró verificar los procesos que realizan en la gestión de cobranza, además de obtener datos cuantitativos donde se reflejan los valores que se mantienen pendientes de cobro y con ello proponer una mejora en cada uno de los procesos para lograr mejores resultados. Como parte del proceso propuesto se establecieron indicadores que permiten tener un control y seguimiento de las actividades realizadas dentro del Departamento Financiero, debido a que, como unidad educativa no se les permite tener ganancias cuenta con una liquidez del 0.98%, pero actualmente presenta un 5.88% de morosidad del total de la cartera vencida y es por ello que este control les permitirá determinar la eficacia y eficiencia de la gestión de cobro que realiza la unidad educativa por medio del responsable designado.

CONCLUSIONES

Dentro de los resultados del proceso investigativo se pudo verificar que la unidad educativa no cuenta con los procesos debidamente establecidos para realizar una eficiente gestión de cobranza, puesto que, los mismos son elaborados manera empírica, lo cual influye tanto en la liquidez como en la eficiencia de los procesos que realizan.

Los resultados obtenidos al analizar los índices de morosidad y liquidez que tiene la unidad educativa, para determinar la efectividad de los procesos de gestión, se pudo verificar que el monto representativo de la cartera vencida provoca que el indicador de liquidez sea muy bajo, lo cual impide que la institución pueda cumplir con sus obligaciones de pago, adicionalmente el indicador de morosidad se mantiene alto pese a que el área financiera realiza gestiones para recaudar dichos valores.

Finalmente se pudo verificar que, parte de la ineficiencia de los procesos que realiza la unidad educativa se debe a que no se encuentran designados los roles y responsabilidades a cada uno de los empleados que forman parte fundamental dentro de la gestión de cobranza, lo cual influye de manera adversa al buen funcionamiento de los procesos que se deben realizar.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la unidad educativa implementar la propuesta planteada dentro del proceso de investigación puesto que, servirá de guía para la mejora de la gestión de cobranza que realiza la misma, contribuyendo a la mejora de la liquidez de la institución y a la eficiencia dentro de las actividades que debe realizar.

Dentro del proceso de gestión, se incluyen indicadores de seguimiento para determinar la eficacia de las actividades realizadas, por tal motivo se recomienda a la Gerencia, analizar dichos indicadores para tomar decisiones en base a los resultados establecidos, de tal manera que las acciones correctivas para la mejora de los procesos sean los más acertados.

Finalmente, se le recomienda a la gerencia implementar los flujogramas de procesos de la gestión de cobranza, así como, el cuadro de responsabilidades propuestos dentro del proceso de investigación para mejorar la efectividad de las actividades realizadas y de esta forma el área responsable pueda mitigar los problemas de cartera vencida al finalizar el período lectivo.

BIBLIOGRAFÍA

- Alemán, M. R. (2017). La relación de estrategias de cobranza y liquidez de las pensiones de enseñanza en la Institución Educativa Adventista "Pedro Kalbermatter. Obtenido de http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/741/Maricruz_Tesis_bachiller_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bandera, C. B. (06 de mayo de 2013). Obtenido de cefa.com: http://www.cefa.com.mx/art_art110727.html
- Bernestein, L. (1999). Análisis De Estados Financieros. Mexico: Mc Graw Hill.
- EGEB. (18 de Julio de 2011). Grupo Energía. Obtenido de Políticas financieras: <https://www.grupoenergiabogota.com/eeb/index.php/empresa/politicascorporativas>
- Española, R. A. (2014). Diccionario de la lengua española. Madrid
- Fernández, N. (2009). Procedimientos De Control Interno De Las Cuentas Por Cobrar. Venezuela.
- Ferrer, B. D. (2008). Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma de decisiones financieras. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28011673008>
- Figuroa, M. V. (2016). Estrategia Financiera Para Recuperación De Cartera Vencida. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/14039/1/TESIS%20FIGUEROA%20-%20PASTOR.pdf>
- Iliquín, O. I. (2012). Diseño De Un Modelo De Gestión De Cobranza. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/uss/2839/6/Tesis%20Reina%20Iliquin%20Oscar%20Israel.pdf>
- Ingrid Pibaque, R. C. (2016). Análisis De Las Políticas Y Procedimientos De Cobranza -Unidad Educativa José

- MARÍA URBINA. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16466/1/TESIS%20CARRASCO%20-%20PIBAQUE.pdf>
- LOEI. (2014). Ley Orgánica De Educación Intercultural. Quito.
- Mejía, M. A. (2015). Políticas De Cobranza De Pensiones Escolares Y La Liquidez Del Centro De Educación Básica Bilingüe. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/17842/1/T3125i.pdf>
- Menjívar, C. (2011). Administración de las cuentas por cobrar. PERU: <http://admondecuentasporcobrar.blogspot.pe/>.
- MINEDUC. (20 de septiembre de 2017). MINISTERIO DE EDUCACION. Obtenido de <https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-219212.html>
- Mora, J. (2007). Obtenido de eumed.net: <http://www.eumed.net/librosgratis/2010c/758/La%20Gestion%20en%20las%20organizaciones.htm>
- Santandreu, E. (1994). Gestión de créditos, cobros e impagados. BARCELONA: Gestión 2000, SA.
- Superior, C. d. (02 de Marzo de 2016). Ministerio de Educación. Obtenido de http://www.ces.gob.ec/doc/Reglamentos/reglamentos2016/Marzo/reglamento%20para%20la%20regulacin%20de%20aranceles%20matriculas%20y%20derechos%20en%20las%20instituciones%20de%20educacin%20superior%20particulares_1.pdf
- Utrilla. (28 de 11 de 2012). Educaición para el desarrollo sostenible. Obtenido de [salgalu: https://www.salgalu.tv/unesco/tematicas/TEMA1.pdf](https://www.salgalu.tv/unesco/tematicas/TEMA1.pdf)
- William, S., Michael, E., & Bruce, W. (2004). Fundamentos de Marketing. México: Mc Graw Hill.

ANEXOS

Anexo 1- Encuesta

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Objetivo: Conocer los procesos de cobro que realiza el departamento financiero de la institución, así como aquellos factores internos y externos que de acuerdo a los padres de familia y personal de la unidad educativa influyen en la gestión de cobranza

La presente encuesta está dirigida al personal del área financiera y a los representantes de varios estudiantes de la Unidad Educativa Academia Naval Jambelí, para conocer los procesos y factores externos que afectan al pago puntual de las pensiones y matriculas.

Instrucciones: Marque con una X la respuesta que usted considere correcta.

1.- ¿Está de acuerdo con los procesos de cobro que aplica la unidad educativa?

SI

NO

2.- ¿Cuál es el medio por el cual realiza normalmente sus pagos?

Efectivo

Transferencias

Cheques

Depósitos bancarios

3.- Señale cuál de los siguientes motivos es el origen de su pago impuntual o falta de pago.

Falta de trabajo

Retrasos en los pagos de sueldos

Deudas con terceros o del año lectivo anterior

Motivos personales

4.- ¿Cuál es el periodo de tiempo que considera favorable para la cancelación de pensiones?

Del 1 al 5 de cada mes

Del 5 al 15 de cada mes

Del 15 al 30 de cada mes

5.- ¿En los casos de retraso con los pagos la colectora se comunica con usted para conocer los motivos y establecer fecha de pago?

SI

NO

6.- Señale por qué medio le gustaría conocer los valores pendientes de pago que mantiene con la unidad educativa

Comunicación verbal

Vía telefónica

Correos electrónicos

Anexo 2- Entrevista

Entrevista al Gerente

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Yo, Mauricio Alexander Pico Santana, estudiante del décimo nivel “C” de la universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Ciudad de Manta, me dirijo a usted para realizarle una entrevista con el objetivo de conocer los procesos de cobranza que se realizan dentro de la unidad educativa.

1.- ¿Realiza el planteamiento de alguna estrategia financiera como herramienta para la realización de cobros en la unidad educativa?

2.- ¿Conoce usted si se realizan estudios socios económicos para determinar las causas de morosidad de sus clientes?

3.- ¿Le emiten reportes mensuales acerca de la cartera vencida que mantiene la unidad educativa?

4.- ¿Realiza análisis financieros antes de establecer los porcentajes de descuentos y becas, teniendo en cuenta también las diferentes cualidades por las que un estudiante debe estar en dichas categorías?

5.- ¿Realiza análisis comparativos de los reportes de cartera vencida para verificar los índices de morosidad?

6.- ¿Laboran con alguna entidad financiera que les ayude en el cobro de pensiones y matrículas, de ser así, que beneficios les ha traído esta asociación?

Anexo 3 - Entrevista a la Colectora

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Yo, Mauricio Alexander Pico Santana, estudiante del décimo nivel "C" de la universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Ciudad de Manta, me dirijo a usted para realizarle una entrevista con el objetivo de conocer los procesos de cobranza que se realizan dentro de la unidad educativa.

1.- ¿Realiza un seguimiento a los estudiantes que se retrasan en el pago de pensiones?, ¿de qué manera?

2.- ¿Conoce usted en qué meses obtienen mayores recaudaciones?

3.- ¿Tienen establecidos parámetros para la otorgación de prórrogas de pago al momento de la recaudación de matrículas y pensiones?

4.- ¿Se depositan los valores que se recaudan diariamente en caja?

5.- ¿Se tienen implementadas políticas de cobranzas y son conocidas por los padres de familia?

6.- ¿El sistema informático que utiliza le proporciona la información necesaria para realizar una acción de cobro inmediata y verificar los montos que se encuentran pendientes de cobro?

Anexo 4- Acta De Compromiso

DEPARTAMENTO FINANCIERO

ACTA DE COMPROMISO



La Unidad Educativa Jambelí, en esmeras de un saludable y correcto funcionamiento institucional, hace el presente diálogo de solución y acuerdo con el padre de familia, para cumplir con las metas propuestas educativas, en beneficio del estudiante.

Fecha _____

Yo, _____

Representante del estudiante _____

Del Curso: _____

Me comprometo con la Institución a realizar de manera oportuna los pagos correspondientes a pensiones educativas; esto es, dentro de los primeros 5 días de cada mes, logrando así una estabilidad en la calidad que necesita mi representado, y para una mejora continua de su formación integral.

Deuda _____

PROPUESTAS:

1 _____

2 _____

3 _____

DEPARTAMENTO FINANCIERO

REPRESENTANTE

Anexo 5 – Contrato de prestación de servicios

UNIDAD EDUCATIVA JAMBELÍ

Teléfono: 0982096004

Email: academianavaljambelimanta@hotmail.com

Código AMIE: 13H02442

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS

CLÁUSULA PRIMERA. - COMPARECIENTES:

De manera libre y voluntaria comparecen a la celebración del presente contrato, por una parte, el señor/a/ita. MARCOS ESPINOZA SANTIAGO ALEXANDER de nacionalidad ECUATORIANO, titular de cédula de ciudadanía No 1309872230, con domicilio en LA CAMPIÑA, del cantón Manta , número de teléfono 0988279492, correo electrónico saint_marcos@hotmail.com en calidad de representante legal del estudiante MARCOS FRANCO VALENTINA FERNANDA de Séptimo Año A de Educación Inicial/Educación General Básica/ Bachillerato General Unificado, a quien en adelante se le denominará EL REPRESENTANTE; y, por otra parte la Unidad Educativa Jambelí del cantón Manta , legalmente representada por DANIEL PAZMIÑO AGUILAR Gerente de ACADEMIA NAVAL JAMBELI ANAJAM CLTDA a quien en adelante se le denominará la INSTITUCIÓN EDUCATIVA.

CLÁUSULA SEGUNDA. - ANTECEDENTES:

La Institución Educativa ACADEMIA NAVAL JAMBELI es una Institución de Derecho Privado, con finalidad social y pública de educación que cuenta con las autorizaciones de funcionamiento de acuerdo a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Intercultural. La Institución Educativa ACADEMIA NAVAL JAMBELI, brinda educación integral de excelencia a niños, niñas y adolescentes, en los niveles: inicial, básica y bachillerato. Su actividad y los servicios educativos que presta, se enmarcan en las normas de la Constitución, la Ley

Orgánica de Educación Intercultural y su reglamento, el Código de la Niñez y Adolescencia y demás leyes de la República del Ecuador. Está sujeta al control y regulación del Ministerio de Educación, quien ha autorizado sus actividades. La Institución Educativa realizará el proceso establecido en el Acuerdo Ministerial Mineduc-2017-00006-A ante la Junta Distrital Reguladora de Pensiones y Matrículas para que emita la correspondiente resolución de costos de matrícula y pensiones para el año lectivo 2018-2019 a través del sistema informático del Ministerio de Educación, misma que podrá ser revisada en las publicaciones de la institución.

El REPRESENTANTE, consciente de su responsabilidad de participar en el proceso educativo de su representado/a, ha escogido libremente el modelo educativo que ofrece la INSTITUCIÓN EDUCATIVA por considerarlo adecuado para el desarrollo integral de su representado y con el objeto de asegurar para él (ella), el pleno ejercicio de sus derechos y una educación acorde con sus principios, creencias y opciones pedagógicas.

El REPRESENTANTE se ha informado adecuada y ampliamente de este modelo educativo que consta en el Código de Convivencia, en el Proyecto Educativo Institucional y en las Políticas internas vigentes en la Institución Educativa, documentos que se encuentran en el plantel.

El REPRESENTANTE, ha leído y comprendido el alcance de las disposiciones que constan en los documentos mencionados y, de manera voluntaria y responsable se compromete a respetarlos y a hacerlos cumplir pues sus contenidos están conformes con sus creencias, principios y cultura, así mismo comprende las consecuencias de su inobservancia.

CLÁUSULA TERCERA: OBJETO. -

Con los antecedentes expuestos, EL REPRESENTANTE contrata los servicios educativos que ofrece la INSTITUCIÓN EDUCATIVA para su representado/a

MARCOS FRANCO VALENTINA FERNANDA; y lo matricula en el plantel educativo en el año lectivo 2018-2019, en el Séptimo Año A

CLÁUSULA CUARTA: ALCANCE DE LOS SERVICIOS. -

Los servicios que prestará la INSTITUCIÓN EDUCATIVA comprenden tanto los educativos que consten en el programa curricular establecido por el Ministerio de Educación y en el Proyecto Educativo Institucional, que cubren el costo de la gestión educativa, determinada en el artículo 5 del Acuerdo Ministerial Mineduc-2017-00006-A, así como los servicios complementarios que se presten en el plantel y que se enmarcan en lo estipulado en el artículo 21 del Acuerdo Ministerial antes citado.

CLÁUSULA QUINTA: VALOR Y FORMA DE PAGO. -

El valor de la matrícula y pensión que se compromete a pagar EL REPRESENTANTE a la INSTITUCIÓN EDUCATIVA, será el que conste en la resolución emitida por la Junta Distrital Reguladora de Pensiones y Matrículas. El valor de los servicios educativos básicos y complementarios, en la parte que corresponde al estudiante matriculado mediante el presente Contrato, será cubierto por su Representante a través del pago completo de una colegiatura anual. Para cubrir el costo de la colegiatura anual, el REPRESENTANTE cancelará la matrícula y se compromete a pagar el valor de las diez pensiones mensuales, prorrateadas en diez cuotas iguales, materializadas en facturas que serán emitidas en cada uno de los meses comprendidos entre abril de 2018 a Enero de 2019, inclusive. Las facturas incluirán el rubro pensión, y según el caso, otros valores de libre contratación (Servicios Complementarios).

El REPRESENTANTE realizará los pagos mediante depósito en el Banco, utilizando un código asignado por la institución educativa o caso excepcional en efectivo en las instalaciones del plantel.

CLÁUSULA SEXTA. - VALOR DE LA MATRÍCULA:

El valor de la matrícula será el que conste en la resolución emitida por la Junta Distrital Reguladora de Pensiones y Matrículas.

CLÁUSULA SÉPTIMA. - OBLIGACIONES DEL REPRESENTANTE:

El Representante del estudiante se obliga a:

Cancelar los valores por concepto de matrícula y otros servicios complementarios oportunamente. Cancelar los valores por concepto de pensiones (hasta el 5 de cada mes)

Cumplir y hacer cumplir fielmente a su representado las normas y procedimientos de la Institución Educativa;

Cumplir a cabalidad y de manera eficaz los acuerdos y obligaciones que se comprometa y que consten en las actas de acuerdos y compromisos.

Informar a la Institución Educativa, en el menor tiempo posible, cualquier situación que interfiera en el cumplimiento del presente contrato.

CLAÚSULA OCTAVA. - DECLARACIÓN:

El REPRESENTANTE reconoce que de no estar al día en el pago de sus obligaciones contractuales, las facturas giradas constituyen una obligación de tipo civil, exigible inmediatamente transcurrido el plazo que tiene para cancelarla, así como la certificación institucional, según el COGEP (Código Orgánico General de Procesos) Las facturas regularmente emitidas por la INSTITUCIÓN EDUCATIVA, constituirán prueba suficiente de las obligaciones contraídas por el Representante y, se entenderán canceladas únicamente con documentos válidos de descargo. Para garantizar el cumplimiento de los términos y condiciones del pago del servicio educativo contratado, el REPRESENTANTE, Sr./Sra. reconoce que debe y, promete que pagará, a la orden y a favor de la

Institución Educativa, en forma incondicional y conforme lo determine la INSTITUCIÓN EDUCATIVA, la suma equivalente al valor total de los 10 meses de pensiones prorrateadas.

CLÁUSULA NOVENA. - RETIRO DEL ESTUDIANTE O SUSPENSIÓN DE SERVICIOS. -

EL REPRESENTANTE acepta, expresamente, que, si su representado decidiera retirarse de la Unidad Educativa, no podrá reclamar la devolución del valor de la matrícula, ni los valores que cubra el costo de los servicios facturados hasta la fecha de la notificación escrita, mediante la cual el Representante manifieste su voluntad de retirar al estudiante. EL REPRESENTANTE declara que en caso de no haber cancelado todos los valores con la INSTITUCIÓN EDUCATIVA concernientes a los rubros estipulados en la cláusula quinta de este contrato, hasta finalizar el año lectivo 2018-2019, deberá hacer uso de la asignación de cupo en otro establecimiento educativo que lo realice el Distrito Educativo en el que esté ubicado su domicilio, para el año lectivo correspondiente en cumplimiento a lo dispuesto en el Memorando Nro. MINEDUC-SASRE-2014-00908-M de 08 de diciembre de 2014, suscrito por el Mgs. Wilson Rosalino Ortega Mafla, Subsecretario de Apoyo, Seguimiento y Regulación de la Educación. Así mismo, la institución educativa podrá negar la matrícula correspondiente del siguiente año lectivo

CLÁUSULA DECIMA. - SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS:

Toda controversia o diferencia que surja de, relativa a, o que tenga relación con este contrato, será resuelta mediante acuerdo mutuo entre las partes. Si el representante legal del estudiante incumpliere en el pago oportuno de más de dos mensualidades, este se compromete a acudir al Centro de Mediación de la Función Judicial en la ciudad de Manta para suscribir el correspondiente acuerdo de pago mediante que se plasmara en un acta de mediación, amparados en lo

establecido en el artículo 190 de la Constitución de la República, artículos 44 y 47 de la Ley de Arbitraje y Mediación, el Reglamento del mencionado centro y las demás normas aplicables o a la Jurisdicción Civil.

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMERA

Para efectos de procesos internos del establecimiento educativo, se señala que el representante legal del estudiante en la Institución Educativa es: sr/a/ta. MARCOS ESPINOZA SANTIAGO ALEXANDER la persona a la cual se le emitirán las facturas es: sr//a/ta MARCOS ESPINOZA SANTIAGO ALEXANDER

CLAUSULA DÉCIMA SEGUNDA. - RATIFICACIÓN. -

Las partes firman y ratifican el total contenido del presente contrato, en forma libre y voluntaria y por así convenir a sus intereses, para constancia de lo cual lo suscriben en la ciudad de Manta, a Domingo, 19 de agosto del 2018; obligándose a reconocer su firma y rúbrica ante Notario o Juez Competente de ser requeridos.

Unidad Educativa Jambelí
INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Marcos Espinoza Santiago Alexander
REPRESENTANTE DEL ESTUDIANTE
C.C. 1309872230