



Modelo de Gestión Administrativa para cobranzas y cartera en Instituciones de Educación Superior Particulares Autofinanciadas

Propuesta de artículo presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Contabilidad y Finanzas

Por la estudiante:

Jhasming Maricella MEDINA BURGOS

Bajo la dirección de:

Giraldo de la Caridad LEÓN RODRIGUEZ PhD

Modelo de gestión administrativa para cobranzas y cartera en instituciones de educación superior particulares autofinanciadas

Administrative management model for portfolio collections and private higher education institutions self-financed

**Jhasming Maricella MEDINABURGOS¹
Giraldo de la Caridad LEON RODRIGUEZ²**

Resumen

La búsqueda de fuentes de financiamiento para las instituciones de educación superior particulares autofinanciadas en el Ecuador, es un tema actual para el desarrollo de sus actividades. La presente investigación, a partir del estudio del estado del arte en la temática y la encuesta aplicada a instituciones de este tipo del cantón Samborondón, fundamentaron el diseño de un modelo de gestión administrativa para cobranzas y cartera en estas instituciones. Dicho modelo propuesto integra sistémicamente las funciones asociadas a la gestión y reconoce el peso de elementos tales como: un sistema de información que posibilite el posterior análisis de los datos, la capacitación, los recursos humanos necesarios y la tecnología. Tanto el doble lazo de control en el proceso de gestión y sus salidas, como la propuesta de un departamento de cobranzas, a partir de la experiencia de la autora en esta actividad, constituyen también aportes de esta investigación.

Palabras clave:

Gestión, integración, estrategias, procedimientos, financiamiento

Abstract

Finding sources of funding for private higher education institutions self-financing in Ecuador , it is a current topic for the development of their activities. This research , based on a study of the state of the art in the subject and the survey of such institutions Samborondón Canton , substantiate the design of an administrative model for collections and portfolio management in these institutions. Such systemically proposed model integrates the functions associated with the management and recognizes the weight of items such as: an information system that enables subsequent data analysis , training , human resources and technology. Both the double loop control in the management process and its outputs , as the proposed department of collections, from the experience of the author in this activity are also contributions of this

Key words

Management , integration, strategies, procedures, financing

¹Contadora pública autorizada, Universidad de Guayaquil – Ecuador. E-mail jmedina@uees.edu.ec.

²PhD en Ciencias de la Educación. Coordinador Enseñanza On Line Ecotec. Profesor Universidad Ecotec-Ecuador. E-mail gleon@ecotec.edu.ec.

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA COBRANZAS Y CARTERA EN INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR PARTICULARES AUTOFINANCIADAS

INTRODUCCIÓN

La gestión administrativa es un proceso sistematizado de actividades de áreas de una empresa. Las mismas interrelacionadas entre sí, logran cumplir con los objetivos establecidos, haciendo que sean más competitivas en el mercado y sus buenos resultados se vean reflejados en los estados financieros.

La implementación de un modelo de gestión administrativa empieza por la educación y la participación de quienes deben ejecutarlo. Cada empleado debe desarrollar actividades compartiendo la estrategia y manteniendo la visión. Se debe contar con la tecnología y objetivos empresariales aplicando estrategias (Ramirez, 2004).

Las empresas e instituciones aplican modelos de gestión con el propósito de mejorar su desempeño siendo el enfoque de procesos un instrumento importante para la integración de los sistemas de gestión. Una institución de educación superior particular autofinanciada debe desarrollar éste sistema de gestión administrativa orientado hacia la calidad y a la integración de procesos (Ortiz, Funzy, Pérez, & Velásquez, 2014).

La gestión estratégica que apliquen las instituciones de educación superior particulares autofinanciadas sirve para visualizar y conducir las acciones necesarias a través de la combinación de los recursos tangibles e intangibles, para lograr una mejor posición competitiva y generar valor a la institución, considerando que la comunicación es el elemento fundamental en el desarrollo de este proceso. La meta de las instituciones de educación superior particulares autofinanciadas es la creación y expansión del conocimiento, por lo tanto deben invertir en el recurso humano (Núñez & Rodríguez, 2014).

La planificación estratégica busca incorporar la mayor cantidad de personas de la institución dentro de su entorno y competencias organizacionales, para ello se deberá reconocer sus áreas de consenso, avanzar en la definición de conclusiones y planes de acción compartidos (Blanco, Casal, Frigols, Stinus, & Estivill, 2011).

Frente a las grandes demandas del entorno y la competitividad, para las instituciones de educación superior autofinanciadas, la morosidad en el pago de aranceles es un problema de crecientes dimensiones, en especial si no se cuentan con estrategias de cobranza y cartera. Como toda organización, tiene que cumplir con las obligaciones salariales, así como los gastos inherentes al desarrollo gestión educativa que demandan gastos tales como: mantenimiento de las aulas; servicios básicos y mantenimientos generales, el pago a proveedores de bienes y servicios, entre otros.

El cumplimiento con las obligaciones adquiridas, marcan la imagen y la credibilidad de este tipo de instituciones que deben sostenerse en el tiempo con los fondos y recursos entregados por sus estudiantes, empresas privadas, que solicitan servicios a la institución así como también público en general que se capacita a través de la educación, congresos, programas educativos y una gran variedad de servicios autorizado a éstas instituciones de educación superior particulares autofinanciadas a desarrollar y ejecutar.

Si bien es cierto que la educación es vista como un servicio público de beneficio social, las instituciones de educación superior particulares autofinanciadas se sostienen parcial o totalmente con los aranceles de sus estudiantes, así como también con los recursos que reciben por la generación de otros servicios educativos dirigidos a empresas públicas, privadas y personas interesadas en una capacitación constante. Con dichos recursos recibidos, cumplen con sus costos y gastos de una manera oportuna para el desarrollo normal de sus actividades (Manes, 2004).

Al igual que las empresas, las instituciones de educación superior particulares autofinanciadas no están lejos de tener problemas; ellas nacen, crecen y desaparecen por falta de procedimientos o alternativas administrativas y financieras.

Mediante una buena gestión administrativa y procedimientos claros, se puede lograr el cumplimiento de objetivos organizacionales a través del trabajo integrado

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA COBRANZAS Y CARTERA EN INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR PARTICULARES AUTOFINANCIADAS

y con una buena comunicación efectiva (Ramirez, 2004).

Los chinos representan la palabra crisis con dos símbolos, una significa amenaza y la otra oportunidad. Todas las crisis generan cambios que cada institución educativa, puede interpretar como una amenaza o como una oportunidad y desarrollar actitudes y aptitudes frente a los nuevos desafíos. En algunos casos la permanencia institucional dependerá de la apertura al cambio y el proceso continuo a la renovación. Los nuevos paradigmas en la educación significan, en la actualidad, auténticos desafíos para las instituciones de educación superior particulares autofinanciadas.

Con la evaluación realizada por parte de los organismos de control a las instituciones educativas de educación superior en el Ecuador, éstas se encuentran ante la ardua labor de mejorar su academia, su eficiencia académica, investigación, organización e infraestructura que conlleva a desembolso de recursos económicos.

Una de las mayores dificultades a las que se enfrentan las instituciones de educación superior particulares autofinanciadas en el Ecuador, es el no contar con un modelo de gestión administrativa para cobranzas y cartera con la liquidez necesaria para cumplir con sus obligaciones económicas a corto y largo plazo. Esto trae como consecuencia la cobranza vencida y las dificultades en la recuperación de la misma.

Como lo manifestó Cáceres (2014), para un proceso de decisión estratégica exitoso es determinante aplicar marcos estructurados y herramientas que permitan guiar el proceso para que las discusiones se basen en hechos y no en lo anecdótico.

El objetivo de la presente investigación es el diseño de un Modelo de Gestión Administrativo para Cobranza y Cartera en instituciones de educación superior particulares autofinanciadas, que permita una eficiente cobranza, contar con la liquidez necesaria para cumplir con sus obligaciones económicas a corto y largo plazo.

MARCO TEÓRICO

La búsqueda de opciones universitarias en instituciones particulares se inicia cuando existen universidades públicas que cuentan con reducidos recursos. Las familias buscan instituciones particulares de educación superior que impartan una educación de calidad y que sus costos arancelarios se puedan ajustar al presupuesto familiar. Sin embargo se debe considerar que existe una parte de la población que es considerada de bajos recursos económicos, no pudiendo acceder a la educación privada debido al crecimiento muy variable y distributivo de la riqueza (Ramirez, 2015).

Las instituciones de educación superior particular en el Ecuador, están comprometidas a desarrollar grupos humanos que lleven a cabo un trabajo conjunto para el desarrollo de la investigación, así como también la revisión constante de su oferta académica y que se complementa con la infraestructura de espacios físicos propicios para una educación de calidad, generando de esta manera un análisis y tomando acciones para la mejora (González & Santamaría, 2013).

Escenario de las instituciones educativas ecuatorianas

La educación es una herramienta fundamental, que ayuda a la sociedad, pues determina las conveniencias del desarrollo de la ciudadanía y tiene a su cargo la formación de ciudadanos que deben ser coherentes con las necesidades del país. En este sentido, la educación superior es una organización estratégica llamada a elevar el nivel económico y de vida de la población a través del buen desenvolvimiento académico, a través de espacios dinámicos y propicios para el aprendizaje (Jimenez, 2009).

Las instituciones de educación superior, están conformadas por personas que interactúan constantemente, realizando cada una de ellas un papel importante.

En la figura 1 se muestra el “Esquema conceptual de una institución educativa”, su fin principal está en la formación de los estudiantes que ingresan, y por lo tanto es responsabilidad de la institución a través de sus recursos y personal docente, lograr hacer de ellos profesionales que respondan a las

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA COBRANZAS Y CARTERA EN INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR PARTICULARES AUTOFINANCIADAS

necesidades y demandas personales y sociales.

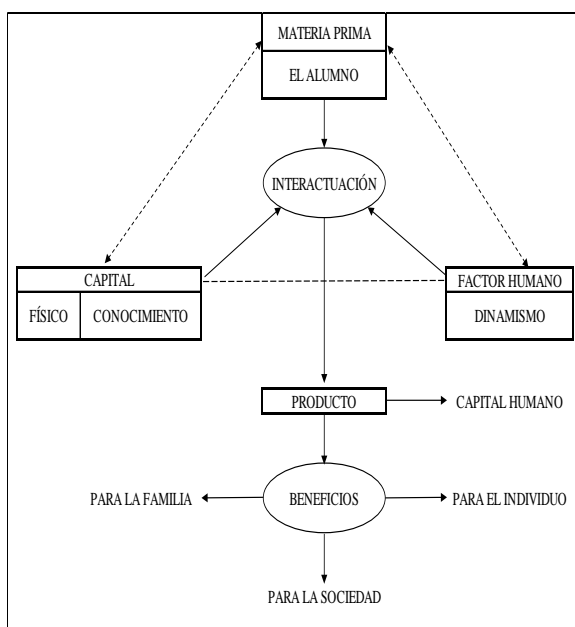


Figura 1. Esquema conceptual de una institución educativa

Fuente: Ramírez, 2004

La educación superior en el Ecuador en los últimos años, está siendo controlada y monitoreada por organismos gubernamentales creados para dicho fin, éstos son: Secretaría de educación superior, ciencias y tecnología e innovación (SENECYT), Consejo de evaluación, acreditación y aseguramiento de la calidad de la educación superior (CEAACES) y Consejo de Educación Superior (CES). Cada una de estas instituciones tiene una misión fundamental, lograr el cumplimiento de los estándares de calidad. Las universidades ecuatorianas se clasifican en: públicas; privadas cofinanciadas y privadas autofinanciadas, todas ellas están regidas bajo normas; reglamentos e indicadores de calidad, expedidas por dichos organismos.

Según informe del CEAACES a inicios del año 2012, sobre el cierre de las catorce universidades ecuatorianas por falta del cumplimiento de calidad, se menciona que en dicho año, existían 71 universidades, 45 de ellas creadas entre los años 1992-2006, evidenciando un crecimiento del 273% en apenas 14 años. El argumento principal de este crecimiento se justificó con la creciente demanda de la educación superior. En el año

2008 el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación (CONEA), emite un informe en el cual se clasifica a las universidades en categorías A; B; C; D; E de acuerdo a su desempeño, según el cumplimiento de ciertos parámetros de evaluación (CEAACES, 2013).

Fuentes de Financiamiento

Uno de los organismos de financiamiento educativo en el Ecuador, es el Instituto Ecuatoriano de Créditos Educativos (IECE), al cual pueden acceder los estudiantes que no cuentan con los recursos para obtener préstamos educativos con un bajo interés, de esta manera existe un beneficio mutuo, tanto para la institución educativa como para los estudiantes.

Otras de las opciones tomadas por las instituciones educativas, es el emprender nuevos proyectos para ofrecer diversidad en los servicios educativos, dirigidos a varios sectores, tales como educación on-line; educación continua; intercambios estudiantiles; congresos y otros, los cual les ha permitido cubrir sus costos frente al incremento de inversión por los crecientes requerimientos en infraestructura, tecnología, programas informáticos, equipos tecnológicos y otros, que permiten la investigación e innovación permanente.

Se deben considerar tendencias estratégicas administrativas, financieras y económicas para poder lograr sostenibilidad en el largo plazo, considerando que la educación superior es un servicio público que puede ser ofertado por instituciones particulares, las cuales deben tener normas y procedimientos para el cobro de dichos servicios (Alcantara, 2008).

Debido al crecimiento de la información que se maneja en una institución de educación superior particular autofinanciada, es necesario el establecimiento de una planificación que contendrá políticas y control para la automatización de los sistemas de información herramienta indispensable para la ejecución de actividades (Cano, Campillo, & Cuesta, 2014).

La eficaz búsqueda y selección de información es muy importante para dar una respuesta apropiada a las necesidades que se

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA COBRANZAS Y CARTERA EN INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR PARTICULARES AUTOFINANCIADAS

identifiquen, herramienta fundamental para la ejecución de acciones planificadas dentro del proceso de gestión administrativa para las cobranzas y recuperación de la cartera en las instituciones de educación superior autofinanciadas en el Ecuador (Rodríguez, Guardiola, & Noriega, 2015).

El soporte técnico debe contar con recursos económicos que ayuden a su sustentación en el tiempo, la falta de recursos económicos se considera un impacto mortal de muchos desarrollos, sin importar cuán brillante haya sido la idea. Sin recursos para un adecuado financiamiento a corto o largo plazo, las ideas que no pueden fallar, no se convertirán en realidad si no se cuentan con los recursos económicos necesarios para desarrollarlos (Gregor, 2015).

La gestión de la información constituye un factor importante en el progreso de las instituciones, es por ello que el adaptar técnicas de procesamiento de la información, hará que se eleve el nivel competitivo, pasando de un nivel básico a un nivel moderno e innovador.

Contar con la información adecuada y precisa se convierte en un elemento indispensable donde las instituciones dedican esfuerzo (Trujillo, Febles, León, & Betancourt, 2013).

Cuando un estudiante, empresa privada o pública, o personas que buscan capacitarse continuamente, no cancelan sus obligaciones a tiempo, tiende a generarse una cartera por cobrar que hace que las posibilidades de ejecutar actividades propiamente de la institución se vean retrasadas en su ejecución. Por ello es importante desarrollar un modelo de gestión administrativo cuyo procedimiento a ejecutar sea el más idóneo para mantener los flujos de caja esperados (Franklin, 2007).

La eficacia y la eficiencia con que se apliquen las operaciones, en las instituciones de educación superior particular autofinanciadas, serán el motor que conlleve a que los recursos provenientes de sus estudiantes, empresas privadas, públicas y personas en general que buscan una capacitación, permitan desarrollar una actividad de docencia, investigación y vinculación adecuada. La eficacia busca

lograr los resultados establecidos a través de los objetivos organizacionales. La eficiencia se refiere a aspectos internos como son las actividades departamentales y que están ligadas a la satisfacción de nuestros estudiantes con el empleo de la menor cantidad de recursos (Salgueiro, 2001).

Las instituciones de educación superior deben tener flexibilidad suficiente para responder oportunamente a los cambios competitivos que existen en el mercado de la educación superior y ser un referente para que día a día puedan lograr una mejor práctica. Una institución de educación superior puede desempeñarse mejor que su competencia sólo si es capaz de establecer diferencias que la hagan mantenerse en el mercado. La constante coordinación e intercambio de información en todas las actividades que se desarrollan permitirán lograr el objetivo planificado.

Las instituciones de educación superior particulares autofinanciadas, al igual que cualquier empresa o institución que desarrolla actividades económicas, deben tener estrategias para lograr sus resultados.

Una posición estratégica es sustentable cuando existe una compensación, la misma que se da cuando existe compatibilidad entre las actividades, por ello es importante la coordinación y la comunicación constante dentro de la organización para el logro de los objetivos señalados. La estrategia competitiva consiste en ser innovadores mezclando muchas actividades cuyo resultado sea la mezcla única de valor (Porter, 2008).

Ciclo de Vida de las instituciones educativas

Los sistemas de medición de rendimiento constituyen una herramienta muy utilizada actualmente por empresas que permiten medir la eficiencia y eficacia de las decisiones empresariales. Los objetivos financieros se relacionan con la rentabilidad de las empresas. La rentabilidad será medida a partir de ejecución de los procesos coordinados que nos ayudarán a evaluar los resultados operativos, rendimiento de capital y valor añadido. El ciclo de vida de una institución de educación superior particular dependerá de los objetivos estratégicos financieros, los cuales pueden ser de

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA COBRANZAS Y CARTERA EN INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR PARTICULARES AUTOFINANCIADAS

crecimiento, sostenimiento y rendimiento dependiendo de la liquidez con la cual se maneje este tipo de institución según lo manifestó (Rivera,2010).

Crecimiento y Diversificación de los Ingresos

Las estrategias de crecimiento y diversificación de los ingresos que aplican las instituciones particulares de educación superior autofinanciadas, se reflejan en las siguientes perspectivas:

Perspectiva de los Estudiantes

Las instituciones de educación superior particular autofinanciadas, analizan el mercado y proyectan hacia quienes va dirigida la oferta y la demanda académica, se consideran en este sentido las preferencias, la distancia, la movilidad y el sector donde radican los futuros estudiantes universitarios. Todo este conjunto de factores sirven para poder determinar un valor económico que se denomina arancel, que debe ser competitivo con las otras instituciones que desarrollen este tipo de servicios.

Actualmente existen instituciones de educación superior particulares autofinanciadas cuyos aranceles los han denominado “pensiones diferenciadas”. Estos valores se determinan a través de una tabla, que contienen los diferentes colegios nacionales fiscales y particulares del país, a los cuales se les asigna un costo de arancel que está acorde con la oferta y demanda de las instituciones que desarrollan esta actividad educativa (CES, 2013).

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

En esta perspectiva se desarrollan los objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y crecimiento de la organización que involucra el talento de los empleados, las capacidades informáticas, la motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Toda organización busca la mejora continua, implementar procesos sistemáticos que mejoren la calidad en los procesos, sin embargo se debe considerar que en este tipo de institución, la mejora en la calidad del servicio al estudiante, viene directamente del personal que realiza muy de cerca los procesos internos. A este personal debe capacitársele a fin de aprovechar sus

capacidades creativas y dirigirlas hacia el cumplimiento de objetivos dentro de la organización.

Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera se basa en el incremento de ingresos y el control moderado de los gastos, contar con recursos económicos para la aplicar inversiones que beneficien a todo el grupo humano que conforma una institución de educación particular autofinanciada como son los docentes, estudiantes y funcionarios.

Reducción de costos y mejora de la productividad

Reducir los costos mejorando la productividad es una actividad que las organizaciones coordinan con todas las áreas involucradas. Se reducen los costos y gastos porque no existen reprocesos y las actividades se desarrollan de acuerdo a lo planificado; se utiliza de mejor manera el recurso humano mejorando la productividad de las actividades realizadas. Con ello se consigue ser competitivo y mantenerse en el mercado con la mejor calidad y a un precio muy atractivo (Walton, 2004).

La utilización de los activos y las estrategias de inversión

Aplicar estrategias de inversión es una acción que las instituciones de educación superior particulares autofinanciadas ejercen en tiempos de recesión, donde los recursos económicos son más restringidos, la oferta y la demanda educativa en ciertos meses baja, buscando aplicar una estrategia de inversión moderada con el objetivo de cumplir con ciertas obligaciones adquiridas. La efectividad de los procesos aplicados a este estado de recesión se verá reflejada en el cumplimiento de las obligaciones, generándose las actividades de una manera normal y sin complicaciones (Stanyer, 2008).

Análisis financiero como fase gerencial

En el mundo global las empresas e instituciones que desarrollan una actividad comercial o de servicios enfrentan problemas financieros que en muchas ocasiones resultan difíciles de manejar. Enfrentar el riesgo, la baja rentabilidad, inversiones poco efectivas y mala toma de decisiones, hacen que las empresas e instituciones desarrollen análisis

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA COBRANZAS Y CARTERA EN INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR PARTICULARES AUTOFINANCIADAS

financieros a fin de determinar sostenerse con recursos propios y permanentes para mantenerse en el mercado. El análisis financiero es una herramienta básica que ayuda a determinar una gestión financiera eficiente. Los estados financieros contienen información financiera económico contable, con el cual se pueden aplicar estudios de índices financieros los mismos que nos ayudarán a determinar las fallas y deficiencias en un proceso gerencial y poder tomar las medidas correctivas para que la misión y visión de la empresa e institución no se vea afectada al logro de sus objetivos establecidos. Las cobranzas son susceptibles a este tipo de análisis a fin de determinar la efectividad de los procesos a ejecutar.

Papel e importancia de los procesos en un modelo de gestión de cobranzas y cartera

Según Alonso (2014) manifestó que la gestión de procesos contiene 5 principios:

1. *Los procesos existen en una organización aunque nunca se hayan identificado o definido.*
2. *Cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso*
3. *No existen procesos sin un producto o servicio, tampoco productos o servicios sin proceso.*
4. *No existe cliente sin producto o servicio y*
5. *Un proceso se justifica si crea valor.*

Una gestión por procesos permite actuar en una organización de manera precisa, permite reconocer claramente los grupos de actividades a fines, facilitando la toma de decisiones porque se determinan las responsabilidades de las personas involucradas (Alonso, 2014).

Desde el punto de vista de su clasificación, los procesos son: Estratégicos cuando están relacionados al entorno de responsabilidades de la dirección, principalmente a largo plazo y se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros se consideran ligados a factores claves y estratégicos; claves aquellos que están relacionados directamente con la ejecución del producto o servicio y se los considera procesos de línea y de apoyo, aquellos que

dan soporte a la organización y suelen referir procesos vinculados con recursos (Robaina, Villazón, Milanés, Rodríguez, & Espin, 2011).

La gestión de procesos constituye un procedimiento continuo, abarcando el mismo una serie de conceptos, métodos, técnicas y herramientas de software que brindan soporte al ciclo de vida de los procesos de gestión. Su objetivo principal es lograr una gestión integral que garantice la eficacia, destreza, capacidad competitiva y mejora continua (Espinoza & López, 2014).

Un proceso es flexible cuando éste se puede adaptar de manera rápida y fácil a los cambios de las condiciones requeridas por los distintos grupos de interés dentro de una organización sin que estos cambios afecten considerablemente el desarrollo de las actividades planificadas. La gestión integrada de procesos busca el cumplimiento de objetivos en la eficiencia, eficacia y flexibilidad. La utilización de herramientas informáticas utilizadas en las etapas de planificación, organización, evaluación y control de los procesos proporcionarán a la alta dirección tenga un reflexión táctica para el análisis y toma de decisiones (Llanes, Godínez, Moreno, & García, 2014).

Los procesos dentro de una institución son el elemento más importante para obtener los resultados económicos y financieros adecuados, son considerados la base operativa de la gran mayoría de las instituciones que a la vez convierten una base estructural para el crecimiento de las mismas. Cuando se aplican los procesos, éstos están sometidos a revisiones periódicas, por un lado a una evaluación interna y por otro lado, la adaptación a los cambios y demandas de los mercados, clientes y la nueva tecnología.

La gestión de calidad incluye un conjunto de normas y procedimientos que interrelacionados entre sí de forma ordenada, buscan la satisfacción de los clientes. Planificar, ejecutar, verificar y controlar se considera la manera más sencilla y completa de gestionar la calidad de los procesos (Zamora, 2015).

La planeación estratégica es una pieza importante en el desarrollo de las gestiones por procesos, ya que implica un conocimiento

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA COBRANZAS Y CARTERA EN INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR PARTICULARES AUTOFINANCIADAS

previo de las actividades a ejecutarse, se debe determinar hacia donde se quiere ir y hacia donde se quiere llegar, el personal de la organización debe estar plenamente comprometidos con los objetivos organizacionales y debe existir un uso apropiado de recursos económicos así como el conocimiento de los posibles riesgos a los que se puede exponer la organización tanto interna como externa, con este análisis se podrá determinar la continuidad y permanencia de las instituciones en un mercado muy competitivo (Contreras, 2013).

Las cuentas por cobrar representan un 80% de las ventas totales en cualquier empresa u organización, por ello administrar de forma efectiva la cobranza y la cartera, hará una diferencia entre obtener recursos o simplemente perderlos.

Se debe aplicar estrategias de ventas y un buen servicio hacia el estudiante, empresa privada y pública así como público en general, se debe capacitar al personal que realiza la gestión de cobranzas. El establecimiento de políticas bien definidas en el otorgamiento de descuentos, promociones, así como las excepciones, deben ser de forma ordenada y flexible con la finalidad de adaptarse a un mercado competitivo.

Debemos conocer al estudiante, participante y público en general a fin de saber su modelo crediticio en el mercado, mantener siempre una comunicación efectiva provoca la diferenciación con la competencia (Suárez, 2008).

Dentro de las causas que genera una cobranza y cartera vencida corresponde en el caso de los estudiantes, ellos deciden retirarse de las materias tomadas o simplemente se retiran de la universidad debido a la crisis económica, la falta de empleo o simplemente el costo del arancel es considerado un factor importante que no puede ser sustentado económicamente en el tiempo. La población estudiantil en una universidad está conformada por diferentes estratos sociales (Arias, Mihal, Lastra, & Gorostiaga, 2015).

Las instituciones de educación superior particulares autofinanciadas deben desarrollar inteligencia competitiva a través de herramientas y procesos internos efectivos con la finalidad de enfrentar los retos

provenientes que el mismo entorno educativo le exige. Docencia, investigación y transferencia del conocimiento son considerados factores importantes que deben desarrollar las universidades, tomando en consideración otros factores como son la competencia, la aparición de nuevos modelos de financiamiento; todo este conjunto debe ser analizado para aplicar la estrategia correcta, obteniendo de esta manera ventajas competitivas y a su vez observar el entorno en que se desenvuelve la institución (García, Ortoll, & Lopez, 2011).

Se han considerado cinco etapas para la mejora continua de los procesos, los cuales pueden ser aplicados a la instituciones de educación superior particulares autofinanciadas siempre y cuando la mejora requiera este procedimiento; caso contrario se verán obligadas a aplicar una reingeniería de procesos (Zaratiegui, 1999).

Toda institución realiza una gestión de cobranzas y cartera, no toda gestión logra alcanzar la eficiencia y eficacia de la liquidez esperada. En la figura 2, que se muestra a continuación se pueden observar los pasos a seguir para la mejora de los procesos mencionados.

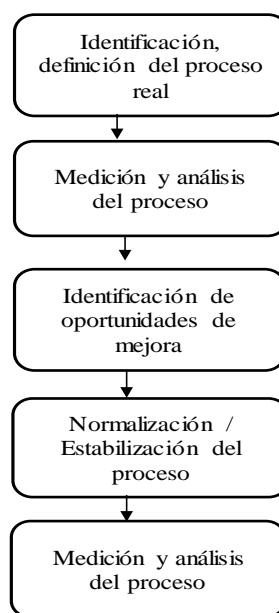


Figura 2. Método sistemático de mejora de procesos

Fuente: La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa, Zaratiegui J., 1999

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA COBRANZAS Y CARTERA EN INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR PARTICULARES AUTOFINANCIADAS

Al empezar un proceso, éste se inicia detectando una oportunidad, la misma que se puede encontrar en el contorno de la organización, empezar dentro de la organización utilizando los recursos que posee. Debe existir flexibilidad interna y la gestión debe realizarse por proyecto asignando recursos y personal para la ejecución de actividades (Nueno, 2012).

La comunicación constituye un componente sustancial que va acompañado del establecimiento de relaciones entre interlocutores que perduren en el largo del tiempo. Implica dirigirse a diferentes grupos de personas y entidades con diferentes inquietudes, intereses, necesidades y expectativas (Gutierrez, 2010).

Principios de una Cobranza Efectiva

Al realizar la revisión de literatura, los autores consultados coinciden que los pasos fundamentales para una gestión de cobranza son: recordatorio; gestión y recuperación, sin embargo no se ha encontrado una fundamentación teórica que sustente la gestión de cobranzas y cartera, en especial para ser aplicado a las instituciones de educación superior autofinanciadas, ya que estas son sin fines de lucro. Los autores consultados, tales como Zaratiegui; Hernández; Aznar; Veintimilla; Díaz y Jiménez, coinciden que debe haber: un proceso; monitoreo; políticas establecidas por la organización; segmentación de cartera y la sistematización de este proceso.

Se puede considerar al control como un sistema de convicciones compartidas por todos los miembros de la institución con la finalidad de instaurar un marco referencial a los comportamientos organizacionales, asegurando de ésta manera una coherencia con las necesidades de la empresa o institución.

El autocontrol se dará gracias a las relaciones sociales que se distribuyen y dan sentido a lo que se considera bueno o malo en la organización y por tanto a cada miembro de la misma. Dada la diversidad de factores, se deben establecer jerarquías, reglas y procesos a fin de que los miembros de la organización tengan conocimiento de su rol dentro de la organización (Hernandez & Ramirez, 2011).

En la figura 3, tenemos como aplicar una cobranza efectiva



Figura 3. Etapas de una cobranza efectiva

Fuente: Cobranzas efectivas, Astuquipán, 2005

El Recordatorio

Es la primera etapa, se realiza una gestión de servicio hacia el cliente, por lo cual se busca hacer un recordatorio de las obligaciones contraídas con la institución y las diferentes formas de cancelación sean éstas en efectivo, cheque certificado, tarjetas de crédito, débitos automáticos, botón de pagos o directamente pagos en línea a través de la página Web que la Institución tiene para este proceso.

La Gestión

Es la segunda etapa en la que los clientes muestran ciertos atrasos en sus pagos. En ésta etapa es importante analizar la diferenciación entre un cliente que se demora en cancelar y el cliente que tiene su cartera vencida con un mes de atraso. Se deben aplicar procedimientos distintos en cada caso, pero siempre manteniendo el respeto y la cordialidad y llegar a una negociación efectiva de recuperación de cartera y así mantener al cliente. Las llamadas telefónicas son la primera opción para esta etapa, visitas personales, comunicaciones por escrito y a través de correos electrónicos, servirán para que los clientes puedan entrar a este tipo de negociación.

La Recuperación

Es la etapa donde precisamente lo que se busca es obtener resultados positivos sobre una cartera vencida. Existen otras alternativas de recuperación que implican un procedimiento más jurídico y que es el procedimiento Prejudicial y Judicial, pero para ésta investigación no serán analizadas ninguna de las dos. Facilidades y alternativas de pagos es lo que debemos ofrecer a nuestros estudiantes y público en general; reestructuración y refinanciación de deuda,

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA COBRANZAS Y CARTERA EN INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR PARTICULARES AUTOFINANCIADAS

debemos saber quién o quiénes son, y para lograrlo debemos tener información desde el área de Admisiones quien fue donde primero se tuvo el primer contacto. Cada uno es diferente y a cada uno de ellos hay que realizarle un procedimiento distinto (Astuquipán, 2005).

METODOLOGÍA

El enfoque de la presente investigación es cualitativo ya que se realizará un análisis de la situación actual de las universidades particulares autofinanciadas de educación superior en el cantón Samborondón en cuanto a la gestión de cartera y cobranza.

El tipo de investigación es descriptivo, pues una vez delimitado el campo de estudio, se buscó conocer el procedimiento de gestión que realizan las universidades que conformaron la muestra. El método deductivo, permitió conocer el panorama general del sistema de educación superior ecuatoriano, así como las exigencias hechas por los organismos de control. Por otro lado, el método analítico permitió analizar la situación en cuanto al tipo de gestión que realizan las universidades particulares autofinanciadas.

En el Ecuador existen actualmente 55 universidades distribuidas a nivel nacional, de las cuales actualmente existen 18 instituciones de educación superior particulares autofinanciadas, las mismas que desarrollan su actividad económica con los recursos obtenidos por sus estudiantes, empresas privadas y públicas, público en general que necesita de una capacitación constante y un conocimiento más avanzado para cumplir con los requerimientos empresariales y de mercado y las exigencias que provoca el desarrollo de una sociedad económicamente activa; así como también cumplir con las exigencias del modelo que tiene como prioridad asegurar la calidad de la educación superior que existe actualmente en el Ecuador



Figura 4. Universidades particulares autofinanciadas en el Ecuador

Elaboración propia

En la Figura 4, se puede observar el detalle de las 18 Instituciones de Educación Superior Particulares Autofinanciadas (CES, 2013).

El presente estudio tal como se expresó anteriormente es desarrollar un modelo de gestión administrativa para cobranza y cartera en instituciones de educación superior particulares autofinanciadas, para ello se ha realizado una segmentación que permite tomar como muestra las universidades mencionadas que pertenecen al Cantón Samborondón, mediante el estudio de casos.

En la Provincia del Guayas se encuentran 6 instituciones de educación superior particulares autofinanciadas. En el cantón Guayaquil, hay 4; Universidad del Pacífico Escuela de Negocios, Universidad Casa Grande, Universidad Empresarial de Guayaquil UTEG y la Universidad Metropolitana, mientras que en el Cantón Samborondón, hay apenas 2: La Universidad Tecnológica ECOTEC y la Universidad de Especialidades Espíritu Santo UEES.

El presente estudio se centra en el Cantón Samborondón, se realiza un estudio de campo mediante la técnica de la entrevista, se ha diseñado una guía de 8 preguntas. Las personas consultadas fueron directores

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA COBRANZAS Y CARTERA EN INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR PARTICULARES AUTOFINANCIADAS

financieros y personal con experiencia financiera de dichas instituciones que tienen nivel de estudio entre tercer y cuarto nivel académico, las edades de los consultados oscilan entre 27 y 55 años de edad de sexo femenino y masculino, se entregó una hoja por cada entrevistado con el contenido de las preguntas que contenían respuestas como: Si, no, a veces, nunca, así como también 2 preguntas que contenían señale con X la opción que más se acerque a su gestión como: Adecuado, oportuno, completo, investigación, inversión y capacitación a docentes .La entrevista fue hecha manualmente y se tabuló los resultados a través de excell, el tiempo de duración para las respuestas fue de aproximadamente 10 minutos cada uno.

La incobrabilidad de aranceles vencidos y facturas emitidas vencidas, hace que se realice un proceso para la recuperación de los mismos a fin de obtener la liquidez necesaria para mantenerse en un mercado competitivo y globalizado. Se debe contar con un departamento de cobranzas quien será el encargado de planificar, organizar, ejecutar, controlar y evaluar el proceso de recuperación de dicha cartera vencida.

El monitoreo de la cartera vencida debe estar a cargo de un área de cobranzas que debe contar con personal capacitado para ésta actividad.

Esta área estará enfocada a recuperar los valores de aranceles que el estudiante, las empresas privadas, públicas y público en general debieron haber cancelado a tiempo. Se deberán realizar monitoreos mensuales de dicha cartera a fin de determinar la efectividad de los procesos ejecutados.

Toda gestión administrativa de cobranzas deberá ser llevada en un historial, la misma que deberá estar en el expediente del estudiante, y de los participantes de los diferentes cursos a los cuales se les ha notificado el pago de valores que sustentan el servicio entregado (Hernández, 2005).

Según Molina (2015) la cobranza debe ser: Adecuada, oportuna y completa. Una cobranza es adecuada cuando se analiza las características de cada estudiante, empresa o público en general; oportuna cuando se establece días y horas señaladas para el cobro. Se debe tomar en consideración que un

mismo deudor puede tener obligaciones ya contraídas con otros lugares. La cobranza es completa cuando se realiza una gestión de cobro y se logra que el deudor adjudique el valor pendiente en su totalidad. Se puede llegar a realizar convenios y compromisos de pago a fin de bajar la cartera vencida teniendo flexibilidad en el cobro con la finalidad de recuperar recursos económicos.

Es importante cumplir con las políticas y procedimientos establecidos, considerando que existen márgenes de errores humanos que hacen que se genere un riesgo mayor. Las cobranzas se inician con mucha fuerza, sin embargo a medida que avanza el tiempo la cobranza empieza a decaer, por ello la gestión de cobranzas radica en cobrar todos los días. Cuando no se realiza la cobranza de manera diaria, el estudiante, empresa privada y pública así como el público en general, tiende a pensar que existe demasiada flexibilidad en los pagos, se incrementa el número de cartera vencida, las cuentas se vuelven incobrables y se pierde liquidez.

El envío de estados de cuenta, es una opción para iniciar un proceso de cobro de cartera vencida, las llamadas telefónicas personalizadas así como los correos electrónicos son varias de las opciones consideradas como un canal de cobranza efectiva. Los motivos por los cuales se recae en una deuda que se convierte en una cartera son por razones de: desempleo, falta de dinero, costos de los aranceles, mala atención del personal universitario (Molina, 2015).

Funciones del Departamento de Cobranzas:

El objetivo principal del departamento de cobranzas es realizar una gestión administrativa en cobranzas y cartera vencida tanto a estudiantes, empresas privadas y públicas así como público en general, a fin de que los valores pendientes de cobros, no caigan en morosidad y se conviertan en valores difíciles de recuperar. Veintimilla (2012) en su tesis doctoral señaló algunos puntos referentes al tema de la recuperabilidad de la cartera, sin embargo es importante indicar que las instituciones de educación superior autofinanciadas, son consideradas instituciones prestadoras de un servicio educativo, que involucra el

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA COBRANZAS Y CARTERA EN INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR PARTICULARES AUTOFINANCIADAS

perfeccionamiento profesional de los estudiantes, y una educación continua y constante de quienes demandan este servicio, para lo cual es necesario determinar políticas y procedimientos que hagan que la recuperación de la cobranza y cartera sea efectiva.

Los procesos de negociación de la cobranza y la cartera se deben manejar de una manera sistemáticamente, llegando a un acuerdo mutuo para así otorgar seguridad total tanto al estudiante y participante que adquiere el servicio como a la institución que la brinda. La evaluación y los métodos de recuperación se realizaran de acuerdo a lo establecido en los procesos ya señalados (Veintimilla, 2012).

A partir de la experiencia propia de la autora en esta actividad por 3 años, un proceso de cobranzas y cartera en una institución de educación superior autofinanciada, se inicia desde la aprobación de un alumno, empresa o participante nuevo, quien a través de admisiones es orientado para acceder a sus estudios universitarios, cursos de capacitación, asesoramiento técnico; todos ellos pasan a formar parte de la población crediticia, la cual será monitoreada por el área de cobranzas con la finalidad de recuperar los valores que demandan la prestación de cada servicio. Como se puede observar en la figura 5, se detalla el proceso de recepción de estudiantes nuevos.

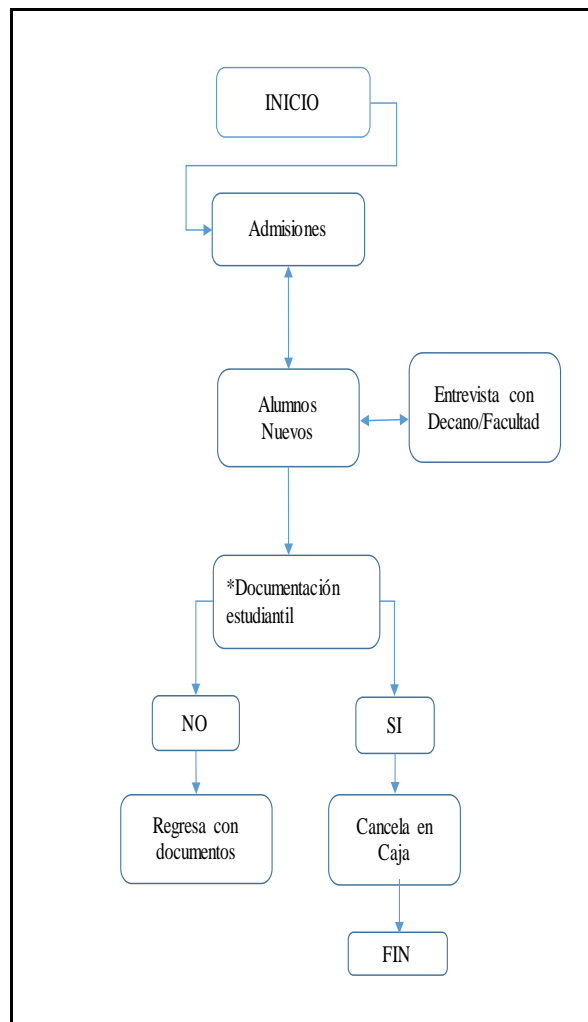


Figura 5. Flujograma

Elaboración propia

Segmentar la cartera es una actividad que sirve para recopilar información con la finalidad de diseñar planes estratégicos para la fidelización de los estudiantes, empresas privadas y públicas así como público en general. Esta información debe contener la experiencia de nuestros estudiantes y participante, la satisfacción del servicio entregado y la competitividad de nuestra oferta en el mercado. La segmentación de cartera ayuda a identificar estudiantes y participantes potenciales que tengan similares características a los actuales aplicando acciones de captación para que se vuelvan parte de la comunidad universitaria (Díaz, 2010).

Según Jiménez (2009) para que exista un trabajo colaborativo, debe existir una integración armónica de funciones y actividades, la responsabilidad será

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA COBRANZAS Y CARTERA EN INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR PARTICULARES AUTOFINANCIADAS

compartida, las actividades desarrolladas en forma coordinada y los planes a desarrollarse deben apuntar hacia un solo objetivo.

Propuesta del Modelo de Gestión Administrativa para cobranza y cartera en instituciones de educación superior particulares autofinanciadas.

A partir del diagnóstico realizado, que permite caracterizar las falencias de una recuperación de recursos económicos de forma inadecuada, la entrevista realizada por segmentación a las universidades seleccionadas y tomando la experiencia de los autores consultados en las bibliografías señaladas, se crea un modelo de gestión administrativa para cobranzas y cartera para instituciones de educación superior particulares autofinanciadas compuesto por:

Soporte Técnico:

Se la considera una herramienta importante dentro de un proceso a ser ejecutado ya que las actividades a ser desarrolladas deberán tener un soporte en cuanto a software, hardware, redes informáticas etc. que permitan el desenvolvimiento de las actividades a ejecutarse propiamente de estas instituciones y que estas se canalicen con total normalidad para que la información a ser procesada sea la adecuada.

Capacitación:

La capacitación del personal es un factor determinante a la hora de desarrollar la estrategia a utilizarse, un personal capacitado hará que la misión y la visión de la institución se vean focalizadas al cumplimiento de metas y objetivos señalados.

Soporte de Información:

El procesamiento de la información que se desarrolle dentro de un proceso, es primordial e indispensable debido a que se deberá utilizar técnicas innovadoras que permitan obtener la información de manera clara y precisa, constituyéndose así en instituciones con mucha competitividad en la información.

Planificación y Organización:

Al empezar a desarrollar cualquier actividad dentro del proceso, se deberá inicialmente planificar y organizar la información, la misma que deberá ser

adecuada y precisa. El desarrollo de la ejecución se determinará con el personal asignado.

Base de Información:

La base de información que se necesita para el desarrollo del proceso a ser ejecutado es la emisión de estados de cuenta de cobranzas que es la información básica la misma que deberá ser planificada y organizada y que pasará por las 3 etapas administrativas de la cobranza.

Etapas de Cobranzas Administrativa

El recordatorio:

Es la primera etapa administrativa de este proceso, el envío de estados de cuenta, a través de correos electrónicos, llamadas telefónicas, mensajes de texto, e información en la página web con la finalidad de que el estudiante, empresa pública y privada así como público en general tenga un conocimiento previo de la deuda que mantiene en la institución y que deberá ser cancelada de manera oportuna.

La gestión:

Es la segunda etapa administrativa de las cobranzas y que desarrolla propiamente el proceso de cobrar, dicha actividad se realiza a través de correos electrónicos, llamadas telefónicas, mensajes de texto, y en muchas ocasiones la visita in situ de la empresa pública, privada, público en general. Esta actividad es desarrollada por el personal asignado a ejecutar y que para este modelo se consideran las personas del departamento de cobranzas.

Recuperación:

Es la última etapa de la cobranza administrativa, en ella se obtiene la recaudación de pagos a través de cheques certificados, transferencias bancarias, débitos bancarios, tarjetas de crédito, convenios de pagos a través del IECE y efectivo. En esta etapa se cuenta con los recursos económicos necesarios que se obtuvieron a través de la gestión de las tres etapas administrativas coordinadas.

Requisitos de la Cobranza:

Las etapas expuestas en la cobranza, que fueron señaladas anteriormente y que se incluyen como parte del modelo de gestión administrativa para cobranzas y cartera en

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA COBRANZAS Y CARTERA EN INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR PARTICULARES AUTOFINANCIADAS

instituciones de educación superior particular autofinanciada se detallan a continuación

Adecuada

La cobranza es adecuada cuando se analizan las características de cada estudiante, empresa pública, empresa privada y público en general considerando que cada deudor es diferente y que cada uno de ellos necesita un trato diferente, se analiza al deudor de acuerdo al cumplimiento de sus obligaciones.

Oportuna

Es muy común que los estudiantes, empresas privadas y públicas así como público en general tengan deudas contraídas con más de una empresa o institución; es por ello que se debe realizar una cobranza oportuna, en horas señaladas, ésta cobranza debe ser ejecutada de manera diaria, evitando así que otros acreedores lleguen primero al cobro de sus haberes y el deudor se excuse de falta de liquidez por cumplir otras obligaciones adquiridas.

Completa

Es el último requisito de la cobranza el deudor ya adjudica el valor pendiente de pago, sin embargo se debe considerar que existen deudores que en ocasiones adjudican sólo una parte de la deuda, y es allí que se debe tener mucho cuidado ya que con el pasar del tiempo éstos saldos se vuelven en una cobranza mucho más difícil de recuperar.

Ejecutando correctamente las etapas de la cobranza y los requisitos de la misma se obtendrá: liquidez, flujos adecuados de caja, financiamiento que es lo que buscan éstas instituciones de educación superior particulares autofinanciadas para desarrollar sus actividades.

Control, Análisis y Evaluación

En todo proceso que se ejecuta, se deberá realizar el control y análisis de los resultados que se hayan obtenido en base a los procesos y sus procedimientos internos, determinar si todo éste proceso se ha realizado de manera adecuada. El evaluar cada elemento del proceso conllevará a determinar si existe una desviación de alguno de ellos tomando las medidas necesarias a fin de que sea corregido.

La propuesta de modelo de gestión administrativa para cobranzas y cartera en instituciones de educación superior

particulares autofinanciadas se muestra gráficamente en la figura 6. Este modelo resume y refleja los principales aspectos expuestos y fundamentados anteriormente.

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA COBRANZAS Y CARTERA EN INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR PARTICULARES AUTOFINANCIADAS

MODELO DE GESTION ADMINISTRATIVA PARA COBRANZAS Y CARTERA EN INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR PARTICULARES AUTOFINANCIADAS

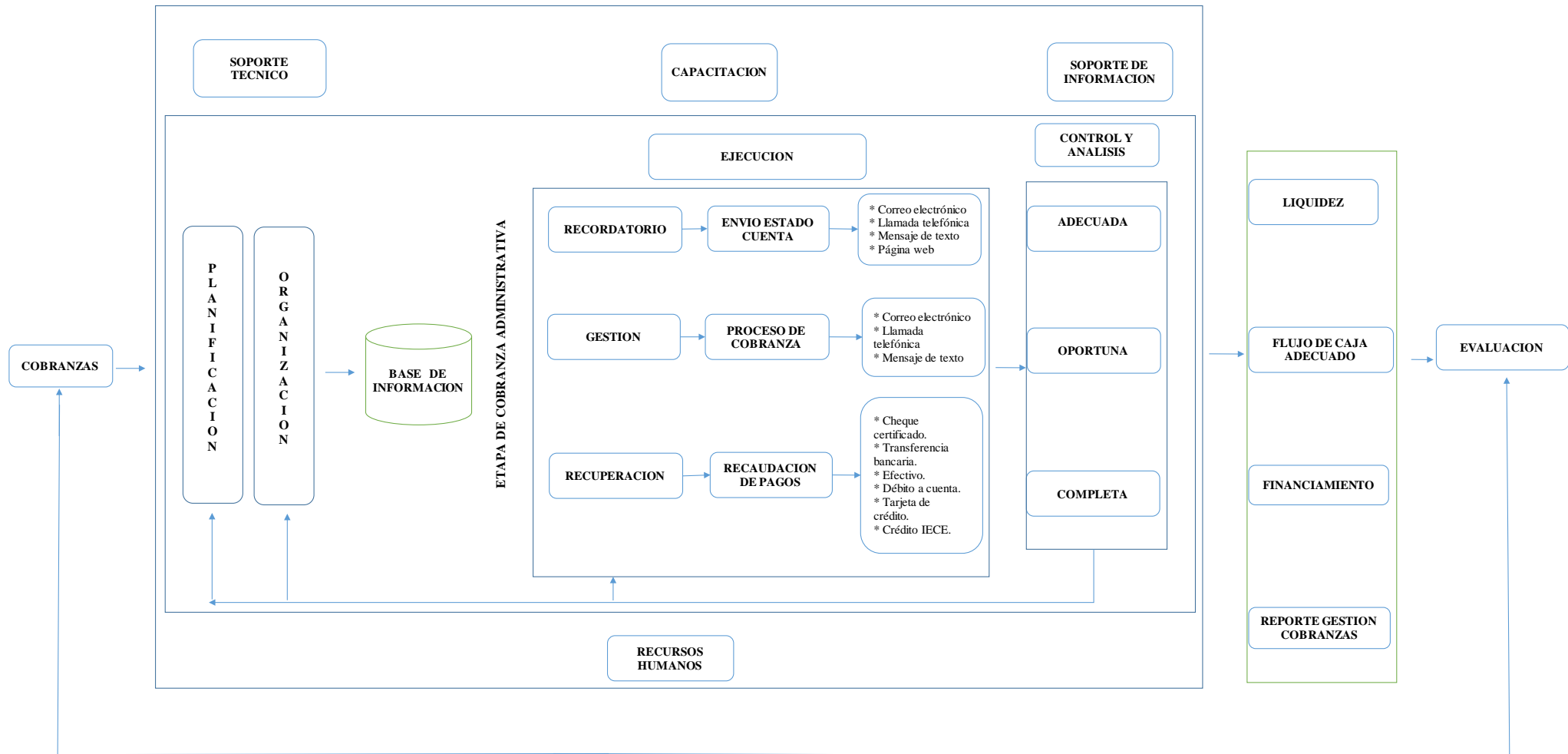


Figura 6. Modelo de gestión administrativa para cobranzas y cartera.

Elaboración propia

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA COBRANZAS Y CARTERA EN INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR PARTICULARES AUTOFINANCIADAS

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Se realizó una encuesta a los directores financieros y personal que tiene experiencia en finanzas en dos instituciones de educación superior particulares autofinanciadas en el cantón Samborondón, UEES y Universidad Tecnológica ECOTEC, la encuesta consta de 8 preguntas, de las cuales 6 preguntas contienen respuestas como: Si, No, A veces y Nunca, y 2 preguntas que contienen, seleccione el que más se apege a su gestión: Adecuado, Oportuno, Completo y otra que indica Inversión, investigación o capacitación a docentes.

Las personas entrevistadas fueron 5 colaboradoras de sexo femenino, 4 colaboradores de sexo masculino. El nivel académico de los entrevistados fueron: 2 colaboradores con nivel académico en PHD y que pertenecen a rangos altos en la institución a la que representan, colaboradores con nivel académico de Maestría y que pertenecen a rangos medios y 4 colaboradores con tercer nivel académico y que pertenecen a los rangos de operatividad y procesos dentro de la institución en la cual se desempeñan, las edades de los entrevistados oscilan entre 26 y 58 años de edad. Los encuestados señalaron:

Ambas universidades realizan una planificación y organización para efectuar la cobranza en sus instituciones en un 89%, cuentan con soporte informático, sin embargo existen horas en que no cuentan con el personal de soporte adecuado a fin de solventar alguna necesidad de parte del sistema informático lo que produce una efectividad del 78%.

Tienen facilidades para la emisión de estados de cuenta que les ayuda a revisar la cobranza y cartera por alumnos, empresa o participante en general en un 67%

Realizan 78% de manera periódica recordatorios de fechas de vencimiento de pagos a través de correos electrónicos, redes sociales y página web de la institución.

No cuentan con un departamento de cobranzas para que realice esta gestión y la capacitación al personal no es la adecuada en algunos casos. Cuando tienen alguna duda las personas que se encargan de recaudar acuden

al área del departamento financiero para disipar sus dudas.

La recaudación, que realizan éstas instituciones según la encuesta, indica que ejecutan una recaudación completa en un 95% existe mucha flexibilidad en los cobros, los alumnos cancelan muchas veces con cheques a fechas y realizan convenios de pagos con la finalidad de avanzar en sus estudios, otra de las opciones para el cobro es que existe una población no tan numerosas de alumnos que realizan sus cancelaciones a través del crédito del IECE, para lo cual los alumnos dejan cheques en garantía hasta que el banco pueda realizar el desembolso a favor de la institución.

La ejecución adecuada de la cobranza y la recuperación de la cartera vencida hará que estas instituciones se vean inclinadas a desarrollar inversión e investigación, considerando que ambos rubros son factores importantes que deben ser cumplidos a fin de sostener un modelo de educación superior que es exigido por los organismo de control con el objetivo que exista una verdadera universidad. El criterio de los encuestados reflejados en la entrevista, muestran los siguientes resultados: Rubro de inversión 67%, Investigación 22% y Capacitación a los docentes en un 11%; sin embargo es necesario indicar que cada una de estas universidades tienen sus propias necesidades, y dependiendo del grado de madurez de la institución en el mercado en el que se desenvuelven, cada una de ellas se inclina a invertir en rubros diferentes.

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

Tal como lo señalan los autores como Alonso, Zaratiegui, Molina, Díaz, entre otros debe existir una sistematización de procesos que incluyan políticas y procedimientos y los resultados obtenidos en esta investigación realizada a las instituciones de educación superior particular autofinanciadas en el cantón Samborondón reflejan la necesidad de crear un modelo de gestión administrativa para cobranzas y cartera en este tipo de instituciones.

La creación de un modelo administrativo para cobranzas y cartera en

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA COBRANZAS Y CARTERA EN INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR PARTICULARES AUTOFINANCIADAS

instituciones de educación superior particulares autofinanciadas constituye una estrategia que puede ser adoptada al logro de los objetivos financieros de este tipo de instituciones que se desenvuelven en un mercado competitivo. El modelo expuesto en este trabajo se ha diseñado tomando en consideración la experiencia de los expertos consultados en la bibliografía señaladas, la combinación de varios autores sobre temas de gestión de procesos, fuentes de financiamiento, cobranza efectiva ha servido para desarrollar un modelo de gestión administrativa para cobranzas y cartera que puede ser aplicado por cualquier institución de educación superior autofinanciada en el Ecuador.

Contar con un departamento de cobranzas permitirá que se realice la gestión de cobranzas y la recuperación de cartera vencida, a través de los procesos establecidos, coordinando las actividades que cada área y personal asignado para dicha actividad, cumpliendo los objetivos señalados en la institución. Cada miembro, funcionario y colaborador deberá estar comprometido con los objetivos a ser cumplidos.

Se debe considerar que las instituciones de educación superior particulares autofinanciadas necesitan crecer y desarrollarse en un mercado globalizado, por ello es importante definir hacia donde se quiere ir o hacia donde se quiere llegar para identificar la estrategia pensando siempre en la permanencia a largo plazo de este tipo de instituciones.

Planificar, organizar, ejecutar, controlar y evaluar son los pilares fundamentales para un buen desenvolvimiento de las actividades a desarrollarse y ejecutarse. Contar con los flujos de caja necesarios con la finalidad de desarrollar academia, investigación, inversión en infraestructura, son valores que deben ser invertidos por estas instituciones de educación superior y que son requeridos por los organismos gubernamentales que controlan a estas instituciones, considerando que dichas inversiones hacen que las universidades se las pueda determinar como una universidad de calidad.

Es importante que al plantear las estrategias, se analicen los posibles riesgos a los que se pueden exponer estas instituciones, tanto a nivel interno, como externo, Es ahí donde la toma de decisiones deberá ser la más efectiva a fin de que no afecte los objetivos esperados.

La gestión de la cobranza deberá ser adecuada, oportuna y completa a fin de contar con una cartera sana, y obtener los recursos económicos necesarios para cumplir no solamente las exigencias gubernamentales, sino también a cumplir con los gastos inherentes a las actividades diarias que desarrollan estas instituciones que deben ejecutarse de manera continua, debiéndose controlar el gasto, exigir el ingreso para que haya un equilibrio económico.

La universidad ecuatoriana que queremos es una universidad que cuente con los recursos necesarios a fin de que se desarrolle en ella una docencia con calidad, investigación y vinculación que garanticen una conexión con la sociedad y el correspondiente intercambio de conocimiento, que sea pluralista que nos lleve a desarrollarnos competitivamente y profesionalmente en un mercado laboral cada vez más exigente.

Considerando que estas instituciones de educación superior particulares autofinanciadas, no reciben ningún aporte económico gubernamental, contar con un modelo de gestión de cobranzas y cartera logrará de manera adecuada la obtención de recursos económicos que permita desarrollar las actividades normalmente.

Si la universidad ecuatoriana cuenta con los recursos económicos necesarios se convierte en un verdadero templo de generación del conocimiento.

Bibliografía

- Alcantara. (2008). *Gestión del financiamiento alternativo en las instituciones de educación superior*. Recuperado el 20 de 09 de 2015, de Gestión del financiamiento alternativo en las instituciones de educación superior: <http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid>

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA COBRANZAS Y CARTERA EN INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR PARTICULARES AUTOFINACIADAS

- =s0185-431a-82da-
27602008000200007&script=sci_arttext 1c2d49e65058%40sessionmgr112&vid=1
Alonso. (2014). Orientaciones para implementar 2&hid=116
una gestión basada en procesos.
Ingeniería Industrial Vol.35, 159-171.
Recuperado el 05 de 10 de 2015, de
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=047005bd-093f-4203-ae77-990669e2c762%40sessionmgr4003&vid=20&hid=4207>
- Arias, Mihal, Lastra, & Gorostiaga. (2015). El problema de la equidad en las universidades del conurbano bonaerense en Argentina. *Revista mexicana de investigación educativa*, 47-69.
Recuperado el 22 de 09 de 2015, de
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=bf0da615-6bfb-481b-9a46-5720264d5cfd%40sessionmgr4004&vid=22&hid=4204>
- Astucipán. (2005). *Cobranzas efectivas*.
Recuperado el 13 de 10 de 2015, de
Cobranzas efectivas:
<http://search.proquest.com/business/docview/213759219/68446C8BA7634588PQ/20?accountid=130858>
- Blanco, Casal, Frigols, Stinus, & Estivill. (2011). Técnicas de reflexión estratégicas: Search Conference Momentum. *El profesional de la información*, 72-74. Recuperado el 24 de 09 de 2015, de
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=62872309-b976-4a33-9655-bdb2c90db2cb%40sessionmgr114&vid=33&hid=128>
- Cáceres. (2014). Los grandes estrategias del mundo empresarial. *Debates IESA*, 88.
Recuperado el 19 de 09 de 2015, de
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=aa2e94d4-6a5f-4d0d-86d8-fa10bae516dc%40sessionmgr4002&vid=7&hid=4209>
- Cano, Campillo, & Cuesta. (2014). Sistemas de gestión de información para la educación superior. *Ciencias de la Información Vol. 46 (2)*, 22-24. Recuperado el 09 de 10 de 2015, de
[http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=91c09591-09a3-](http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=91c09591-09a3-431a-82da-1c2d49e65058%40sessionmgr112&vid=12&hid=116)
- CEAACES. (2013). *Suspendidas por falta de calidad:El cierre de catorce universidades en el Ecuador*. Recuperado el 28 de 09 de 2015, de Suspendidas por falta de calidad:El cierre de catorce universidades en el Ecuador:
<http://www.ceaaces.gob.ec/sitio/wp-content/uploads/2013/10/CIERRE-DE-UNIVERSIDADES-placas-ok.pdf>
- CES, C. d. (2013). *Particulares Autofinanciadas CES*. Recuperado el 26 de 10 de 2015, de Particulares Autofinanciadas CES:
<http://www.ces.gob.ec/ies/universidades-y-escuelas-politecnicas/por-financiamiento/particulares-autofinanciadas?site=1>
- Contreras. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y gestión No.35*, 154-179. Recuperado el 02 de 11 de 2015, de
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=1770d1be-4331-45da-a2a2-1c5f34267061%40sessionmgr115&vid=7&hid=128>
- Díaz. (2010). *Gestionar el valor de la cartera de los clientes*. Recuperado el 21 de 10 de 2015, de Gestionar el valor de la cartera de los clientes:
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=b9b4c4ec-dee0-4656-8efe-8ae86064bcfc%40sessionmgr4003&vid=65&hid=4206>
- Espinoza, & López. (2014). Procedimiento para desarrollar soluciones de gestión de procesos de negocios con tecnologías de Oracle. *Ciencias de la información Vol. 45*, 45-54. Recuperado el 03 de 11 de 2015, de
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=fae89563-2743-4c07-90ec-736f4d54f6d1%40sessionmgr4002&vid=21&hid=4204>
- Franklin. (2007). *Auditoría administrativa, Gestión estratégica del cambio*. México: Pearson Educación. Recuperado el 20 de 10 de 2015, de

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA COBRANZAS Y CARTERA EN INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR PARTICULARES AUTOFINANCIADAS

- <https://books.google.com.ec/books?id=Cg7So8EZjllC&pg=PA484&dq=modelos+de+gestion+administrativa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi9wuuelevJAhUJ2B4KHXP5DvQ6AEIKDAD#v=onepage&q=modelos%20de%20gestion%20administrativa&f=false>
- García, Ortoll, & Lopez. (2011). El profesional de la información. *Aplicaciones emergentes de inteligencia competitiva en las universidades*, 503-509. Recuperado el 30 de 10 de 2015, de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=5ccfca2e-a379-4c91-9e69-59715dfca36f%40sessionmgr4005&vid=6&hid=4204>
- González, & Santamaría. (2013). Calidad y acreditación en la educación superior: Integración e internacionalización de América Latina y El Caribe. *Educación, XXII*, 131-147. Recuperado el 04 de 11 de 2015, de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=2db3b8f3-3802-4aa8-ac87-cffb8e1137e8%40sessionmgr4005&vid=15&hid=4212>
- Gregor. (2015). Llevando al mercado nueva tecnología. *Textiles Panamericanos*, 22-23. Recuperado el 30 de 10 de 2015, de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=18&sid=fae89563-2743-4c07-90ec-736f4d54f6d1%40sessionmgr4002&hid=4204>
- Gutierrez. (2010). Dimensión comunicativa del buen gobierno empresarial. *Revista Empresa y Humanismo Vol. 13*, 149-182. Recuperado el 15 de 11 de 2015
- Hernández. (2005). *Cuentas por cobrar*. Recuperado el 13 de 10 de 2015, de <http://search.proquest.com/business/docview/468093184/C858552391754E44PQ/38?accountid=130858>
- Hernandez, & Ramirez. (2011). Control de gestión, una perspectiva antropológica. *Miscelánea*, 182. Recuperado el 10 de 11 de 2015, de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=8&sid=2cf4bc35-e414-4c86-beaa-47b0641bd994%40sessionmgr4004&hid=4104&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=79330129&db=a9h>
- Hurtado. (2014). Educación Superior y educación General: Más allá del desafío de la productividad y la competitividad. *Revista de Estudios Sociales No. 50*, 25-29. Recuperado el 13 de 10 de 2015, de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=bf0da615-6bfb-481b-9a46-5720264d5cfd%40sessionmgr4004&vid=7&hid=4204>
- Jimenez. (2009). Propuesta estratégica y metodología para la gestión en el trabajo colaborativo. *Revista Educación 33(2)*, 95-107. Recuperado el 02 de 11 de 2015, de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=23&sid=2cf4bc35-e414-4c86-beaa-47b0641bd994%40sessionmgr4004&hid=4104>
- Llanes, Godinez, Moreno, & García. (2014). De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. *Ingeniería Industrial Vol 35*, 256-263. Recuperado el 26 de 10 de 2015, de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=fae89563-2743-4c07-90ec-736f4d54f6d1%40sessionmgr4002&vid=23&hid=4204>
- Manes. (2004). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Buenos Aires: Granica. Recuperado el 19 de 09 de 2015
- Molina. (2015). *Estrategias de cobranzas en épocas de crisis*. México: Ediciones Fiscales. Recuperado el 11 de 11 de 2015, de <https://books.google.com.ec/books?id=FiM8HWIZWzsC&pg=PA35&dq=cobranza+efectiva&hl=es&sa=X&ved=0CCoQ6AEWA moVChMIpsr464PCyAIVxxg-Ch09bAbv#v=onepage&q=cobranza%20efectiva&f=false>
- Nueno. (2012). ¿Cómo debería ser una organización para que pudiese emprender dentro de ella? *IEEM*, 35-36. Recuperado el 19 de 09 de 2015, de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=26&sid=4d6e0b4d-b0de-40b2-8bc0->

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA COBRANZAS Y CARTERA EN INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR PARTICULARES AUTOFINANCIADAS

48d03359fdde%40sessionmgr114&hid=124

- Núñez, & Rodríguez. (2014). Gestión de recursos intangibles en instituciones de educación superior. *Revista de Administración de Empresas Vol.55*, 65-69. Recuperado el 18 de 11 de 2015, de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=fae89563-2743-4c07-90ec-736f4d54f6d1%40sessionmgr4002&vid=16&hid=4204>
- Ortiz, Funzy, Pérez, & Velásquez. (2014). La gestión integrada de los proceso en universidades. Procedimiento para su evaluación. *Ingeniería Industrial, Volumen XXXV*, 92. Recuperado el 30 de 09 de 2015, de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=5432a4bd-4c4a-4fc7-bb37-8d953f9041ff%40sessionmgr114&hid=106>
- Porter. (2008). *Que es la estrategia*. Recuperado el 29 de 09 de 2015, de Que es la estrategia: <http://mayor-repos.googlecode.com/svn/trunk/estrategica/QUE%20ES%20ESTRATEGIA.pdf>
- Ramirez. (2004). *La gestión administrativa en las instituciones educativas*. México: Limusa. Recuperado el 21 de 09 de 2015
- Ramirez. (2015). Las inequidades en la educación superior en Iberoamérica. *Revista mexicana de investigación educativa*, 11-16. Recuperado el 20 de 10 de 2015, de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=2db3b8f3-3802-4aa8-ac87-cffb8e1137e8%40sessionmgr4005&vid=10&hid=4212>
- Rivera. (2010). *Gestión de la RSC*. España: Gesbiblo. Recuperado el 21 de 09 de 2015, de <https://books.google.com.ec/books?id=nO7AH-cxfZ4C&pg=PA29&dq=crecimiento+y+diversificacion+de+los+ingresos&hl=es&sa=X&ved=0CBoQ6AEwAGoVChMI9ZvDs--eyAlVxxseCh1fiwaR#v=onepage&q=crecimiento%20y%20diversificacion%20de%20los%20ingresos&f=false>
- Robaina, Villazón, Milanes, Rodriguez, & Espin. (2011). Procedimiento general de rediseño organizacional para mejorar el enfoque a procesos. *Ingeniería Industrial*, 239. Recuperado el 25 de 10 de 2015, de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=aa2e94d4-6a5f-4d0d-86d8-fa10bae516dc%40sessionmgr4002&vid=12&hid=4209>
- Rodríguez, Guardiola, & Noriega. (2015). Guía para el buen desempeño de las funciones de los observadores y analistas de un sistema de vigilancia tecnológica. *Infociencias Vol.19*, 84-85. Recuperado el 28 de 10 de 2015, de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=bed669c2-9127-401e-8624-7871403af618%40sessionmgr4003&vid=7&hid=4207>
- Salgueiro. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando integral*. Madrid: Diaz de Santos S.A. Recuperado el 28 de 09 de 2015, de https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=NW9HeT0Vm_IC&oi=fnd&pg=PA1&dq=libro+de+michael+porter+ser+competitivo&ots=-nrrlde8ie&sig=HW6WvExcgDXVcyX5ZtF8gaN1X8Y#v=onepage&q&f=false
- Stanyer. (2008). *Guía estrategia de inversión, entender mercado, riesgo, ganancias y comportamiento*. Barcelona: Gestion 2000. Recuperado el 28 de 09 de 2015, de <https://books.google.com.ec/books?id=N6F4i2zmkpAC&printsec=frontcover&dq=estrategias+de+inversi%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0CCwQ6wEwAWoVChMIjoWYpLO2yAlVioeCh2kzgp1#v=onepage&q=estrategias%20de%20inversi%C3%B3n&f=false>
- Suárez. (2008). Ya vendiste, ahora cobra. *Entrepreneur México*, 94. Recuperado el 27 de 10 de 2015, de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=fa481b32-94e1-4744-8da0-58be4589a65c%40sessionmgr4004&vid=14&hid=4207>
- Trujillo, Febles, León, & Betancourt. (2013). La gestión de información y los factores críticos de éxito en la mejora de procesos. *Ciencias de la Información Vol.*

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA COBRANZAS Y CARTERA EN INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR PARTICULARES AUTOFINANCIADAS

44, 27-33. Recuperado el 31 de 10 de 2015, de

<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=fae89563-2743-4c07-90ec-736f4d54f6d1%40sessionmgr4002&vid=31&hid=4204>

- Veintimilla. (2012). *Diseño de un sistema administrativo contable aplicado al departamento de créditos y cobranzas para comercial MY*. Recuperado el 21 de 10 de 2015, de *Diseño de un sistema administrativo contable aplicado al departamento de créditos y cobranzas para comercial MY*:
<http://200.93.225.12/bitstream/25000/1334/1/T-UCE-0003-140.pdf>
- Walton. (2004). *El método Deming en la práctica*. Bogotá: Grupo Norma. Recuperado el 04 de 10 de 2015, de
<https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=9lji5a1jNd4C&oi=fnd&pg=PP11&dq=Sobre+edward+deming+calidad,+productividad%7D&ots=BWerj2qENK&sig=HoBIA2UuCOAb-iU1i9NO8buW32A#v=onepage&q=Sobre%20edward%20deming%20calidad%2C%20productividad%7D&f=false>
- Zamora. (2015). Evaluacion de tres directrices para la implementación de un sistema de gestión de calidad. *Revista latinoamericana de patología clínica y medicina de laboratorio 2015*; 62(1), 11-15. Recuperado el 01 de 11 de 2015
- Zaratiegui. (1999). *La gestion por procesos su papel e importancia en la empresa*. Recuperado el 23 de 09 de 2015, de *La gestion por procesos su papel e importancia en la empresa*:
<http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrsa.pdf>

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA COBRANZAS Y CARTERA EN INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR PARTICULARES AUTOFINACIADAS

APÉNDICES

Figura 7: Consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Investigación: Modelo de Gestión Administrativa para cobranzas y cartera en Instituciones de Educación Superior Particulares Autofinanciadas.

Yo _____ identificado(a) con Cédula de ciudadanía No. _____ de _____ manifiesto haber recibido información acerca de la investigación en mención, la cual se pretende llevar con la facultad de postgrado de la Universidad Particular de Especialidades Espiritu Santo. Acepto participar voluntariamente en la investigación, dando respuesta a la encuesta que comprende el estudio. Entiendo que no obtendré remuneración alguna por mi participación, y que puedo retirarme en cualquier momento si así lo estimo conveniente. De igual manera comprendo que mis respuestas serán completamente anónimas y que la información resultante del estudio será utilizada con fines académicos.

Nombre del Participante

Firma

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA COBRANZAS Y CARTERA EN INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR PARTICULARES AUTOFINACIADAS

No.	Pregunta	Si	No	A veces	Nunca	Observaciones
1.-	¿Realiza usted una planificación y organización para efectuar la cobranza en su institución?					
2.-	¿Se cuenta con la información requerida para una adecuada gestión de cobranzas?					
3.-	¿Cuenta con soporte técnico e informático para la emisión de estados de cuenta de cartera a ejecutar?					
4.-	¿La capacitación al personal de la institución es la requerida para gestionar la cobranza?					
5.-	¿Realiza usted una gestión administrativa de cobranzas como hacer recordatorios?					
6.-	¿Realiza su gestión de cobranzas a través de un departamento de cobranzas?					

MARQUE CON UNA X LA OPCION QUE SE ACERQUE A SU GESTION

7.-	El proceso de cobranzas que ejecuta en su institución es	Adecuado		Oportuno		Completo	
8.-	Ejecutando adecuadamente la cobranza y la recuperación de la cartera vencida, obtendrá flujos de caja que le permitan a la universidad ejecutar	Inversión		Investigación		Capacitación a Docentes	

Figura 8.- Encuesta

Elaboración Propia

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA COBRANZAS Y CARTERA EN INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR PARTICULARES AUTOFINACIADAS

No.	Pregunta	Si	No	A veces	Nunca	Observaciones
1.-	¿Realiza usted una planificación y organización para efectuar la cobranza en su institución?	89%		11%		
2.-	¿Se cuenta con la información requerida para una adecuada gestión de cobranzas?	78%		22%		
3.-	¿Cuenta con soporte técnico e informático para la emisión de estados de cuenta de cartera a ejecutar?	67%	10%	23%		En ocasiones, en horas de la noche no se cuenta con el personal de soporte técnico
4.-	¿La capacitación al personal de la institución es la requerida para gestionar la cobranza?	22%		78%		
5.-	¿Realiza usted una gestión administrativa de cobranzas como hacer recordatorios?	78%	11%	11%		
6.-	¿Realiza su gestión de cobranzas a través de un departamento de cobranzas?	0%		0%		

MARQUE CON UNA X LA OPCION QUE SE ACERQUE A SU GESTION

7.-	El proceso de cobranzas que ejecuta en su institución es	Adecuado	45%	Oportuno	22%	Completo	33%
8.-	Ejecutando adecuadamente la cobranza y la recuperación de la cartera vencida, obtendrá flujos de caja que le permitan a la universidad ejecutar	Inversión	67%	Investigación	22%	Capacitación a Docentes	11%

Figura 9.- Resultados de la encuesta

Elaboración propia

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA COBRANZAS Y CARTERA EN
INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR PARTICULARES AUTOFINACIADAS