



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE  
INGENIERIA COMERCIAL.**

**TEMA:**

**ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA -  
UNIDAD EDUCATIVA JOSÉ MARÍA URBINA**

**AUTORES:                    INGRID KARINA PIBAQUE BAQUE  
                                     RUTH STEFFANY CARRASCO ALBURQUEQUE**

**TUTOR DE TESIS:            ING. EMILIO FLORES VILLACRES, MSC.**

**GUAYAQUIL, DICIEMBRE 2016**

## FICHA DE REGISTRO DE TESIS

<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA</b>		
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS</b>		
<b>TÍTULO:</b> “ ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA - UNIDAD EDUCATIVA JOSÉ MARÍA URBINA ”		
		<b>REVISORES:</b>
<b>INSTITUCIÓN:</b> UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL	<b>FACULTAD:</b> CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	
<b>CARRERA:</b> INGENIERÍA COMERCIAL		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b> 2016	<b>Nº DE PÁGS.:</b> 86	
<b>ÁREA TEMÁTICA:</b> ADMINISTRACIÓN		
<b>PALABRAS CLAVES:</b> REGISTRO- CONTROL - CONTABILIDAD -POLÍTICAS DE COBROS		
<b>RESUMEN:</b> El incumplimiento de los padres de familia en la cancelación oportuna de las matrículas y pensiones en los Colegios de Guayaquil, preocupa a muchos de los directivos de los planteles que están siendo perjudicados y de alguna manera los padres se están acogiendo a la Ley de Educación que expresa la imposibilidad por parte de los planteles en tomar medidas restrictivas hacia los alumnos de sus colegios. Por tal motivo, en los actuales momentos existen una cartera muy alta relacionada a valores impagos por concepto de matrícula y pensiones en los colegios, y en el caso específico de la Unidad Educativa José María Urbina, es necesario hacer una investigación de la forma como actualmente están llevando el registro y si estos son adecuados para llevar un control exacto del nivel de morosidad que tiene la Unidad, puesto que esto restará liquidez para que puedan realizar oportunamente los pagos; a su staff de profesores y además los gastos inherentes al mantenimiento y/o mejoras que se deba mantener, para ofrecer una educación de calidad a sus estudiantes. Por lo que en la investigación a realizar se tomará en cuenta la implementación de un área de contabilidad/colecturía para que lleve a cabo las políticas de cobro y los mecanismos idóneos para disminuir la morosidad de la cartera de la Unidad Educativa José María Urbina. Se realizará un análisis de la situación actual de la institución educativa, para luego hacer la propuesta pertinente para que mejore la cartera de la misma.		
<b>Nº DE REGISTRO(EN BASE DE DATOS):</b>	<b>Nº DE CLASIFICACIÓN:</b>	<b>Nº</b>
<b>DIRECCIÓN URL (TESIS EN LA WEB):</b>		
<b>ADJUNTO PDF</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <b>SI</b>	<input type="checkbox"/> <b>NO</b>
<b>CONTACTO CON AUTORES:</b> INGRID KARINA PIBAQUE RUTH STEFFANY CARRASCO ALBURQUEQUE	<b>TELÉFONO:</b>	<b>E-MAIL:</b>
<b>CONTACTO DE LA INSTITUCIÓN</b> SECRETARIA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	<b>NOMBRE:</b> UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL, ABG. MARIANA ZÚÑIGA	
<b>CORREO:</b> fca.secretariageneral@ug.edu.ec		

# CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO

URKUND

Documento: [COLEGIO TESIS DICIEMBRE 2016.docx](#) (D25129677)

Presentado: 2017-01-19 15:14 (-05:00)

Recibido: pablo.haro.ucsg@analysis.orkund.com

Mensaje: Tesis [Mostrar el mensaje completo](#)

2% de esta aprox. 45 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 4 fuentes.

Categoría	Enlace/nombre de archivo
	<a href="#">TESIS Alejandra Altamirano.docx</a>
	<a href="http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/17842/1/T3125I.pdf">http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/17842/1/T3125I.pdf</a>
	<a href="#">TESIS GOMEZ 2016.docx</a>

RECTORADO Departamentos

Formación Humano Inspección Dobe Juntas de Áreas y Profesores Comisiones Pedagógicas Cultural, social y deportivos De comunicación, relación con la comunidad Coordinadores Educación Inicial Educación General Básica Nivel Bachillerato Docentes Vicerrectorado Asesoría jurídica

RECTORADO Administrativo Contadora/Colecturía

Inspección DOBE

Secretaría

Juntas de Áreas y Profesores Comisiones Pedagógicas Cultural, social y deportivos De comunicación, relación con la comunidad Coordinadores Educación Inicial Educación General Básica Nivel Bachillerato Docentes Vicerrectorado Asesoría jurídica

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR POR EL

TITULO

DE INGENIERIA COMERCIAL

TEMA:

Para los fines legales pertinentes, certifico que la tesis con tema “**ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA - UNIDAD EDUCATIVA JOSÉ MARÍA URBINA**”, según informe del sistema antiplagio URKUND ha obtenido un 2.%.

---

Ing. Emilio Flores Villacres, MSc.  
 CI: 091372052-0  
 Maestría en Educación Superior  
 TUTOR DE TESIS

## CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Habiendo sido nombrado Ing. Emilio Flores Villacres, MSc., como tutor de tesis de grado como requisito para optar por título Ingeniería Comercial presentado por los egresados:

**Ingrid Karina Pibaque Baque** con C.I: 0922067772

**Ruth Steffany Carrasco Alburqueque** con C.I: 0919362731

**TEMA:** “ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA - UNIDAD EDUCATIVA JOSÉ MARÍA URBINA”

Certifico que: he revisado y aprobado en todas sus partes, encontrándose apto para su sustentación.

---

Ing. Emilio Flores Villacres, MSc.  
CI: 091372052-0  
Maestría en Educación Superior  
TUTOR DE TESIS

## RENUNCIA DE DERECHOS DE AUTOR

Por medio de la presente certifico que los contenidos desarrollados en esta tesis son de absoluta propiedad y responsabilidad de las autoras de tesis, Ingrid Karina Pibaque Baque con CI: 092206777-2 y Ruth Steffany Carrasco Alburqueque con CI: 0919362731 cuyo tema es:

“-TEMA: “ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA - UNIDAD EDUCATIVA JOSÉ MARÍA URBINA”

Derechos que renunciamos a favor de la Universidad de Guayaquil, para que haga uso como a bien tenga.

Ingrid Karina Pibaque Baque

Ruth Steffany Carrasco Alburqueque

CI: 0922067772

CI: 0919362731

Email: [ingrid\\_pibaque@outlook.es](mailto:ingrid_pibaque@outlook.es)

Email: [ruthcarrascoalb\\_1994@hotmail.com](mailto:ruthcarrascoalb_1994@hotmail.com)

## **DEDICATORIA**

### **RUTH CARRASCO**

A Dios y a mis padres que me han dado la existencia; y en ella la capacidad por superarme y desear lo mejor en cada paso por este camino difícil y arduo de la vida. Gracias por ser como son, porque su existencia y persona han ayudado a construir y forjar la persona que ahora soy.

A mis maestros y amigos; porque en el andar por la vida nos hemos ido encontrando. Gracias a todos los que han recorrido conmigo este camino.

### **INGRID PIBAQUE:**

A Dios y a mis padres quienes supieron guiarme por el buen camino, porque todo lo que soy se lo debo a ellos y por inculcar en mi importancia de estudiar.

A mi esposo, hermanos y compañeros por el estímulo y el apoyo incondicional en todo momento, y por ellos la inspiración para finalizar este proyecto. Gracias a todos por apoyarme y permitirme entrar en su vida durante este tiempo de preparación.

## **AGRADECIMIENTO**

### **RUTH CARRASCO:**

En primer lugar a Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad hasta ahora; en segundo lugar a cada uno de lo que son parte de mi familia a mi Padre Segundo Carrasco, mi madre Rudy Alburqueque, mi hermano Marcelo Carrasco Alburqueque; por siempre darme la fuerza y apoyo incondicional que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora. A mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias por su paciencia y enseñanza.

### **INGRID PIBAQUE:**

Este proyecto es el resultado del esfuerzo conjunto de todas aquellas personas que, de alguna forma, son parte de su culminación. Gracias a mi familia por siempre brindarme su apoyo, tanto sentimental, como económico y a esta prestigiosa universidad la cual abre sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

**TEMA: “ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA  
- UNIDAD EDUCATIVA JOSÉ MARÍA URBINA”**

**Resumen**

El incumplimiento de los padres de familia en la cancelación oportuna de las matrículas y pensiones en los Colegios de Guayaquil, preocupa a muchos de los directivos de los planteles que están siendo perjudicados y de alguna manera los padres se están acogiendo a la Ley de Educación que expresa la imposibilidad por parte de los planteles en tomar medidas restrictivas hacia los alumnos de sus colegios. Por tal motivo, en los actuales momentos existen una cartera muy alta relacionada a valores impagos por concepto de matrícula y pensiones en los colegios, y en el caso específico de la Unidad Educativa José María Urbina, es necesario hacer una investigación de la forma como actualmente están llevando el registro y si estos son adecuados para llevar un control exacto del nivel de morosidad que tiene la Unidad, puesto que esto restará liquidez para que puedan realizar oportunamente los pagos; a su staff de profesores y además los gastos inherentes al mantenimiento y/o mejoras que se deba mantener, para ofrecer una educación de calidad a sus estudiantes. Por lo que en la investigación a realizar se tomará en cuenta la implementación de un área de contabilidad/colecturía para que lleve a cabo las políticas de cobro y los mecanismos idóneos para disminuir la morosidad de la cartera de la Unidad Educativa José María Urbina. Se realizará un análisis de la situación actual de la institución educativa, para luego hacer la propuesta pertinente para que mejore la cartera de la misma.

Palabras Claves: Registro- Control - Contabilidad -Políticas de Cobros



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL  
TEMA: “ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE COBRANZA  
- UNIDAD EDUCATIVA JOSÉ MARÍA URBINA”

### **Abstract**

The failure of parents in the timely cancellation of tuition fees and pensions in the schools of Guayaquil is of concern to many of the school principals who are being harmed and somehow parents are accepting the Education Act that Expresses the impossibility on the part of the schools in taking restrictive measures towards the students of their schools. For this reason, at present there is a very high portfolio related to unpaid values for enrollment and pensions in schools, and in the specific case of the José María Urbina Educational Unit, it is necessary to do an investigation of how currently Are carrying the record and if these are adequate to carry out an exact control of the level of delinquency that the Unit has, since this will reduce liquidity so that they can make the payments in a timely manner; To its staff of teachers and in addition the expenses inherent to the maintenance and / or improvements that must be maintained, to offer a quality education to its students. Therefore, the research to be carried out will take into account the implementation of an accounting / collection area to carry out the collection policies and the appropriate mechanisms to reduce the delinquency of the portfolio of the José María Urbina Educational Unit. An analysis of the current situation of the educational institution will be made, and then make the relevant proposal to improve the portfolio of the same.

Keywords:           Registration- Control           - Accounting   -CollectionPolicies

## TABLA DE CONTENIDO

FICHA DE REGISTRO DE TESIS .....	i
CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO .....	ii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	iii
RENUNCIA DE DERECHOS DE AUTOR .....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
TABLA DE CONTENIDO .....	ix
ÍNDICE DE TABLA .....	xii
ÍNDICE DE FIGURA .....	xiii
Introducción.....	1
Objetivos de la Investigación .....	3
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos .....	3
Hipótesis y variables.....	3
Hipótesis General: .....	3
Variable Independiente:.....	4
Variable Dependiente: .....	4
Justificación .....	4

Aspecto metodológico .....	5
Novedad científica.....	8
Capítulo I.....	10
Marco Teórico .....	10
1.1 Antecedentes Referenciales.....	10
1.2 Antecedentes.....	11
1.3 Fundamentación Teórica .....	15
Capítulo II.....	34
2.1 Diagnóstico del estado actual de la problemática que se investiga .....	34
2.2 Explicación de los resultados obtenidos mediante los métodos aplicados.....	39
2.3 Interpretación de los resultados del diagnóstico.....	51
Capitulo III .....	53
La Propuesta .....	53
3.1 Propuesta de solución al problema (a partir de los resultados del diagnóstico y su interpretación).....	53
3.2 Características esenciales de la propuesta .....	65
3.3 Formas y condiciones de aplicación.....	69
3.4 Resultados obtenidos en caso de aplicación.....	70
3.5 Validación de la propuesta aplicada .....	74
Conclusiones y Recomendaciones.....	77

Conclusiones.....	77
BIBLIOGRAFÍA .....	79
Apéndice .....	82
Apéndice A.....	82
Apéndice B Encuesta a los Representantes de los educandos.....	86

**ÍNDICE DE TABLA**

Tabla 1 Género.....	40
Tabla 2 Cantidad de Hijos en el colegio .....	41
Tabla 3 Satisfecho con la educación de sus hijos .....	42
Tabla 4 Personal docente idóneo .....	43
Tabla 5 Infraestructura adecuada.....	44
Tabla 6 El costo de la matrícula y pensión .....	45
Tabla 7 Pago a tiempo de la matrícula y pensión del colegio .....	46
Tabla 8 No pago de valores a tiempo.....	47
Tabla 9 El colegio se ha comunicado con usted para que realice el pago.....	48
Tabla 10 Responde inmediatamente con el pago.....	49
Tabla 11 Actitud por no pago.....	50

## ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1 Personal Académico .....	11
Figura 2 Colegio de Unidad Educativa 1 .....	12
Figura 3 Colegio de Unidad Educativa 2 .....	13
Figura 4 Organigrama de la Unidad Educativa Jose Maria Urbina .....	14
Figura 5 Objetivos y utilidad del control .....	21
Figura 5 Realización de la utilización .....	23
Figura 5 Políticas de Cobranzas.....	25
Figura 6 Operacionalización de Variables.....	32
Figura 7 Problemas de deuda en Colegios Privados.....	36
Figura 8 Género .....	40
Figura 9 Cantidad de Hijos en el colegio.....	41
Figura 10 Satisfecho con la educación de sus hijos.....	42
Figura 11 Personal docente idóneo.....	43
Figura 12 Infraestructura adecuada .....	44
Figura 13 El costo de matrícula y pensión.....	45
Figura 14 Pago a tiempo de la matrícula y pensión del colegio.....	46
Figura 15 No pago de valores a tiempo .....	47
Figura 16 El colegio se ha comunicado con usted para que realice el pago .....	48
Figura 17 Responde inmediatamente con el pago .....	49
Figura 18 Actitud por no pago .....	50
Figura 19 Organigrama actualizado .....	53
Figura 20 Indicador Control de Facturación.....	71

Figura 21 Indicador de Eficacia en la llamada de teléfono.....	72
Figura 22 Indicador de Depósitos Realizado.....	73
Figura 23 Indicador de la Cartera/Pensiones.....	73
Figura 24 Validación de Facturación.....	74
Figura 25 Validación eficacia del Cobro por vía telefónica.....	75
Figura 26 Validación de depósitos realizados.....	75
Figura 27 Validación de Morosidad (Padres de Familia).....	75

## **Introducción**

La falta de cumplimiento de los padres de familia en el pago de las pensiones educativas, preocupa a muchos de los directivos de los planteles de la ciudad de Guayaquil, los cuales se sienten que son perjudicados y de alguna manera las leyes relacionadas con Educación amparan la educación de los estudiantes, pese a que sus padres no cumplen a tiempo con el pago de su educación.

Por tal motivo, en los actuales momentos existen una cartera muy alta relacionada a valores impagos por concepto de matrícula y pensiones en los colegios, y en el caso específico de la Unidad Educativa José María Urbina, es necesario hacer una investigación de la forma como actualmente están llevando el registro y si estos son adecuados para llevar un control exacto del nivel de morosidad que tiene la Unidad, puesto que esto restará liquidez para que puedan realizar oportunamente los pagos; a su staff de profesores y además los gastos inherentes al mantenimiento y/o mejoras que se deba mantener, para ofrecer una educación de calidad a sus estudiantes.

Es importante mencionar que si bien es cierto hay morosidad en el pago de matrículas y pensiones, actualmente el índice es más elevado dado que las nuevas leyes no permiten que en los colegios se tome ninguna medida extrema para el cobro de dichos valores, más aún que no se puede suspender el servicio educativo por falta de pago.

Es importante resaltar, que en tiempos pasados si existía un retraso, pero que a partir del año 2015 se ha acrecentado, incluso hasta la actitud, ya que anteriormente, si bien es cierto había retraso, el padre de familia se acercaba e indicaba los problemas que tenía por no realizar el pago a tiempo; sin embargo, ahora ni siquiera se acercan justificar o a tratar de resolver de alguna manera para realizar el pago.

## **Diseño Teórico**

### **Formulación del Problema**

La investigación a realizar está orientada a profundizar y conocer sobre las políticas y procedimientos de cobranza mensual que mantiene la Unidad Educativa José María Urbina, el porcentaje de morosidad que mantiene al momento, si el mecanismo que actualmente utiliza es el correcto, o hay que realizar modificaciones y/o implementación de un sistema para realizar un control efectivo de la cartera del pago de pensiones, ya que al momento existen falencias, ya que al momento cuenta con un índice alto de endeudamiento como resultado de los atrasos en la pensiones de los estudiantes, ya que se considera este un tema muy importante puesto que influye fundamentalmente en mejoras físicas de la Unidad.

La Unidad Educativa José María Urbina, actualmente cuenta con un sistema de cobranzas manual y el control se lo lleva a través de herramientas utilitarias de Microsoft Excel, lo que hace que no se lleve un sistema eficiente y tampoco una gestión anticipada de cobranzas.

Es importante resaltar que existen varias causas que influyen en el incumplimiento, tales calamidad doméstica, descuido y deudas contraídas que impiden que los padres tengan la liquidez suficiente para cubrir mensualmente el pago de las pensiones de sus hijos, y fundamentalmente por la aplicación de la Ley de Educación Intercultural, la misma que ha hecho que los padres tomen esta ley como opción para que su hijo siga educándose y no cumplir con la responsabilidad del pago mensual, ya que esta ley impide que se tome alguna medida drástica hacia el estudiante.

Como se ha mencionado anteriormente, a la falta de liquidez, mala aplicación de la Ley de Educación Intercultural y falta de responsabilidad de los padres de familia, la Unidad Educativa no cuenta con un sistema de cobranzas que este bien estructurado, para conocer el monto de la deuda y las gestiones de cobro que se realicen para disminuir la tasa de morosidad en cuanto a las pensiones de su alumnado.

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Establecer la viabilidad de la aplicación de políticas y procedimientos de cobranzas para que permita un efectivo control en el pago de matrículas y pensiones, para conocer la realidad económica que atraviesa la Unidad Educativa José María Urbina y realizar los correctivos necesarios.

### **Objetivos Específicos**

- Analizar los fundamentos teóricos que orientan el desarrollo del estudio.
- Diagnosticar la situación actual de la Unidad Educativa José María Urbina en el ámbito del manejo de recaudación de matrículas y pensiones.
- Identificar la infraestructura necesaria para realizar un efectivo control en las cobranzas de la Unidad.
- Proponer políticas y procedimientos de cobranzas con sus respectivos mecanismos, para la Unidad Educativa.

## **Hipótesis y variables**

### **Hipótesis General:**

La aplicación de políticas y procedimientos de cobranzas logrará tener un control efectivo del pago de las pensiones de los educandos de la Unidad Educativa José María Urbina.

**Variable Independiente:**

Aplicación de políticas y procedimientos para su efectivo control en matrículas y pensiones.

**Variable Dependiente:**

Análisis e Investigación de la Problemática y Métodos en el cobro de matrículas y pensiones en la Unidad Educativa José María Urbina de la ciudad de Guayaquil.

**Planteamiento de los objetivos:**

Los objetivos planteados en este trabajo de investigación están en función de establecer la viabilidad en la aplicación de un sistema que pueda dar como resultado un control efectivo de la cartera vencida en relación al pago de pensiones, los mecanismos que se utilizan para la realización del cobro, además de mantener un personal adecuado para que aplique el sistema y conozca realmente la tasa de morosidad y los sistemas de cobro que deberá aplicarse, para de esta manera tener la liquidez necesaria para llevar a cabo todos los proyectos que se tengan para desarrollar en la Unidad Educativa José María Urbina.

**Justificación**

La investigación permitirá conocer cómo actualmente se está realizando la cobranza de matrículas y pensiones de la Unidad Educativa José María Urbina, además permitirá conocer si existe el departamento o unidad que tenga como funciones específicas llevar a cabo las cobranzas y sistemas de aplicación para gestionar los valores impagos, así como también concientizar a los padres de familia que el cumplir oportunamente con el pago de las pensiones logrando de esta manera a fortalecer a la Unidad Educativa y a llevar a cabo

los planes de mejoras en las diferentes áreas del colegio, lo que redundará en beneficio educativo y en la ejecución de proyectos que se puedan desarrollar.

Además, que al mantener al día el pago, implica que el staff de profesores y directivos de la Unidad puedan cumplir con sus funciones a cabalidad, con entrega y dinamismo en el día a día de la actividad con los educandos.

### **Aspecto metodológico**

Con la investigación que se efectuará, se empleará técnicas de investigación como lo son: la entrevista y cuestionarios, para poder medir la gestión de cobro, la gestión administrativa y la eficiencia con que se logra realizar el cobro de pensiones impagas, además se podrá determinar cuáles son los factores que influyen en la morosidad de la cartera, los procedimientos que se deberán usar para una respuesta positiva por parte de los padres de familia para sanear las deudas pendientes por concepto de pensiones atrasadas.

También se realizará entrevista al personal docente para conocer cómo influye y/o afecta el pago atrasado a sus honorarios que perciben.

De ahí, que la obtención de los resultados está apoyada en técnicas de investigación.

Para la elaboración del trabajo investigativo se realizará un análisis cuantitativo y cualitativo con los siguientes aspectos:

### **DISEÑO METODOLÓGICO**

Este trabajo de investigación será no experimental.

#### **Tipo de Investigación**

Es una investigación es de tipo descriptiva puesto que hace relación a un determinado problema para describir sus dimensiones con precisión, es decir se podrá medir el porcentaje de morosidad de la Institución en relación a este tema en particular.

Además, dentro de la investigación se utilizará el método deductivo hipotético, porque se permitirá conocer si este problema de cobranzas es de corto o largo plazo en las Instituciones Educativas de la Ciudad de Guayaquil y la incidencia que tiene en las mismas.

Adicionalmente, en este proyecto de investigación se van a revisar tanto las Fuentes y/o Investigación primarias, para lo cual se realizará encuesta al Director de la Unidad Educativa para conocer sobre los procesos y mecanismos de cobro; al personal docente para obtener información sobre la puntualidad en sus haberes, el clima laboral, la influencia que tiene en ellos la tasa de morosidad del pago de pensiones, si existe o no proyectos de capacitación no realizados.

También se realizará una encuesta a los padres de familia para conocer las causas principales de la morosidad, la satisfacción que tienen en cuanto a la educación impartida por la Unidad Educativa José María Urbina y la importancia de mantener al día el pago de los haberes con el plantel.

Cabe resaltar, que también se hará uso de la Investigación secundaria: el decir la utilización de artículos y publicaciones de los últimos cinco años en relación a la situación que atraviesan los colegios por el retraso o impago de las matrículas y pensiones de los educandos.

### **Población y Muestra**

La población en este caso es “un conjunto finito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. La misma que está limitada por el problema y por los objetivos del estudio”. (Arias, 2006, p.87). Por lo expuesto, se hará las encuestas a los padres de familia cuyas características son comunes para objeto del estudio que se realizará.

Además, al considerar a los padres de familia como la población finita, siendo esta como elementos totalmente identificables para el investigador. La población de este proyecto será finita debido a que se conoce que existe en la Unidad Educativa José María Urbina un total de 200 estudiantes, para lo cual se considerará al representante elemento de esta muestra para la población a estudiar.

Para determinar dicha población se considera las características propias de dicha muestra, las mismas que a continuación se detallan:

- Al ser los representantes de los alumnos tiene como característica la homogeneidad, variable que se considera para la investigación
- Otra variable importante es referente al tiempo ya que se la realizará en el presente año y el espacio ya que se lo llevará a cabo en la Unidad Educativa en la ciudad de Guayaquil.
- Aspecto importante que se considera es la cantidad del tamaño de la población, considerándose que los representantes son un número que van a dar una muestra real de los tópicos o preguntas que se van a investigar y de esta manera lograr conocer si están realizando los pagos puntualmente y en el caso de que no hacerlo, cuales son los mecanismos que utilizan para que se acerquen a realizar los pagos.

En el estudio presente, la población es finita y accesible, está delimitado con claridad y precisión, por lo que se tomará una muestra de acuerdo a la fórmula estadística.

De la población obtenida del colegio se escogió a 200 personas a las que se efectuará la encuesta.

### **Significado social y Práctica**

El estudio a realizarse, es importante ya que, al conocer las causas del porqué de la cartera de morosidad en la Unidad Educativa, la misma que tiene como misión impartir

educación en los niveles inicial, básica general y bachillerato mediante programas académicos para la formación de los educandos a través de la innovación, la tecnología y la participación de su familia y la comunidad, los mismos que se verán afectados si no tienen la liquidez para desarrollar dichos programas.

Y en cuanto a la misión de la Unidad Educativa José María Urbina, que aspira ser una entidad que fomenta el fortalecimiento del buen ciudadano, a través de valores como: autoestima, sentido de pertenencia, tolerancia, responsabilidad y respeto mediante la ejecución de programas académicos y proyecto productivos mediante la conciencia social y capacidad para triunfar, que se ven comprometidos por la falta de responsabilidad de los padres al no realizar los pagos oportunamente, situación que conlleva a deteriorar los objetivos planteados en la misión y visión del Plantel en mención.

### **Novedad científica**

De las encuestas que se realizarán se conocerán los diferentes aspectos que deberán modificarse, cambiarse o adecuar de acuerdo a las expectativas por parte de la Unidad Educativa en cuanto al porcentaje de morosidad mínimo a mantener una liquidez, que solvente todos los gastos administrativos y de docentes, así como el desarrollo de los proyectos que se puedan implementar.

Por lo tanto, para dar cumplimiento tanto a la misión como visión de la Unidad Educativa José María Urbina, se necesitará corregir y/o implementar un sistema de cobranzas para que se minimice el efecto negativo que pueden ocasionar una cartera de morosidad elevada, y lograr que el plantel no baje su nivel de enseñanza a sus educandos.

Es importante mencionar que en el desarrollo del trabajo de investigación que se va a realizar, se desarrollara conforme a diferentes capítulos que trataran de temas relacionados con la materia del estudio, el capítulo I , una recopilación de información de las teorías de

investigación, fundamentos teóricos, Operacionalización y categorización de las variables del presente estudio; el Capítulo II comprenderá el análisis o diagnóstico de la situación en la que actualmente se encuentra los sistemas de cobro y de cartera de la Unidad Educativa y por último los resultados que se obtengan de las encuestas realizadas con su interpretación, y por último el Capítulo III en la que se determinará qué tipo de mecanismos y/o sistemas de cobranzas que deberán optar para minimizar la cartera vencida, obteniendo más eficacia en los sistemas y aplicaciones de métodos para el cobro de pensiones impagas, de tal manera que se mantenga el nivel de educación y preparación del personal docente a los educandos. Finalmente se realizará en función de la información estudiada, las recomendaciones y conclusiones, así como la bibliográfica y Anexos utilizados para la realización del mencionado estudio de investigación.

## **Capítulo I**

### **Marco Teórico**

Se abordará los temas más importantes que proporcionará las herramientas necesarias para llevar a cabo el desarrollo del tema relacionado con el análisis e impacto de las políticas y procedimientos de cobranzas para el control y mejoramiento de la Unidad Educativa José María Urbina de la ciudad de Guayaquil, teniendo presente que es una entidad educativa que se rige por la Ley de Educación Intercultural Art. 140 en la que prohíbe a los planteles conculcar el derecho a la educación de los estudiantes por atrasos o falta de pago de pensiones por parte de sus representantes, es decir no se les puede impedir entrar a clases.

Además, que según el Art. 56 de la misma ley indica “que las instituciones educativas privadas no tendrán como finalidad principal el lucro”. Según el Ministerio de Educación, la educación es un servicio público y por tanto se debe promover su universalización. Todos los planteles podrán funcionar previa validación de esta Cartera. (El Comercio, 2014).

#### **1.1 Antecedentes Referenciales**

Además, es importante abordar temas y conceptos que permita comprender el desarrollo de este estudio, se reafirmará la investigación y análisis para verificar la nueva Ley de Educación Intercultural y la incidencia que esta ha tenido y tiene en la cartera, y aplicación de cobros a los representantes por parte de los diferentes planteles educativos, así como los derechos y deberes por parte de las entidades educativas de ofrecer sus servicios.

## 1.2 Antecedentes

A continuación, se explicará los aspectos que fundamentalmente serán enfocados en el desarrollo del presente trabajo, por lo que en este Estudio de investigación se aplicarán todos los conocimientos relacionados en las materias de Administración, es decir se reafirma la investigación y análisis para verificar los cambios y la implementación de políticas y procedimientos de cobranzas para el mejoramiento de la Unidad Educativa José María Urbina.

Adicionalmente, se analizará primero como funciona la Unidad Educativa y cuál es su sistema actual para el cobro de matrículas y pensiones de sus educandos.

La Unidad Educativa Particular Técnica “José María Urbina”, está ubicada en la ciudad de Guayaquil, en la parroquia Tarqui, al pie de la Autopista Narcisca de Jesús (Terminal Pascuales), cooperativa Vergeles Manzana 32 solares 1 – 8, cuenta en la actualidad con 200 estudiantes, 10 docentes y un auxiliar de servicios.



*Figura 1* Personal Académico

Se creó en el año del 2000 en el lado opuesto a la Avenida Francisco de Orellana con la finalidad de presentar a la ciudadanía guayaquileña y del Ecuador una propuesta de educación donde además de impartir a los estudiantes el conocimiento científico, se lo forme en una base sólida de valores.



*Figura 2* Colegio de Unidad Educativa 1



**Figura 3** Colegio de Unidad Educativa 2

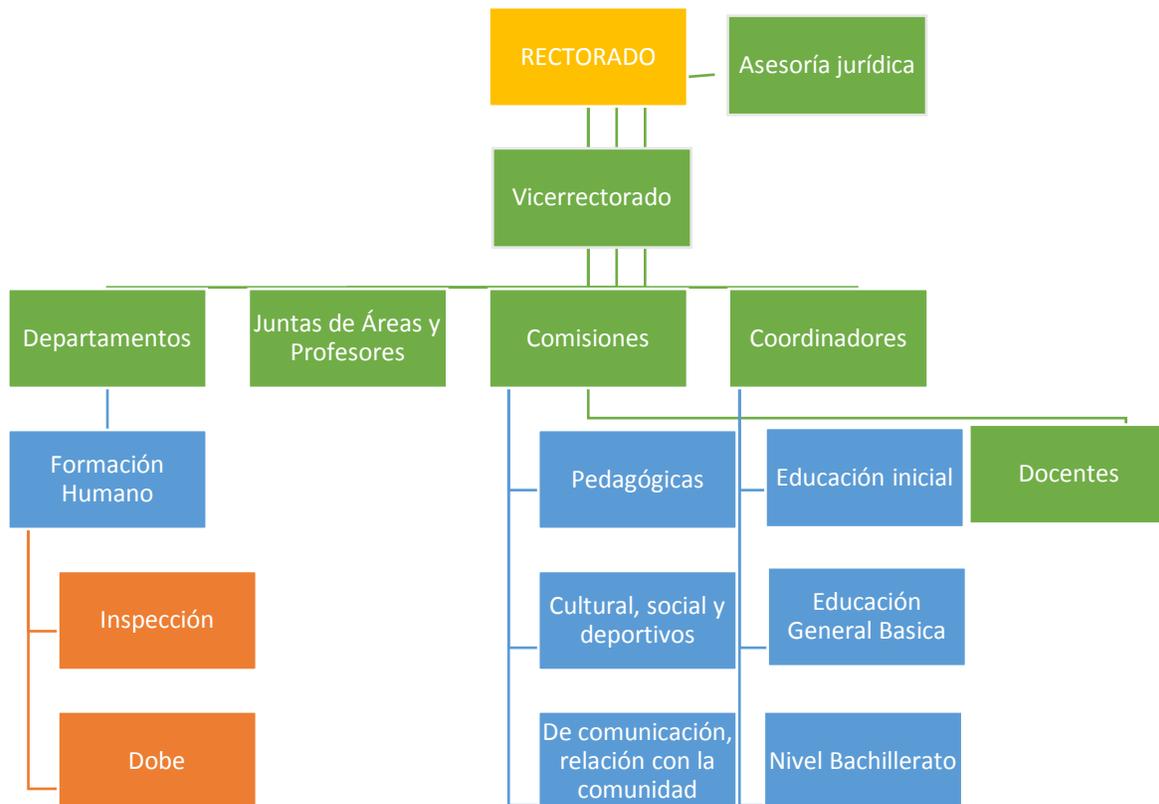
El recurso físico que posee es el siguiente: 10 aulas, 1 salón de computación, 1 sala de audiovisual y una dirección. Todos estos espacios proyectados para el óptimo desenvolvimiento de los educandos dentro de la Unidad Educativa.

El mundo actual, es pequeño en relación al de hace diez años. El internet, la televisión por cable, los celulares, la facilidad de desplazamiento mundial, el intercambio idiomático y cultural, han reducido el entorno, en especial para quienes están “conectados”, permitiendo poder afrontar los cambios vertiginosos que trae la tecnología día a día y enfrentar los cambios que se genera por la globalización.

Quienes están dedicados a educar, son los primeros que deben tener una constante actualización y preparación para competir con esta juventud “conectada”, sin embargo, no se puede dejar a un lado, que los alumnos preparen su proyecto de vida siendo primero grandes humanistas, para lograrlo son importantes los ejes transversales aplicados en cada una de las asignaturas, lo que permite que el estudiante vea en su maestro, no solo al

profesional que imparte un conocimiento científico, sino un amigo que forma parte de una gran familia que en este caso sería la Unidad Educativa José María Urbina.

A continuación, se muestra el organigrama de la Unidad Educativa, en la que constan como se encuentra internamente estructurado:



**Figura 4** Organigrama de la Unidad Educativa Jose Maria Urbina

Cabe resaltar que dentro de este organigrama no consta el departamento de Caja y/o Cobranzas, por lo que una de las dificultades actuales de la Unidad Educativa “José María Urbina”, es principalmente el registro, procesamiento y pagos de pensiones atrasadas.

Actualmente, la capacidad de gestión de cobranza se la realiza utilizando algunos archivos en Excel y/o manuales, esto se ve limitado por algunas inconsistencias y el tiempo que realiza las consultas es muy amplio, ya que la información es visualizada por los usuarios en Excel.

Entre los principales problemas que enfrentan actualmente, se pueden contar las siguientes:

- Información inconsistente y repetitiva.
- La mayoría de la información se encuentra en diferentes partes y no se sabe realmente cual es la actual.
- La información se encuentra en este momento comprometida en su seguridad, teniendo acceso todas las personas que entran en contacto con el equipo.
- Es necesario restringir la Información por niveles de acceso.
- El personal que realiza la labor de comunicarse con cada uno de los clientes (padres representantes), necesitan el directorio de los mismos con los datos organizados y actualizados, lo cual contribuirá en una rápida comunicación.
- Una de las funciones de la secretaria es de realizar las matrículas de los alumnos, dicha información la realiza en: procesadores de palabras como Word, hojas de cálculo (Excel), repitiendo la información al acomodo de sus necesidades.
- En resumen y dada la investigación a realizar esta Institución actualmente cuenta con un sistema de cobranzas mediante utilitarios en el Microsoft Office, sus facturas son elaboradas manualmente y el control de las cobranzas es mediante un reporte de Excel, del cual no se puede llevar un control de manera efectiva, restando de esta manera eficiencia en el sistema y/o manual para realizar el cobro respectivo.

### **1.3 Fundamentación Teórica**

A continuación, se analizará todos los elementos teóricos necesarios para el estudio de investigación a realizar:

## **Conceptualización de la Educación**

De acuerdo a la información de obtenida del Ministerio de Educación, dentro del marco legal educativo (2012):

“establece que la educación es condición necesaria para la igualdad de oportunidades y para alcanzar la sociedad del Buen Vivir. En tal sentido, se re conceptualiza la educación, que ya no puede ser un privilegio de unos cuantos, sino “un derecho de las personas a lo largo de su vida” y por lo tanto “un deber ineludible e inexcusable del Estado”, y “un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal” (Art. 26 de la Constitución). De todo lo anterior se infiere que la educación debe responder “al interés público” y no debe estar “al servicio de intereses individuales y corporativos” (Art. 28 de la Constitución). Este servicio público que es la educación puede ser ofrecido a través de instituciones públicas, fisco misionales y particulares (Art. 345 de la Constitución), con lo cual se garantiza la libertad de enseñanza (determinada también en el Art. 29 de la Constitución), y se consagra la existencia de la educación particular (confesional o laica), así como de la educación fisco misional, siempre que cumplan con ciertas condiciones que responden al carácter público del servicio educativo, entre las que se destaca en el mismo artículo 345 el que en todos los centros educativos se deben ofrecer “sin costo servicios de carácter social y de apoyo psicológico, en el marco del sistema de inclusión y equidad social”.

En el artículo 56 constitución de la República, Ley Orgánica de Educación Intercultural y Reglamento General de la LOEI, cuyo inciso quinto declara que “las instituciones educativas privadas no tendrán como finalidad principal el lucro”. Por su parte, el artículo 92 del Reglamento, que detalla los requisitos que deben presentarse para otorgar la autorización de creación y funcionamiento de las

instituciones educativas particulares, dice en el numeral 2 que los promotores de estas deberán presentar un estudio financiero que demuestre su viabilidad y sostenibilidad, y que respete el principio constitucional de prestación de servicio educativo sin fines de lucro.

A continuación, la especificación de las Leyes:

Ley orgánica de educación intercultural Art. 56.- 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.

La educación en estas instituciones puede ser confesional o laica. La autorización será específica para cada plan de estudios. Para impartir nuevos estudios se requerirá, según el caso, la autorización o el reconocimiento respectivos. Las instituciones educativas particulares están autorizadas a cobrar pensiones y matrículas, de conformidad con la Ley y los reglamentos que, para el efecto, dicte la Autoridad Educativa Nacional. Todo cobro de rubros no autorizados por la Autoridad Educativa Nacional deberá ser reembolsado a quien lo hubiere efectuado, sin perjuicio de las sanciones que por tal motivo pueda establecer la Autoridad Educativa Nacional. Las instituciones educativas privadas no tendrán como finalidad principal el lucro

Art. 57.- Derechos de las instituciones educativas particulares. - Son derechos de las instituciones educativas particulares, los siguientes: a. Cobrar las pensiones y matrículas de conformidad con el reglamento que emita la Autoridad Educativa Nacional.

Reglamento de la ley orgánica de educación intercultural Art. 140. Prohibiciones Se prohíbe a las instituciones educativas particulares y fisco misionales: Exigir a los

estudiantes o a sus familias el pago de cualquier tipo de contribución económica, bono, donación, derechos de exámenes, derechos de grado, aportes a fundaciones o aportes a sociedades de capital. en la .figura .de acciones, .u .otros valores no autorizados por la Autoridad Educativa Nacional; Exigir el pago de mensualidades adelantadas por concepto de pensiones o matrículas; Cobrar valores adicionales por estudiantes en atención a sus necesidades educativas especiales; Diferenciar la calidad del servicio ofertado a sus estudiantes en función de los valores que por concepto de pensiones o matrícula cancelen sus representantes legales; Comercializar o permitir la comercialización de textos, útiles escolares, uniformes y otros bienes al interior del establecimiento; Exigir a los estudiantes materiales que servirán o serán destinados únicamente para la administración de la institución educativa y no para su desarrollo o actividades pedagógicas; Conculcar el derecho de educación de los estudiantes por no resolver de manera oportuna conflictos internos entre los promotores, autoridades o docentes; o, Conculcar el derecho a la educación de los estudiantes por atraso o falta de pago de matrícula o pensiones por parte de sus representantes legales.

### **Derechos de los estudiantes**

De acuerdo a la información del Ministerio de Educación (2012) “En el caso concreto de las instituciones educativas particulares y fisco misionales, la LOEI ratifica que el Estado controlará el cobro de pensiones y matrículas, y además determina, en el artículo 58, que estas instituciones educativas tienen varias obligaciones con los usuarios de sus servicios. En el artículo 140 del Reglamento se detallan algunas de estas, como la prohibición de que se exija a los estudiantes o a sus familias el pago de cualquier contribución económica que no esté expresamente autorizada por el Ministerio de

Educación, o el pago de mensualidades adelantadas por concepto de pensiones o matrículas, tal como se lo indicó anteriormente.

También se establece que, de acuerdo con el principio de inclusión educativa, los establecimientos educativos particulares y fisco misionales no podrán cobrar valores adicionales a ningún estudiante en atención a sus necesidades educativas especiales. Del mismo modo se prohíbe que estos establecimientos diferencien la calidad del servicio ofrecido a sus estudiantes en función de los valores que cobran.

### **La investigación**

Mantilla (2010) expresa: “la investigación está orientada a buscar las causas de los problemas y proponer soluciones de beneficio individual, colectivo y social, allí radica el ser de la investigación y la esencia de la misma.” (p. 24).

Por lo tanto, con esta investigación que se orientará a conocer cuál es el problema en la eficacia en el control y cobro de las pensiones de los educandos de la Unidad Educativa José María Urbina, para dar una posible solución y que dicha unidad cuente con la liquidez necesaria para realizar el desarrollo de diferentes proyectos que se tengan planificados.

### **Gestión Financiera**

Según Torres (2011) menciona: “que la gestión financiera (o gestión de movimiento de fondos) se denomina a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte en realidad a la visión y misión en operaciones monetarias. (p.37)

Por lo tanto, la Gestión Financiera es un análisis en el cual debe existir mucha complejidad en su proceso ya que de esto depende la toma de decisiones en la empresa,

comercio y/o actividad educativa, es así que según la Fundación Romero (2012) la Gestión Financiera consiste en: “Administrar los recursos que se tienen en una empresa y/o entidad educativa para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos para que esta pueda funcionar” (p.15). En una Unidad Educativa esta responsabilidad la tiene una sola persona que es el que lleva la parte financiera y el cual deberá llevar el control ordenado y adecuado en cuanto a los ingresos por matrículas y/o pensiones vs los gastos que debe incurrir la misma.

### **Gestión**

Etimológicamente la palabra gestión remite al latín “gestio”. En la Antigua Roma, el que se encargaba para otro de realizar negocios sin mandato, o sea, por su propia voluntad, obligándose él mismo hasta que el beneficiario del negocio lo aceptara, se llamaba gestor de negocios, y era muy común que lo hicieran los esclavos o amigos íntimos de personas que pudieran perderse algún negocio significativo por estar en la guerra, recuperado de (DeConcepto.com, 2016).

**Gestión y control financiero.** Según lo manifestado por Escribano (2011), “radica en administrar los recursos de una compañía y/o Unidad Educativa a fin de asegurar que estos serán suficientes para alcanzar o cubrir todos los gastos en los que esta incurre para su funcionamiento. Es necesario que la gestión y control financiero cuente con una persona que se responsabilice por estas actividades, la cual es llamada gestor financiero. El gestor financiero es aquel cargo que tiene el rol de controlar y ejecutar todas las actividades estratégicas del área financiera, con el objetivo de garantizar que la información contable es real y confiable”.

Por su lado Bahillo, Pérez y Escribano (2013), consideran que la gestión financiera también “es llamada gestión de movimiento de fondos. Se define como el conjunto de

procesos que tienen como objetivo obtener, mantener y utilizar el dinero de una entidad, empresa o persona para aumentar sus rendimientos. Es por ello que su concepto se reduce a la conversión de la visión y misión de la compañía en operaciones monetarias”. Además, proponen las siguientes funciones:

El control financiero tal como lo indican Amat y Campa (2011), lo entienden como “el estudio y el análisis de los resultados que muestran la situación real de la empresa; los mismos que se enfocan desde diferentes momentos y perspectivas. El control se fundamenta en las buenas prácticas contables; así como también en el cumplimiento de indicadores financieros planteados al inicio de cada ejercicio fiscal o contable”. “Es por ello que los resultados financieros en el proceso de control, son comparados con los planes, objetivos y programas de la empresa. Dicho análisis necesita que se lleven a cabo bajo procesos de ajustes que comprueben y garanticen que los planes de negocio se estén siguiendo a cabalidad; ya que esto permitirá que de ser necesario sean modificados para evitar irregularidades o desviaciones”.

Amat (2013), manifiesta que el control financiero posee las siguientes utilidades dentro de una empresa tal como se indica a continuación:

<b>Objetivos y Utilidad del Control Financiero</b>	Comprobar que toda va en línea correcta
	Detectar los errores en las áreas y corregirlas
	Tomar medidas de prevención
	Comunicar y Motivar al personal
	Actuar y corregir sobre las áreas que se precisan

**Figura 5** Objetivos y utilidad del control

*Nota: Amat J.,2013*

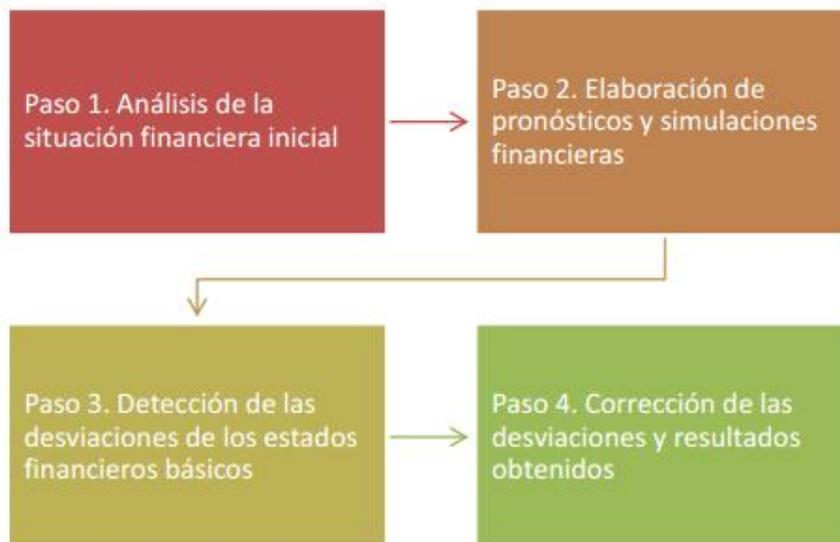
Por lo que es importante determinar que los objetivos y las utilidades del control financiero radica en:

- “Comprobar que todo va en la línea correcta
- Detectar errores o áreas de mejora
- Poner en marcha medidas de prevención
- Comunicar y motivar a los empleados
- Actuar sobre las áreas que lo precisan

Haciendo necesario realizar:

- “1. Análisis de la situación financiera inicial
2. Elaboración de pronósticos y simulaciones financieras
3. Detección de las desviaciones de los estados financieros básicos
4. Corrección de las desviaciones y resultados obtenidos”

De ahí la importancia de realizar la detección y corrección en cuanto al estudio y análisis de los estados financieros, ya que se conoce realmente la situación actual de la misma. Además, si se considera la elaboración de los pronósticos y situación financiera se prevee o se determina los escenarios posibles en la que pueden estar inmersos a futuro. En cuanto al conocer las desviaciones, errores que puedan darse en los estados financieros, garantizará que a futuro los resultados sean reales y no existan perjuicios por tercero de información errónea o manipulada. Y por último al corregir las desviaciones se considerarán medidas efectivas para mitigar los errores o desviaciones, tal como lo menciona Lara (2012).



**Figura 6** Realización de la utilización

*Nota: Lara (2012)*

Para Van Home & Wachowicz (2010) de acuerdo a sus análisis sobre la administración financiera señala que: “La administración financiera se ocupa de la adquisición, el financiamiento y la administración de bienes con alguna meta global en mente. Así, la función de decisión de la administración financiera puede desglosarse en tres áreas importantes: decisión de inversión, financiamiento y administración de bienes.”.

Pág.2

### **Cobranza**

González (2014), define como cobranza al “Proceso formal mediante el cual se tramita el cobro de una cuenta por concepto de la compra de un producto o el pago de algún servicio.

Esto incluye el pago de documentos como:

- ✓ Facturas Pagarés
- ✓ Letras de cambio

✓ Otros títulos valores (p.215)

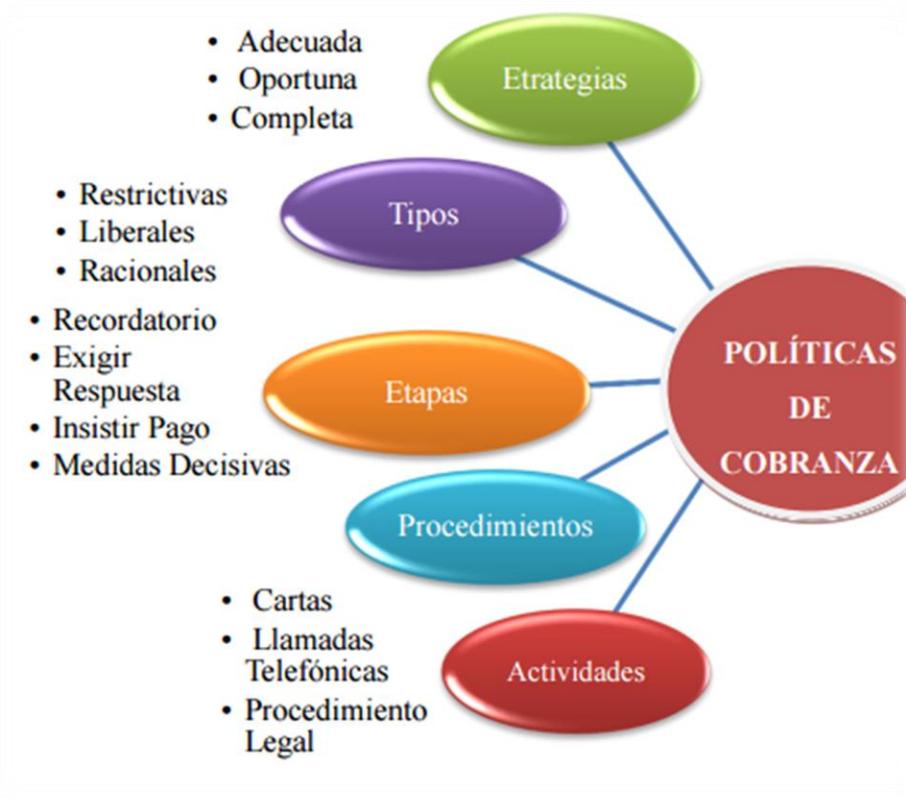
Por lo tanto, en el caso particular de esta investigación la cobranza se realiza cuando se hace el cobro respectivo por un servicio dado, en este caso la educación privada.

### **Políticas de Cobro**

Las políticas de cobro de una Entidad Educativa, son los procedimientos que ésta sigue para cobrar sus cuentas una vez vencidas. La efectividad de las políticas de cobro de la empresa y/o unidad educativa se pueden evaluar parcialmente examinando el nivel de estimación de cuentas incobrables.

Una política de cobranza debe basarse en su recuperación sin afectar la permanencia del cliente en este caso particular de la investigación en el educando.

La Unidad Educativa deberá tener cuidado de no ser demasiado agresiva en su gestión de cobros, los diferentes procedimientos de cobro que aplique una empresa y/o entidad educativa están determinados por su política general de cobranza. En el caso particular de las unidades educativas que ofrecen el servicio de la educación, estas conceden un plazo razonable para su pago o establecen fecha tope para realizarlos.



**Figura 7** Políticas de Cobranzas

*Nota:* González (2014)

### **Cobranza efectiva**

Una excelente gestión de cobranza se basa en aspecto indica Neyra (2002) como:

- Actitud frente a la Gestión que realiza y los representantes de los educandos.  
Una actitud positiva no solo frente al servicio que se da sino a la actividad que se represente.
- Organización Interna hacia el Trabajo, dada la importancia que es desarrollar la capacidad para trabajar en forma organizadamente y poder hacer efectiva la gestión de cobro.
- Percepción del Cliente y/o Representante este concepto influye en la morosidad de una cuenta y es una herramienta para mejorar la gestión, en la medida que el

representante y/o cliente pueda percibir que la organización monitorea las cuentas, y que existe una política para el pago oportuno por el servicio que ofrece a su representado.

- Comunicación, una herramienta fundamental para la gestión de cobro, ya que se deberá utilizar un canal apropiado de vínculo entre la Unidad Educativa y el representante del educando, y en caso de dificultad por parte del representante de cubrir el pago por los servicios, el gestor de cobros puede ser el canal para solucionar o hallar un mecanismo para la cancelación de las deudas impagas. El gestor de cobros tiene dos objetivos, el primero es salvar la relación entre el representante del educando y la unidad educativa y el segundo recuperar la totalidad del valor adeudado por el representante. Es importante el seguimiento y control de las acciones tomadas y de las reacciones que pudiera tener sobre las cuentas que gestiona con el representante del educando. Por lo tanto, el gestor deberá medir y evaluar cada una de las acciones tomadas frente a la reacción obtenida para analizar a corto plazo la efectividad de sus acciones. (p.5)

### **Formas y Mecanismos de Pago**

De acuerdo a la información de Gestipoli (2014) los medios de pago son herramientas que las Unidades educativa adoptan para transferir valor monetario producto de una transacción comercial a fin de lograr el pago por algún bien, servicio.

Las Unidades Educativas deben ofrecer más de un sistema de pago con el fin de ampliar las posibilidades de recuperación de cartera, estos medios de pago pueden ser:

- El Cheque que es un documento contable de valor en el que la persona que es autorizada para extraer dinero de una cuenta (por ejemplo, el titular), extiende a otra persona una autorización para retirar una determinada cantidad de dinero de su

cuenta la cual se expresa en el documento, prescindiendo de la presencia del titular de la cuenta bancaria.

- Transferencia Bancaria que es el modo de mover dinero de una cuenta bancaria a otra. Es una manera de traspasar fondos entre cuentas bancarias sin sacar físicamente el dinero
- Tarjeta de Crédito, que es emitida por un banco o entidad financiera que autoriza a la persona a cuyo favor es emitida, utilizarla como medio de pago en los negocios adheridos al sistema, mediante su firma y la exhibición de la tarjeta. Es otra modalidad de financiación, por lo tanto, el usuario supone asumir la obligación de devolver el importe dispuesto y de pagar los intereses, comisiones bancarias y gastos pactados.
- Pago de servicios de educación por Medios Electrónicos, este tiene algunas ventajas ya que de esta manera se reduce el riesgo y se ofrece mejores servicios a los representantes de los educandos, incrementa la eficiencia operativa y reduce los costos de transacción. Estos en los actuales momentos por su flexibilidad, confiabilidad y conveniencia, se han vuelto más usados que algunos de los medios de pagos tradicionalmente utilizados.

### **Negociación en Proceso de Cobranza**

La persona encargada de realizar la cobranza debe personalizar cada gestión en función de las características de cada deudor-representante, es importante que se diferencie fundamentalmente en la personería jurídica del deudor, ya que es diferente negociar con una persona particular por un pago personal, puesto que el trato se lo realiza directamente con el deudor, es decir la persona y él mismo puede tomar las decisiones sobre el pago de

su deuda. Por lo tanto, es importante considerar los diferentes tipos de perfil de deudores, ya que cada uno requiere un trato diferenciado para poder recuperar los valores adeudados, y es la misión y responsabilidad del que realiza la función de cobro, para lo cual deberá hacerse varias preguntas para el análisis del mismo, tales como:

- ✓ ¿Quiere pagar el representante del educando?
- ✓ ¿Puede pagar el representante del educando?
- ✓ ¿Sabe el representante del educando que tiene que pagar?
- ✓ ¿Es de buena fe el representante del educando?
- ✓ ¿Tiene el representante del educando una razón objetiva para no pagar?

Del análisis que haga la personal que gestiona el cobro, éste podrá averiguar si el representante del educando tiene problemas con la educación ofrecida por la unidad educativa, por pérdida de trabajo, la misma que sería una razón objetiva para que no esté cumpliendo con el pago puntual), el representante del educando tiene liquidez pero no tiene intención de pagar ya que tiene otras prioridades y actualmente la Ley faculta para que no se tomen medidas restrictivas a los educandos, por lo que sería de considerar como una morosidad intencional, también puede darse el caso de que el representante del educando no cuenta con liquidez pero lo haría cuando esta mejore, considerándose una morosidad fortuita pero transitoria.

Cabe resaltar que existen dos tipos de morosos los que teniendo la liquidez para realizar el pago no lo hacen y que tarde o temprano acaban pagando la deuda y aquellos que son morosos intencionales que lo hacen a destiempo. Además, existen los deudores, que quieren pagar, pero no pueden, en este segmento se encuentran aquellos que quieren

cancelar la deuda, pero no tienen la liquidez suficiente, pero que lo harán si se les ofrece facilidades o formas para su cancelación.

- **Gestión administrativa**

Según Arias (2012) menciona que ésta “es el conjunto de actividades orientadas a coordinar los recursos disponibles para conseguir los objetivos preestablecidos en la empresa en este caso particular de las Unidades Educativas”. (p. 45)

Rodríguez (2010) indica que gestión administrativa ofrece tres grandes fortalezas. “La primera que permite conocer el personal vinculado a la organización, sus funciones y tareas, La segunda que permite identificar los problemas, dificultades, aciertos y logros y por último permite gestionar ante las instancias correspondientes la dotación de los recursos materiales, infraestructura y lo más importante el capital intelectual que se requieren para el funcionamiento de la organización y/o unidad educativa. (p. 12).

- **Ejecutivo de cobranza**

Es importante que toda Unidad Educativa cuente con una persona que tenga la función específica de realiza la cobranza, para que se logre hacer en forma puntual, no permitiendo que los representantes de los educandos se atrasen en sus pagos mensuales. Por lo tanto, la persona encargada es clave ya que si el deja pasar mucho tiempo para la cobranza mayor será la posibilidad de ser impagable, además debe desarrollar habilidades especiales para cobrar las cuentas vencidas sin tener problema con el representante, además deberá conocer el perfil del representante para darle el trato y buscar la solución más idónea, puesto que cada padre de familia es diferente y hay que saber qué tipo de técnica deberá aplicarse y en qué momento; sus cualidades y/o habilidades son muy similares a un ejecutivo de crédito, teniendo conocimientos de técnicas de cobranzas, saber cómo y cuándo debe aplicar la técnica. Además, la persona encargada de efectuar las cobranzas debe ser honesta,

responsable, tener creatividad, iniciativa, paciencia para poder tratar con los representantes de los educandos.

Una cobranza puntal es vital para la Unidad Educativa, ya que el éxito depende en parte de que se desarrollen sistemas de cobro, que tengan procedimientos de seguimiento rutinario de las cuentas que está gestionando.

La persona encargada de estas funciones tendrá la responsabilidad de elaborar programas mensuales de trabajo y velar porque se cumplan las metas, establecer políticas para el pago oportuno, llevar el control y diseñar formularios y reportes, así como supervisar los procedimientos de cobros, llevar un control de los representantes que son de alto riesgo, además de tomar medidas para que no superen los plazos establecidos de pagos.

**Liquidez:** Monzón (2009) manifiesta que la liquidez es “El concepto de liquidez empresarial está relacionado con la capacidad de pagar las obligaciones que la empresa ha contraído en momentos concretos de vencimiento. La empresa se encuentra en situación permanente de liquidez si es capaz de satisfacer todos los pagos a que está obligada y además dispone de unos saldos adecuados de dinero disponible en el activo del balance. La existencia de una liquidez suficiente es consecuencia o resultado de una situación previa: la empresa se encuentra en situación de equilibrio financiero. Hay equilibrio financiero cuando de manera duradera tiene lugar un ajuste entre las entradas y las salidas monetarias y, por lo tanto, durante largos periodos no se producen estrangulamientos de tesorería, y todo esto partiendo de los flujos financieros normales que son consecuencia de las operaciones. La obtención de una situación de liquidez sostenida, partiendo de un estado previo de desequilibrio financiero permanente (déficits financieros sistemático procedentes de las operaciones) su puede conseguir de forma artificial por medio de inyecciones de fondos líquidos procedentes de operaciones financieras (ampliaciones de capital., obtención

de préstamos, etc.). Se sabe que una “reparación cosmética” de este tipo puede reinstalar a la empresa en un equilibrio financiero transitorio, a costa de agravar la situación en el futuro, si mientras tanto no se han adoptado las medidas necesarias para sanear la explotación del negocio.” Pág.9

Por lo que la liquidez es la capacidad que tiene la empresa y en este caso particular la Unidad Educativa para cubrir sus, por lo que la liquidez es el grado de bienestar y salud financiera, ya que permite pagar las obligaciones sean estas las nóminas de docente etc., manteniendo liquidez se podrá negociar para realizar proyectos a futuro y tener capacidad de pago.

#### **1.4 Operacionalización de las variables conceptualizadas**

A continuación, se presente el cuadro en donde se analiza la variable independiente y dependiente, y los instrumentos que van a ser utilizados para lograr con el objetivo de este trabajo de investigación.

##### **Variable Independiente**

La variable independiente está relacionada con la aplicación de políticas y procedimientos para realizar un efectivo control en cuanto al pago de las matrículas y pensiones de la Unidad Educativa José María Urbina, por lo que en este trabajo de investigación se realizará una entrevista al Director de la Unidad para conocer en detalle cuáles son los problemas que se derivan por el incumplimiento oportuno de los representantes de los educandos al pago de sus obligaciones por el servicio que ofrece la Unidad.

	VARIABLES	CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSION	ITEMS	INDICADORES	INSTRUMENTO
<b>INDEPENDIENTE</b>	Aplicación de Políticas y Procedimientos para efectivo control de matrículas y pensiones	Herramienta que se utiliza para evaluar la cartera vencida de los representados	Responsabilidad	¿Se realizará un análisis de la forma en que al momento realizan los pagos los representantes y las deudas impagas?	Director del Establecimiento Responsable del cobro Representante del educando	Entrevista Entrevista Encuesta
<b>DEPENDIENTE</b>	Efectividad en el Cobro	Cumplimiento que alcanza el responsable de realizar la cobranza en la Unidad Educativa.	Nivel de Eficiencia	¿Se analizará quinquenalmente la efectividad en el pago de los representantes de los Educandos?	Efectividad en el cobro	ENCUESTA
			Nivel de Eficacia		Capacidad para negociar	
					Capacidad en las funciones	
					Responsabilidad en el manejo de la cartera de la Unidad	
	Infraestructura administrativa	La capacidad en el cumplimiento en las funciones asignadas	Eficiencia en el trabajo	¿Se analizará si al interior de la Unidad Educativa si existe un área específica y funcionario a cargo de la labor de cobranza?	Infraestructura	ENCUESTA
					Delegación de funciones	
					Responsabilidad de ejecución	
					Capacitación en cobranza	
	Políticas de Cobranzas	Políticas de la Unidad Educativa en cuanto a cobranzas de valores impagos en matrículas y pensiones	Ejecución	¿Se analizará si existe un Manual en cuanto al manejo de cobro de valores impagos por los representantes de los educandos?	Formas de Pago	ENCUESTA
					Demoras en el pago	
					Problemas derivados	
					Posibles soluciones a los valores impagos	

Elaborado: Autores

**Figura 8** Operacionalización de Variables

En cuanto a las variables dependientes se remarca el análisis e investigación de la forma en que actualmente se están llevando los cobros y el control de los pagos que realizan los representantes de los educandos, para lo cual se hace necesario conocer si existe la infraestructura administrativa y si hay una persona responsable de efectuar las funciones de cobranzas, así como llevar el control de los valores impagos, además es necesario investigar si existe al momento políticas de cobro, aplicados a las deudas impagas que mantienen los representantes de la Unidad Educativa.

Con la entrevista que se realizará al Director de la Unidad Educativa, se conocerá si realmente tiene un funcionario dedica a ejecutar las funciones de cobranzas y si está capacitado para realizar las negociaciones respectivas para llegar a un arreglo definitivo con el representante y lograr de esta manera, hacer efectivo el pago.

En el caso de que no exista la infraestructura, ni el personal destinado a realizar dicha función de cobro, es necesario su implementación para logra que la Unidad Educativa, los docentes y los proyectos que se puedan realizar, cuenten con la liquidez necesaria para cumplir con todas sus obligaciones administrativas y de desarrollo

## Capítulo II

### 2.1 Diagnóstico del estado actual de la problemática que se investiga

Como es de conocimiento de los ecuatorianos, este país enfrenta problemas de crisis financiera, la misma que se produce como consecuencia de la reducción de los precios del petróleo, además de la disminución de las remesas de un gran grupo de inmigrantes, lo que conlleva a grandes problemas de ingresos de divisas según información que se puede obtener en el Banco Central del Ecuador (2015), estos problemas producen que el nivel de empleo se vea comprometido, además de que genera una recesión en la economía de los hogares y problemas financieros para las empresas Ecuatorianas.

La Unidad Educativa José María Urbina se ha visto perjudicada por esta falta de liquidez y problemas económicos, ya existe morosidad en la cancelación de las pensiones, ya que en ocasiones el incumplimiento de los padres de familia al cancelar los valores, hace que la Dirección de esta unidad, sienta el impacto en su liquidez para atender y cubrir los gastos inherentes del servicio que se da.

Además, con la aprobación del Art. 140 del Reglamento general a la Ley Orgánica de Educación Intercultural emitida por parte del Ministerio de Educación del Ecuador (2012), ha causado problemas financieros en el manejo de las instituciones educativas particulares del país; ya que esta ley indica: “Se prohíbe a las instituciones educativas particulares y fisco misionales: 19 1. Exigir a los estudiantes o a sus familias el pago de cualquier tipo de contribución económica, bono, donación, derechos de exámenes, derechos de grado, aportes a fundaciones o aportes a sociedades de capital en la figura de acciones, u otros valores no autorizados por la Autoridad Educativa Nacional; 2. Exigir el pago de mensualidades adelantadas por concepto de pensiones o matrículas; 3. Cobrar valores

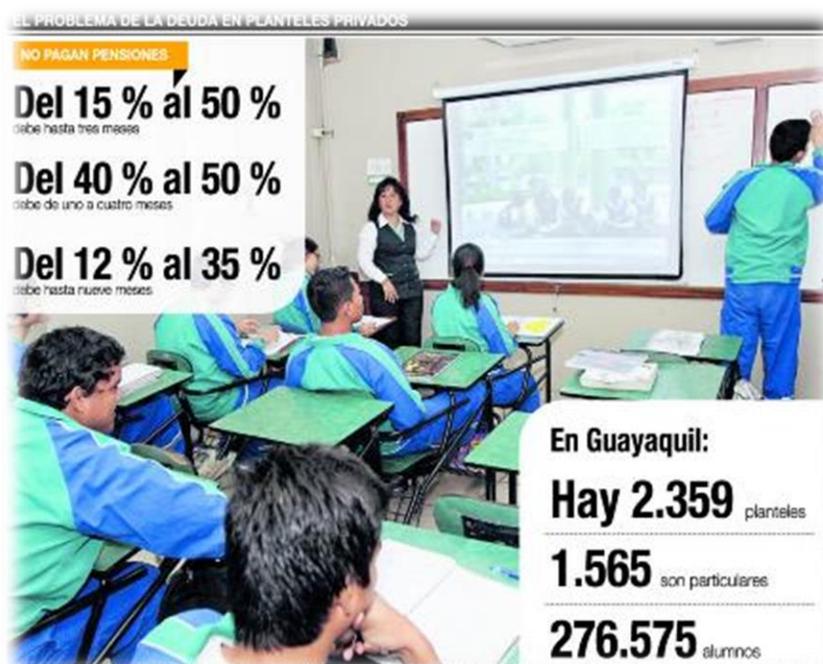
adicionales por estudiantes en atención a sus necesidades educativas especiales; 4. Diferenciar la calidad del servicio ofertado a sus estudiantes en función de los valores que por concepto de pensiones o matrícula cancelen sus representantes legales; 5. Comercializar o permitir la comercialización de textos, útiles escolares, uniformes y otros bienes al interior del establecimiento; 6. Exigir a los estudiantes materiales que servirán o serán destinados únicamente para la administración de la institución educativa y no para su desarrollo o actividades pedagógicas; 7. Conculcar el derecho de educación de los estudiantes por no resolver de manera oportuna conflictos internos entre los promotores, autoridades o docentes. 8. Conculcar el derecho a la educación de los estudiantes por atraso o falta de pago de matrícula o pensiones por parte de sus representantes legales.” (Art. 140).

Cabe resaltar que dentro del Marco Legal de la Ley Orgánica de Educación Intercultural. Ministerio de Educación del Ecuador (2012) que en Art. 140 y 118, los cuales señalan que para las instituciones educativas particulares y las fisco misionales queda prohibido exigir a los estudiantes los siguientes pagos por concepto de:

- Bono, contribución económica, donación
- Derechos de exámenes y derechos de grado
- Pensiones o matriculas adelantadas.
- Valores adicionales
- Comercialización de textos o útiles

Cabe resaltar que en esta Ley se prohíbe que haya una diferencia entre los servicios que se presta al que ha cumplido puntualmente con el pago de sus pensiones versus el que está en mora con este pago.

El ex Ministro de Educación, Passailaigue (2015) manifiesta, que “la mayoría de los colegios particulares enfrentan problemas debido a la morosidad de los representantes de los estudiantes en el pago de las pensiones, esto debido a que antes de la aprobación de la Ley Orgánica de Educación Intercultural” se realizaban las cobranzas de una manera discriminatoria, y en el caso de no pago lo que se hacía era impedir que el estudiante ingrese a clases, no pueda dar exámenes y/o lecciones. Una vez que se aprobó el Art.140, el problema de pago es un problema que las instituciones educativas enfrentan.



**Figura 9** Problemas de deuda en Colegios Privados

Es importante conocer que, en varios colegios privados de la ciudad, consultados por Diario EXPRESO (2015), la cartera vencida llega hasta el 50 % de su población estudiantil, que debe pensiones que van desde uno hasta nueve meses tal como se puede observar en la figura.

Los directivos de los establecimientos aseguran que los representantes, como se ha mencionado anteriormente se amparan en la Ley Orgánica de Educación Intercultural - vigente desde el 2011-, como ejemplo se puede citar algunos colegios que mantienen problemas al respecto, tales como:

- Instituto Particular Abdón Calderón (IPAC), entre el 15 % y 18 % de padres han atrasado el pago de pensiones, en algunos casos por situaciones justificadas, pero en otros porque simplemente no quieren hacerlo porque están convencidos de que el colegio no puede prohibirles a sus hijos el derecho a educarse.
- En Ecomundo Centro de Estudios la deuda asciende aproximadamente a 500.000 dólares, mientras que el Ecomundo Vespertino suma alrededor de 110.000 dólares. Allí el 30 % de los padres está al día; otro 30 % tiene atrasos de uno a tres meses; el 30 %, más de tres meses de mora; y el restante 10 % debe desde el año pasado.
- Centro Educativo Naciones Unidas (CENU), donde se educan 560 alumnos. En el plantel hay un retraso del 30 % al 40 % entre dos y cuatro meses, y un 12 % de quienes no han cancelado desde mayo pasado.
- Liceo Panamericano, de 1.200 estudiantes 85 deben hasta ocho meses, lo que suma una deuda general de \$150.000 que impide reprogramar pagos mes a mes y reajustar presupuestos constantemente.
- La Academia Naval Visión, Catalina Cuestas, señala que el plantel tiene una cartera vencida de hasta el 40%.
- Academia Naval Almirante Illingworth (ANAI), de los 10 mil estudiantes, el 30 % está al día en las mensualidades; el 60 % está atrasado por uno o dos meses; y el 10

% mantiene deudas hasta todo el año en curso, afirma Ricardo Jara, Vicerrector del plantel.

- La Unidad Educativa María Auxiliadora al momento pasa por momentos de fuerte iliquidez producto de la falta de pago de pensiones de su alumnado, y están haciendo el esfuerzo para poder seguir con sus actividades pese a la falta de liquidez en la que se encuentran. De acuerdo a la información del Diario EL TELÉGRAFO (2016) indica que el colegio amparado en el artículo 107 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), las autoridades presentarán el cierre voluntario de la institución ante la Dirección Distrital. La normativa señala que las instituciones educativas particulares y fisco misionales lo pueden hacer, a más tardar, 4 meses antes del inicio del año lectivo en el que dejarán de prestar el servicio educativo, previa exposición detallada de las causas que lo motiven. “Una vez autorizado el cierre, le corresponde al Nivel Distrital implementar un plan de contingencia para que los estudiantes sean acogidos en otras instituciones educativas, a fin de garantizar para ellos el derecho a la educación”, detalla el reglamento.

Esta situación de falta de liquidez, afecta a los diferentes colegios, ya que no pueden cumplir con el pago de servicios básicos, así como la cancelación de la nómina de los profesores y proveedores. Además, que esto les impide realizar obras de mantenimiento e innovación tecnológica para mantener un sistema de calidad en sus planteles, teniendo que incurrir en préstamos bancarios para poder solventar la falta de recursos.

Cabe resaltar, que actualmente el problema de morosidad en el que está inmerso cerca del 60 % de los planteles particulares de la ciudad, originó la reacción del Ministerio de Educación, por lo que los estudiantes con historia de morosidad por parte de su familia no

podrán continuar en el mismo plantel a partir del próximo periodo escolar, manifestó el Ministerio de Educación en memorando enviado en diciembre (2015) a los coordinadores zonales del país, reconoce que al momento de la culminación del ciclo escolar, la circunstancia de morosidad podría determinar la necesidad de salida de varios estudiantes de las instituciones particulares, lo que evidentemente significa que ya no podrán continuar en el mismo establecimiento el siguiente año lectivo.

En función de este memorando, las autoridades educativas dieron instrucción a uno de los distritos para que coordinen oportunamente la solicitud y asignación de cupo en uno de los establecimientos fiscales del lugar de residencia, para los estudiantes cuyos padres no han pagado las pensiones en los centros privados, y éstos están obligados a darles los documentos y el pase de año a pesar de la mora pendiente y la institución no tiene la certeza de recuperar el dinero.

## **2.2 Explicación de los resultados obtenidos mediante los métodos aplicados**

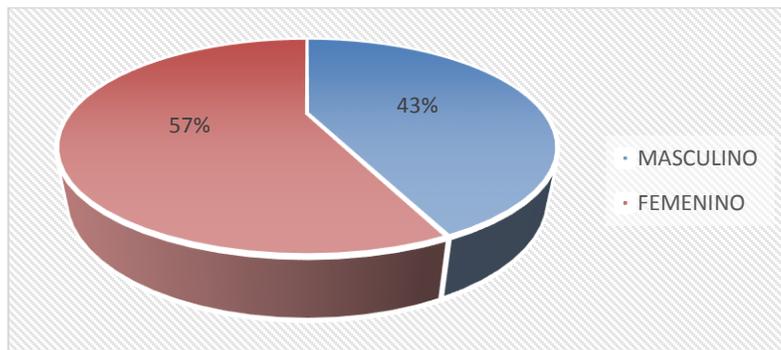
A continuación de acuerdo a la encuesta formulada a los docentes y padres de familia del Colegio José María Urbina y a la entrevista realizada a la Rectora del Colegio, se presentan los datos tabulados, los mismos que reflejan la situación del colegio en los Momentos actuales en que la mayoría de ellos mantienen problemas para el cobro oportuno de las matrículas y pensiones de las unidades educativas, lo que produce un problema de liquidez para desarrollar la infraestructura y modernización de los colegios en general, que tienen que postergar cualquier desarrollo en beneficio de los educandos.

## Encuesta a los Representantes de los educandos

### 1. Género

**Tabla 1**  
*Género*

<b>Género</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Masculino	86	43%
Femenino	114	57%
Total	200	100%



**Figura 10** Género

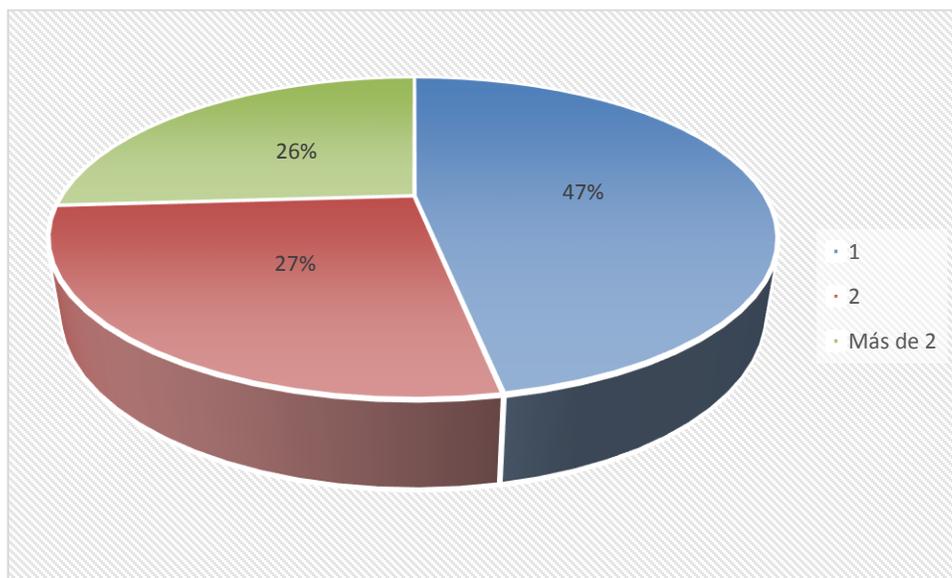
### **Análisis**

En base a los resultados obtenidos de los representantes de los educandos el 43% es masculino y el 57% es Femenino; es decir, la mayoría de los representantes son del género femenino, por lo que generalmente las mujeres no trabajan y pueden dedicarse a ser representantes de sus hijos.

## 2. ¿Cuántos hijos tiene estudiando en el colegio?

**Tabla 2**  
*Cantidad de Hijos en el colegio*

<b>Género</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
1	94	47%
2	54	27%
Más de 2	52	26%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>



**Figura 11** *Cantidad de Hijos en el colegio*

### **Análisis**

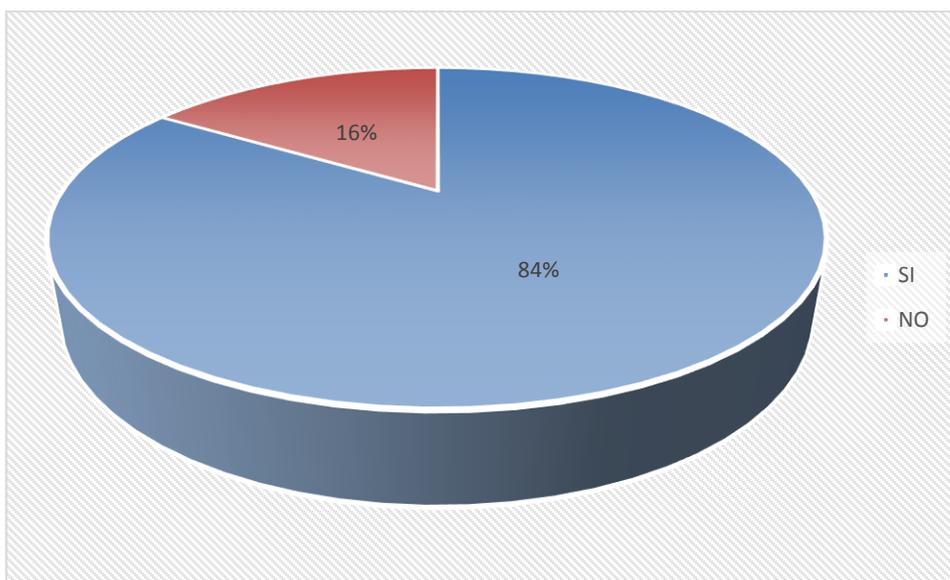
En base a los resultados obtenidos de los representantes de los educandos de que cuántos hijos están estudiando en el colegio, dijeron los siguientes: el 47% tiene un hijo, el 27% tiene dos hijos y el 26% más de dos hijos; es decir, la mayoría de los representantes tienen un hijo, debido a la situación económica del país.

3. ¿Está contento con la educación que tienen sus hijos?

**Tabla 3**

*Satisfecho con la educación de sus hijos*

<b>Género</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	168	84%
No	32	16%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>



**Figura 12** Satisfecho con la educación de sus hijos

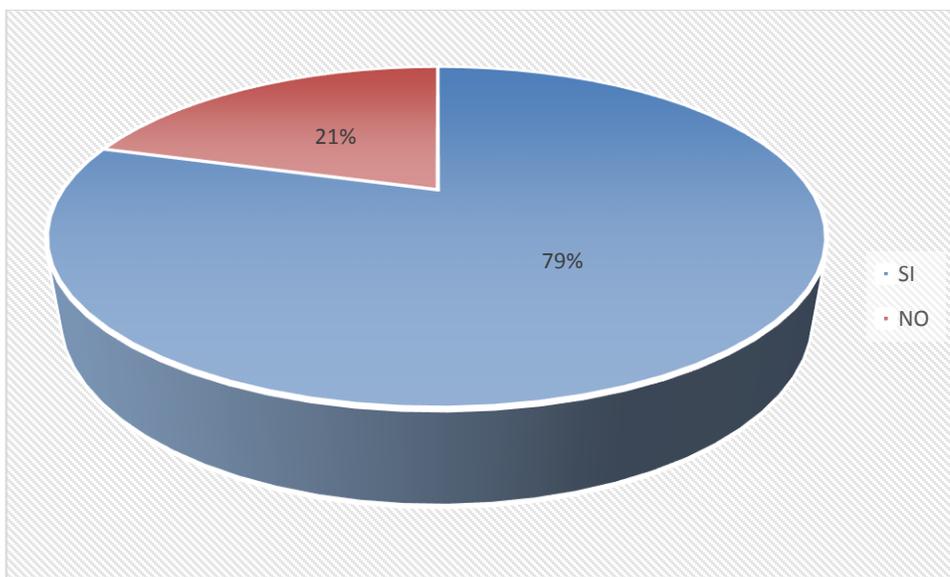
**Análisis**

En base a los resultados obtenidos de los representantes de los educandos sobre si está contento con la educación que tienen sus hijos, indicaron lo siguiente: el 84% si y el 16% no; es decir, la mayoría de los representantes están satisfechos con la educación que le dan en el colegio a sus hijos.

## 4. ¿Cree que cuenta con el personal docente idóneo para la educación de sus hijos?

**Tabla 4***Personal docente idóneo*

<b>Género</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	159	79%
No	41	21%
Total	200	100%

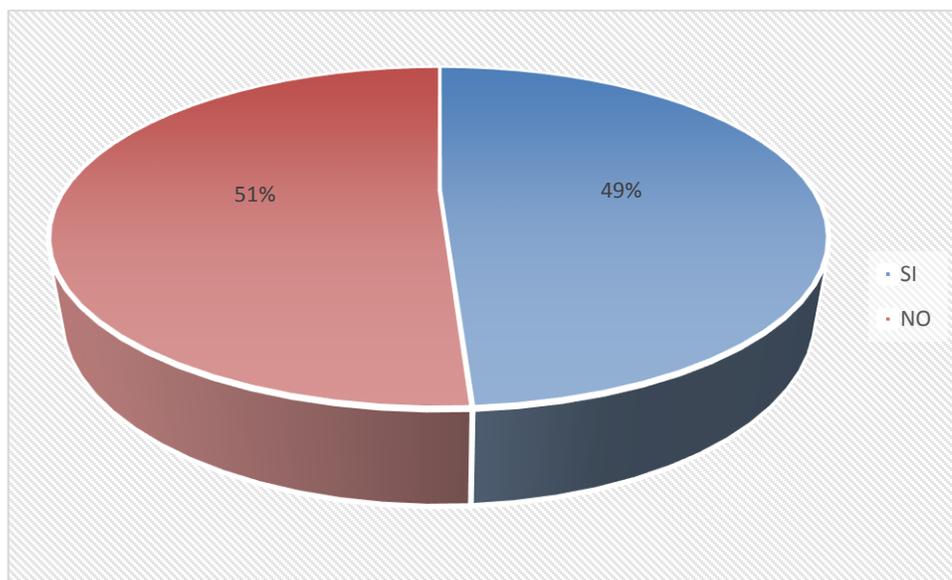
**Figura 13** Personal docente idóneo**Análisis**

En base a los resultados obtenidos de los representantes de los educandos sobre si cree que cuenta con el personal docente idóneo para la educación de sus hijos, indicaron lo siguiente: el 79% si y el 21% no; es decir, la mayoría de los representantes están satisfechos con los profesores que impartes clases en el colegio de sus hijos.

5. ¿La infraestructura es la adecuada para la educación que reciben sus hijos?

**Tabla 5**  
*Infraestructura adecuada*

<b>Género</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	98	49%
No	102	51%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>



**Figura 14** Infraestructura adecuada

### **Análisis**

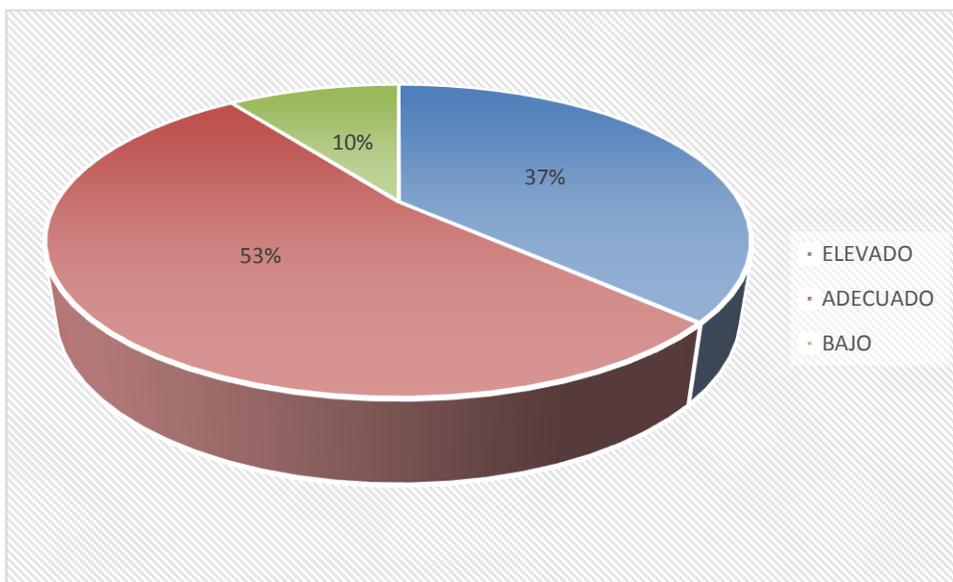
En base a los resultados obtenidos de los representantes de los educandos sobre si cree que cuenta con la infraestructura adecuada para la educación que reciben sus hijos, indicaron lo siguiente: el 49% si y el 51% no; es decir, la mayoría de los representantes no creen que existe una buena infraestructura en el colegio.

6. ¿El costo del colegio de la matrícula y pensión es elevada, adecuada o baja?

**Tabla 6**

*El costo de la matrícula y pensión*

<b>Género</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Elevada	94	47%
Adecuada	54	27%
Baja	52	26%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>



**Figura 15** El costo de matrícula y pensión

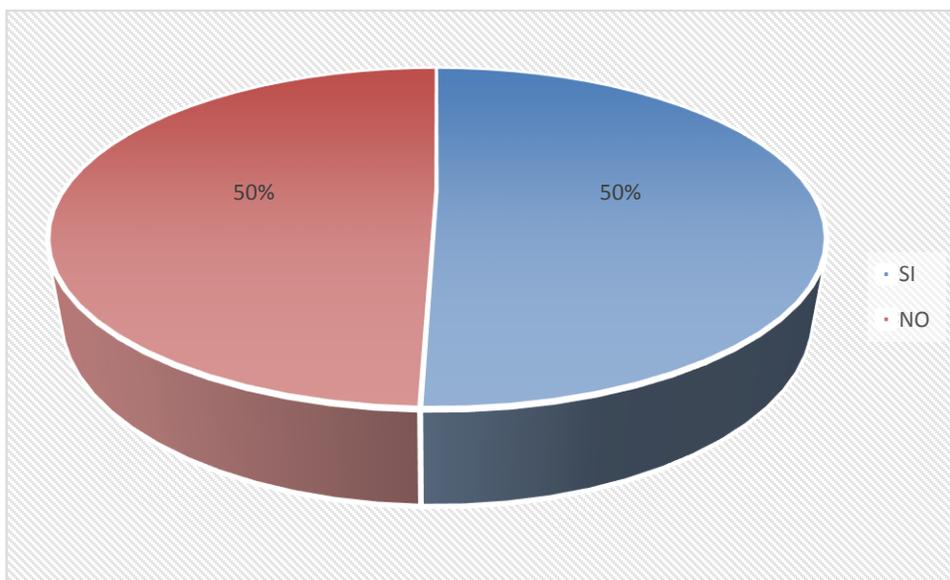
### **Análisis**

En base a los resultados obtenidos de los representantes de los educandos sobre si El costo de la matrícula y pensión del colegio es: 37% elevada, 53% adecuada y 10% baja; es decir, la mayoría de los representantes indican que si es adecuada el valor del costo de la matrícula y pensión del colegio.

## 7. ¿Paga a tiempo los valores de la matrícula y pensión del colegio?

**Tabla 7***Pago a tiempo de la matrícula y pensión del colegio*

<b>Género</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	101	50%
No	99	50%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

**Figura 16** Pago a tiempo de la matrícula y pensión del colegio**Análisis**

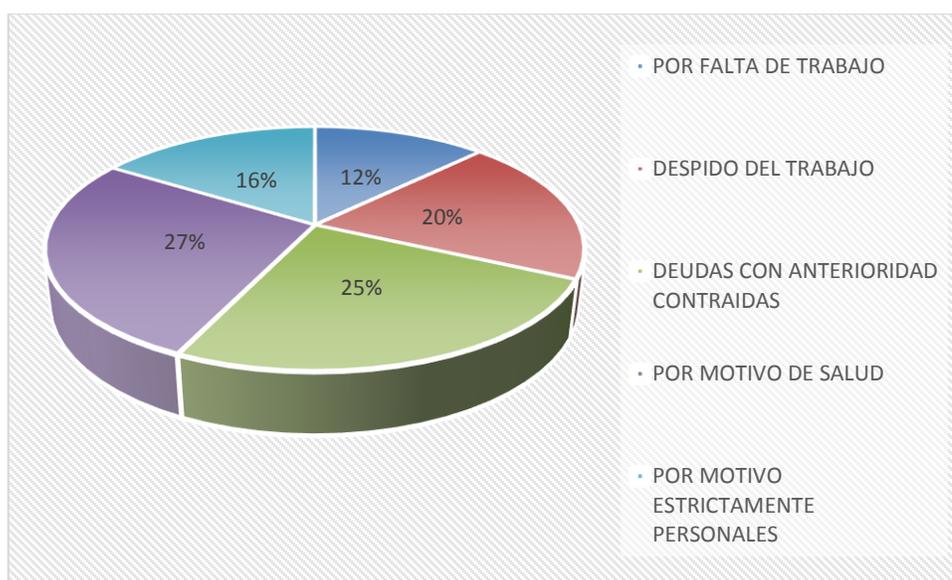
En base a los resultados obtenidos de los representantes de los educandos sobre si paga a tiempo los valores de la matrícula y pensión del colegio, indicaron que el 50% si y el 50% no; es decir, la mayoría que una parte si paga el colegio y la otra parte no paga a tiempo; lo que están en mora los representantes.

8. ¿En caso de no pagar a tiempo los valores es por falta de trabajo, despido de trabajo, deudas, motivos de salud o motivos personales?

**Tabla 8**

*No pago de valores a tiempo*

<b>Género</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Por falta de trabajo	25	20%
Despido de trabajo	39	25%
Deudas anteriores contraídas	50	27%
Motivo de Salud	54	16%
Motivo estrictamente personal	32	12%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>



**Figura 17** No pago de valores a tiempo

### **Análisis**

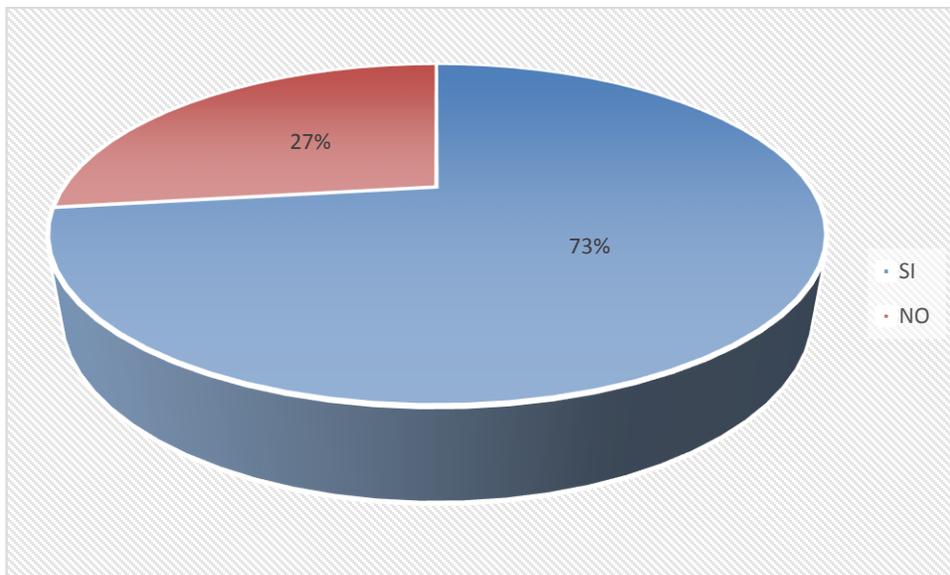
En base a los resultados obtenidos de los representantes de los educandos sobre si en caso de no pagar a tiempo los valores, indicaron el 20% por falta de trabajo, 25% por despido de trabajo, 27% por deudas, 16% por motivos de salud y 12% por motivos estrictamente personales; es decir, la mayoría no paga a tiempo por deudas contraídas anteriormente por los representantes.

9. ¿El colegio se ha comunicado con usted para que realice el pago?

**Tabla 9**

*El colegio se ha comunicado con usted para que realice el pago*

<b>Género</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	146	75%
No	54	27%
Total	200	100%



**Figura 18** El colegio se ha comunicado con usted para que realice el pago

### **Análisis**

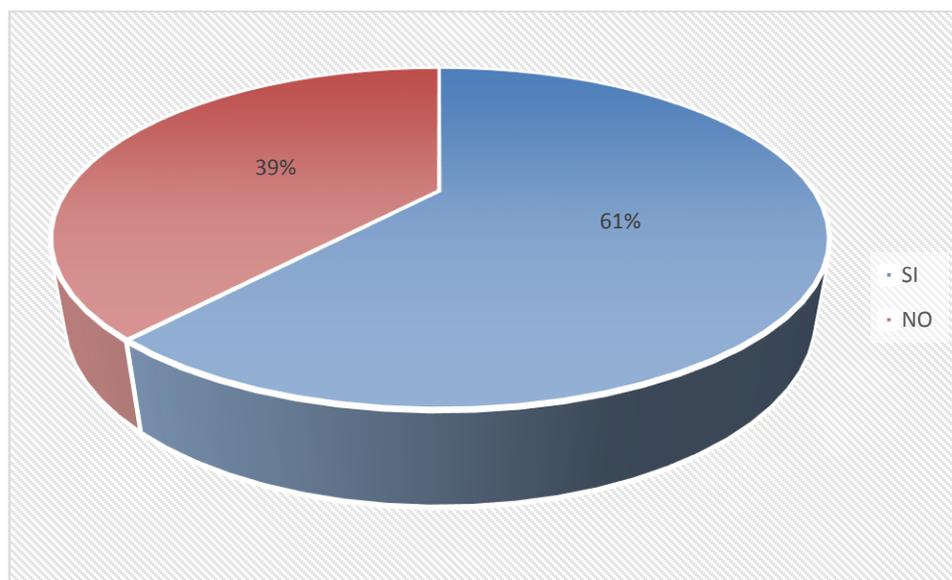
En base a los resultados obtenidos de los representantes de los educandos sobre si el colegio se ha comunicado con usted para que realice el pago, indicaron el 75% si y el 25% no; es decir, la mayoría de las personas si las llama el colegio para que realicen el pago oportuno.

10. ¿Responde inmediatamente con el pago?

**Tabla 10**

*Responde inmediatamente con el pago*

<b>Género</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	123	61%
No	77	39%
Total	200	100%



**Figura 19** Responde inmediatamente con el pago

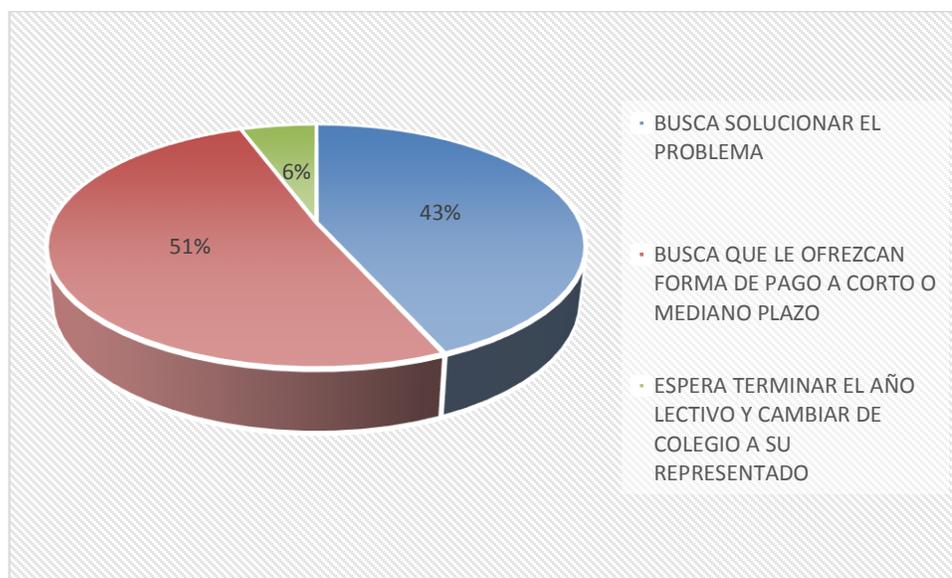
### **Análisis**

En base a los resultados obtenidos de los representantes de los educandos sobre si responde inmediatamente con el pago, indicaron el 61% si y el 39% no; es decir, la mayoría de las personas si paga cuando el colegio los llama.

## 11. ¿En caso de no poder cancelar de forma inmediata que actitud toma?

**Tabla 11***Actitud por no pago*

<b>Género</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Por falta de trabajo	25	20%
Despido de trabajo	39	25%
Deudas anteriores contraídas	50	27%
Motivo de Salud	54	16%
Motivo estrictamente personal	32	12%
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>100%</b>

**Figura 20** Actitud por no pago**Análisis**

En base a los resultados obtenidos de los representantes de los educandos sobre si En caso de no poder cancelar de forma inmediata que actitud toma, indicaron el 43% busca solucionar el problema, el 51% busca que le ofrezcan forma de pago a corto o mediano plazo, y el 6% espera terminar el año lectivo y cambiar de colegio a su representado; es decir, la gran mayoría busca que le ofrezcan formas de pago para poder cancelar al colegio.

### **2.3 Interpretación de los resultados del diagnóstico**

Una vez que se ha considerado los instrumentos de la investigación al tema en referencia, de la entrevista a la Directora del Colegio, Srta. Rudy Zambrano A., menciona que es la dueña y propietaria desde el año 1999 y que cuenta con todos los permisos correspondiente desde el año 2000 para dedicarse a esta actividad. Indica que al momento no se cuenta con un sistema de cobranzas y control adecuado, ya que lo llevan de forma muy rudimentaria, que produce duplicidad en la información y pérdida de tiempo de la persona (secretaria) a la que se le ha asignado dicha función adicional. Es importante indicar, que la Directora está consciente de que debe crearse un departamento especial que maneje el cobro y control de las pensiones, matrículas de los educandos del colegio.

Al momento por no contar con un adecuado control y sistema de cobro, no pueden determinar efectivamente la cartera vencida de pensiones, por lo que se hará necesario al concluir el estudio, que hagan efectiva la propuesta de considerar y poner en marcha el sistema de control y cobro para estos rubros.

En la entrevista con la Srta. Zambrano, manifiesta que, con la nueva Ley, ha perjudicado al Colegio, ya que los padres se amparan en esta, y por lo tanto en algunos casos optan por sacar a sus hijos del colegio una vez terminado el año, esto sin previa cancelación de lo adeudado y muy pocos padres se acercan a expresar los motivos por falta de pago o en su defecto para solicitar que les programen la deuda que mantienen.

Además de la entrevista realizada, se hizo una encuesta a los representantes de los educandos que en su mayoría son las madres de familia (57%), que en su mayoría 47% tienen 1 hijo, y un 26% más de dos hijos educando en la institución, además en la encuesta planteada a los representantes, estos manifiestan estar contentos con la educación en un

84%, en la infraestructura que tienen en un 49%, además que el 53% está consciente de que las pensiones son adecuadas y en muchos casos la consideran baja.

Un punto importante que se debe considerar, es que el 50% de los padres paga a tiempo las pensiones vs. El 50% que no lo hace, y esto se debe en gran parte al problema que está atravesando el país que en un 20% no cumple a tiempo por falta de trabajo, 23% por despido de trabajo y 27% por deudas contraídas con anterioridad, motivos que son importantes, pero que ocasionan un problema de liquidez para el colegio, ya que no puede avanzar con sus planes de desarrollo en cuanto a infraestructura.

Cabe destacar, que el colegio informa y comunica a los representantes que no han cumplido con el pago y pese a esto solo el 61% responde al llamado y de este porcentaje solo el 43% busca una solución y el 51% busca una alternativa de pago.

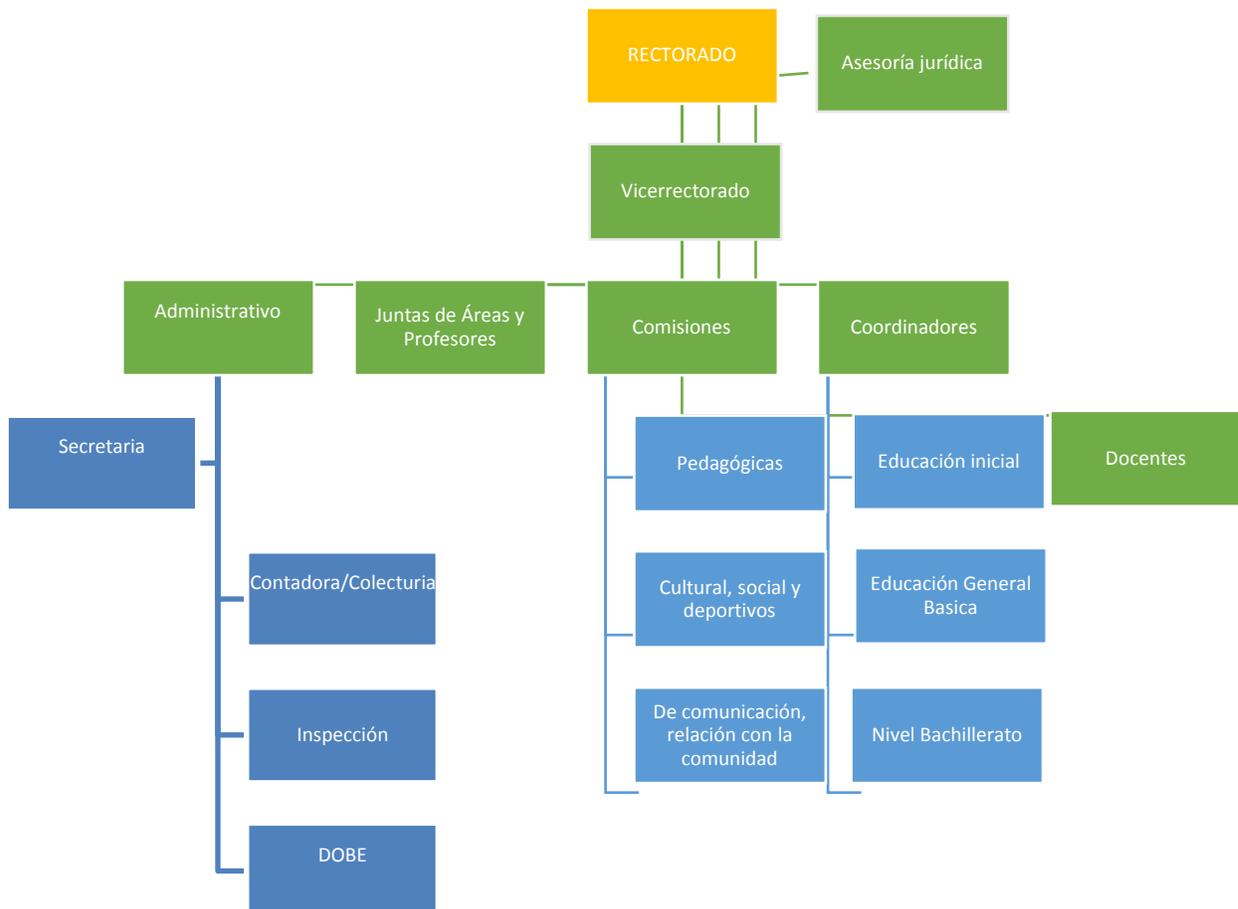
Por lo tanto, al tener un 50% de representantes que no paguen a tiempo, y si a esto se suma la falta de un sistema de cobro, esto puede llevar al Colegio a un verdadero problema de liquidez y que, en algún momento, como sucede en otros colegios de la ciudad provocar un cierre en las actividades que desarrolla.

## Capítulo III

### La Propuesta

#### 3.1 Propuesta de solución al problema (a partir de los resultados del diagnóstico y su interpretación)

De acuerdo a la investigación se conoce que el Colegio José María Urbina en su organigrama no consta el área de Contabilidad y colecturía, por lo que se hace necesario en primer lugar la incorporación de esta área, modificando el Organigrama actual del colegio, el mismo que deberá ser de la siguiente manera:



**Figura 21** Organigrama actualizado

De tal forma que se mejorará el funcionamiento del Área Administrativa, a la cual como se ha indicado anteriormente deberá incorporarse la secretaria para el departamento y el área de contabilidad y/o colecturía, siendo necesario determinar y asignar las funciones para que sean desarrolladas por las personas que estén a cargo y no exista dualidad y/o actividades repetidas.

En cuanto a las funciones de Secretaria estas estarían dadas de la siguiente manera:

- Coordinar la elaboración, impresión de los documentos referentes al proceso de matriculación y finalización del año escolar.
- Entrega de documentos requeridos y autorizados por el Rector.
- Mantener en reserva, orden y bajo seguridad los documentos confidenciales y oficiales del Rector, así como los documentos del personal docente, administrativo y de servicio del Colegio.
- Coordinar que todos los trámites administrativos lleguen a los despachos y/o áreas correspondientes.
- Despachar la documentación máxima en 24 horas, una vez autorizada.
- Mantener actualizado el libro de actas de las reuniones que se convoquen con la junta directiva, profesores, padres de familia.
- Redactar una ayuda memoria en forma adecuada, en la que se expongan los puntos tratados y acordados en las reuniones, sean estas de junta directiva, profesores y padres de familia.
- Mantener el control de las Juntas de los Profesores que se lleven a cabo.
- Verificar si las notas de los alumnos están bien registradas.

- Realizar la elaboración de los contratos de trabajo y otros que el Colegio así lo necesitare.

En cuanto a la incorporación del área de contaduría y/o colecturía las funciones de las deberá realizar una persona, aunque las actividades son diferentes, pero por ser un colegio pequeño al momento lo podrá realizar y consta en el organigrama como una sola área.

Como función de colector deberá realizar lo siguiente:

- Facturar mensualmente los servicios educativos.
- Realizar el registro del cobro de pensiones.
- Generar los archivos en forma mensual para el cobro de las pensiones.
- Atención diaria a los representantes de los Educandos para entrega de las facturas.
- Revisar diariamente el cobro.
- Facturación de acuerdo al código del estudiante y curso al que pertenece.
- Realizar el cobro de valores mensualmente.
- Mantener el control en caso de estudiantes con becas.

Y en cuanto a las actividades que deba realizar como contador/a están los siguientes:

- Ingreso de las facturas por compras.
- Emisión de retención para los proveedores.
- Emisión de comprobantes de ingresos y egresos.
- Registro de los comprobantes de ingresos y egresos.
- Emisión de cheques para pagos de proveedores.
- Efectuar las conciliaciones bancarias.
- Emisión de los roles de pago para los docentes y/o empleados.

- Trámites necesarios en el Seguro Social.
- Liquidación de docentes y/o empleados.
- En el caso de que se pague a los docentes por medio de los bancos, deberá realizar las transferencias bancarias.
- Registrar los préstamos, anticipos de docentes y empleados según sea el caso.
- Realizar un presupuesto de Costos y Gastos para el Colegio.
- Efectuar los pagos mensuales al SRI.
- Realizar anualmente un inventario en el colegio.
- Emitir los Estados Financieros respectivos.

Por lo tanto, deberá realizarse la contratación de dos personas, una para el área de secretaría y otra para el manejo del área de contaduría y/o colecturía, que deben tener el siguiente perfil para el cargo:

- **Secretaría**
  - Objetivo del Puesto: ingreso y entrega de información.
  - Formación Académica: Mínimo Estudios superiores en Administración de empresa y/o Licenciada en Ciencias de la Educación.
  - Edad: Mínima de 26 años.
  - Sexo: Femenino.
  - Experiencia: Mínima de dos años.
  - Actitud: Confidencialidad, responsable, que trabaje en equipo, bajo presión y cumpla con las metas establecidas por la Dirección y Rectorado.
- **Contaduría y/o Colecturía**

- Objetivo del Puesto: Controlar las actividades y manejo contable, financiero y tributario del Colegio
- Formación Académica: Título de tercer nivel en Contabilidad, Auditoría y/o Ing. En Finanzas y Contabilidad
- Edad Mínima: 30 años
- Sexo: Femenino / Masculino
- Experiencia: Mínimo 3 años
- Actitud: Confidencialidad, Trabajo en equipo, bajo presión, cumplimiento de metas, dedicación al trabajo.

Un punto importante en la investigación es el problema que se tiene en el cobro de las matrículas y pensiones de los educandos, por lo que se han incrementado las cuentas por cobrar, hay una baja recuperación de las pensiones retrasadas, que influye en la liquidez del colegio y puede afectar en el cumplimiento oportuno de los haberes de personal docente y empleados, en gran parte esto se debe por la escasez de políticas de cobranza, inexistencia de plan para el cobro de pensiones, y el hecho de que la Ley impide ejecutar y/o poner sanciones a los educando por el retraso o la falta de cumplimiento en el pago de las pensiones.

De ahí la importancia de establecer un esquema o política que se empleen en el cobro de las pensiones escolares, ya que al no contar con una adecuada política y con la Ley vigente, crea en los padres una falta de interés por el cumplimiento de sus obligaciones mensuales con el colegio. Además, pese a las gestiones de cobro, y al no contar con estrategias que motiven y exijan a los padres a cancelar a tiempo, provoca una falta de

liquidez para cubrir con compromisos adquiridos hacia los proveedores y en ocasiones a cubrir la nómina de los docentes y empleados.

La Gestión de Cobranza, tal como lo menciona Credivalores (2014), “La gestión de cobranza es una actividad cuyo objetivo es la reactivación de la relación comercial con el cliente, procurando que mantenga sus créditos al día y pueda aprovechar las ventajas de nuestros productos”. “La gestión de cobranza se inicia a desde el primer (1°) día siguiente al incumplimiento del pago y consiste en contactar al cliente dentro de horarios razonables en días hábiles, para informarle directamente el estado de su obligación y brindarle opciones de normalización”.

Con el propósito de mejorar el proceso de cobranzas de fácil uso de acuerdo a las tendencias con herramientas tecnológicas, que permita trabajar de manera eficaz y eficiente llevando un control se propone utilizar un sistema on line.

Este sistema permite el envío de mensajes al celular o mails de padres de familia o persona que represente a los estudiantes, que los mantengan informados de sus pagos, sus fechas de vencimientos de pagos y si existen valores pendientes de cancelar se les realice la respectiva cobranza; con mensajes cordiales que los comprometa a cumplir con sus obligaciones.

Con la finalidad de ahorrar costo y tiempo, se considera como una inversión y aumento en la efectividad, simplificando la gestión de cobranzas, evitando tramos de vencimiento y reduciendo la cartera vencida.

De tal manera que se logrará el mejoramiento continuo de manera que minimice los errores que a veces se producen en los procesos que se realizan manualmente. Con este sistema se podrá:

- Facturar electrónicamente

- Cada ciclo escolar es totalmente configurable, y en el cual se incluyan el ciclo de políticas y precios que pueden ser cambiados
- Se puede personalizar por alumno todo tipo de conceptos y cantidades a cobrar
- Se puede crear lo referente al nivel académico
- Se puede configurar los cobros ya sea mensual, trimestral etc.
- Se logrará llevar un control de recargos, becas en el caso de existir y descuentos por cantidad de educandos.
- Creación de recibos
- Puede realizarse las cartas, memos, oficios para constancia del accionar
- Se puede tener un registro de los valores impagos
- Tener una interpretación de la información que se registra en el sistema de los diferentes tópicos.

Es importante resaltar, que si bien es cierto se invertirá en el sistema de cobranzas, también es necesario determinar las Políticas de cobranza. Al mencionar las políticas de cobranza Levy (2008) detalla el siguiente concepto: “se refiere al procedimiento que se sigue para la recuperación de la cartera vigente y de la vencida. Por ejemplo, la oportunidad de presentar al cobro las facturas, el cobro en tiempo de los contra recibos, las cartas recordatorio sobre saldos vencidos a los 10 días de su vencimiento, las cartas en términos más fuertes cuando el retraso es mayor, así como una llamada telefónica, hasta llegar al departamento jurídico para el cobro de una factura con más de 90 días. La política de cobranza se deberá diseñar tomando en consideración las condiciones del mercado, competencia, tipo de clientes y de los propios objetivos y políticas diversas de la empresa. Una política de cobranza debe contener un análisis estadístico periódico y sencillo de las

cuentas por cobrar vencidas, en donde se muestre en por ciento cuántas cuentas tienen 10 días de atraso; cuántos 20 días, 30, 60, etc., de tal manera que sirva como base de análisis y presión hacia aquellos clientes morosos eventuales y con mayor presión y quizás llegar hasta la cancelación del crédito de aquellos clientes tradicionalmente morosos.” (p. 12)

Estrategias De Cobranza Tomando en cuenta lo mencionado por Molina (2005) tenemos las siguientes estrategias de cobranza: “Adecuada, Con esto se quiere indicar que, para cobrar bien, es preciso considerar al deudor de acuerdo al cumplimiento en sus pagos. No todos los clientes en una empresa y/o institución educativa actúan de igual manera y por eso el trato hacía ellos no puede estar sujeto en la misma forma. Si un cliente y/o representante ocasionalmente se atrasa en sus pagos, sería un grave error que se le amenazara con un abogado ya que esto acarrearía, en última instancia, que dejara de serlo.

Otra situación que se presenta es que indudablemente no es lo mismo un cliente común para la empresa que una persona de relevancia social, económica o bien, política. En este caso la firmeza de la cobranza debe ser la misma pero el modo o estilo tiene que estar de acuerdo con el tipo de cliente de que se trate, pues cualquier exceso de energía podría resultar un problema grave en los niveles de puestos más altos dentro de la empresa y/o institución educativa.

En este último caso valdría consultar con el inmediato superior a fin de precisar el grado de presión y las acciones a tomar para recuperar la cartera. Oportuna, es normal que tanto las personas físicas como las morales tengan pasivos contraídos con más de una empresa y por eso sus compromisos financieros, en un momento dado, pudieran rebasar su capacidad de pago.

De ahí la importancia de que la cobranza se efectúe en el día y hora señalados, pues sí se realizara después, pudiera darse el caso de que algunos cobradores llegaren antes

agotando los recursos disponibles para cubrir sus otros pasivos. Completa, esta característica de la cobranza se refiere a que es responsabilidad del departamento de Crédito y Cobranzas recuperar en su totalidad la cartera de la empresa. Es muy frecuente que los clientes dejen pendientes de pago partidas de mediano o pequeño monto, con el objeto que al paso del tiempo se olviden y se vean sujetas a un ajuste, o bien sean canceladas. Dado que el departamento de Crédito y Cobranzas de las empresas y/o institución educativa suele estar abrumado de trabajo debido a las limitaciones de personal y de equipo, y los requerimientos financieros son mayores que las disponibilidades, es frecuente, por ello, que la atención se centre en las partidas de elevado monto y se vayan olvidando las pequeñas. Así, con el paso del tiempo, terminan siendo incobrables o bien, al llegar a convertirse en saldos muy antiguos, se termina por no cobrárselos a los clientes cargándolos a los resultados de la empresa y/o institución educativa. Igual cosa sucede con los descuentos por pronto pago y/o número de educandos que se auto aplican los clientes, cuando en realidad no reúnen las condiciones para operarse; y estas partidas, por ser pequeñas, también suelen hacerse viejas logrando a la postre que su cobro sea olvidado. La responsabilidad del departamento de Crédito y Cobranzas es, sin embargo, recuperar las cuentas y documentos por cobrar en su totalidad y no permitir que sus finanzas sufran algún menoscabo por no hacer una cobranza completa.” (p. 10)

Procedimientos de Cobranza: de acuerdo a lo mencionado por directivos de Créditos y Cobranza (2010) en su artículo sobre procedimientos de cobranza se indica lo siguiente: “Los procedimientos de cobranza deben ser anticipados y planificados deliberadamente de modo que sigan una serie de pasos o etapas en forma regular y ordenada, porque el propósito de un buen procedimiento de cobranza es la maximización del cobro y minimización de las pérdidas de cuentas por cobrar”; es decir, es importante los

procedimientos a utilizar para que se logre alcanzar el objetivo y éxito en la cobranza, y por lo que es necesario plantear lineamientos de acuerdo al tipo de cliente, que en este caso son los representantes de los educandos para evitar cualquier descontento o reclamo a futuro.

Etapas de los procedimientos de cobranza. De acuerdo a los criterios sobre este particular Créditos y Cobranzas (2010) indican:

“1. El Recordatorio: este primer caso es de carácter preventivo, puesto que se realiza con fechas anteriores a aquellas en que el deudor debe efectuar el pago puesto que su finalidad es prevenir casos de mora en el pago (...). Este aviso debe ser moderado e impersonal, dándole al cliente la sensación que no ha sido individualizado, sino que está recibiendo idéntico trato como a todos los demás clientes que se encuentran en esa situación (...). Uno de los requisitos esenciales de un procedimiento de cobranza es la prontitud con que se entrega o remite el primer aviso, así como conseguir su atención al requerimiento de pago, si estas actitudes captan la intención de deudor, entonces obtendremos una respuesta rápida a nuestro requerimiento. Pero la técnica más recomendable para clientes locales, son las llamadas telefónicas porque demandan atención, hace que la persona requerida suspenda sus actividades y permite conseguir respuestas rápidas, además de concluirse con facilidad, establece una relación personal y privada.”

“2. Exigir Respuestas: los deudores que no reaccionan ante el primer aviso deberán ser automáticamente objeto del siguiente paso; al cabo de un determinado número de días (de 3 a 5 días después de la fecha de vencimiento); por medio de cartas de cobranza y llamadas telefónicas más insistentes, no sólo se recordará al deudor que está en mora, sino también se le solicitará una respuesta del porqué de su tardanza en el pago de su deuda. El tono seguirá siendo amable y cortés, pero con la salvedad de que ya hubo un primer aviso. De

todos modos, es lógico suponer que existe algún motivo justificado o injustificado a la falta de pago, como, por ejemplo, iliquidez transitoria, falta de trabajo, deudas contraídas”.

“3. Insistir en el Pago Si los anteriores pasos fracasan, la cobranza pasa a una etapa de insistencia o persecución. Este procedimiento busca ejecutar un programa de acciones sucesivas para aplicarse a intervalos regulares según sea que el deudor no responda a los esfuerzos de cobranza. En este caso la actitud será distinta, porque a estas alturas ya puede sospecharse que el cliente tiene mala voluntad o que no tenga intenciones de cancelar la deuda; por lo tanto, se justifica una actitud más drástica en las acciones de cobro (...)”.

“4. Adoptar Medidas Decisivas: en el caso de fracasar los anteriores pasos, se debe tomar una medida decisiva o drástica. (Vencidos los diez días después de la última notificación por escrito). En el ínterin de tiempo es recomendable que se haga un último análisis de la situación del cliente antes de tomar decisiones drásticas. Los deudores que no responden satisfactoriamente a la presión de las gestiones antes detalladas, pueden ser clasificados en dos grupos:

- Primer grupo Se hallan incluidos aquellos deudores que están dispuestos a pagar, pero que se encuentran imposibilitados de hacerlo a corto plazo, (iliquidez transitoria). En este caso es recomendable prestarles asistencia, permitiéndoles pagos parciales y prórrogas incluida una reprogramación de su deuda si el caso lo amerita.
- Segundo grupo Se hallan aquellos deudores que estando en condiciones de pagar no lo hacen o se resisten a hacerlo. En este caso la empresa y/o institución educativa puede tomar la decisión de pasar la deuda a un abogado especialista, un gestor de cobranza o al asesor legal si la empresa y/o institución educativa si lo tuviera. No es posible establecer normas generales de cobranza para todo tipo

de clientes sean estos naturales o jurídicos por lo que se recomienda elaborar un reglamento operativo y dinámico de cobranza para cada tipo de actividad”.

Actividades de Cobranza: si los mecanismos de cobranzas iniciales no dan resultados deberá agilizarse el proceso de cobranzas con actividades más estrictas. Con el sistema de cobranzas que se deberá implementar se logrará enviar “Cartas: después de cierto número de días contados a partir de la fecha de vencimiento de la pensión por cobrar, normalmente la institución educativa envía una carta en buenos términos, recordándole al padre de familia su obligación de pago. Si la pensión no se cobra dentro de los cinco primeros días del mes de envío de la carta, se envía una segunda carta indicando que deberá acercarse a cancelar inmediatamente. Las cartas de cobro son el primer paso en el proceso para que los padres paguen las pensiones, sino lo hacen entonces se hacen las llamadas telefónicas para que procesa a ponerse al día. Como ha sucedido en algunos colegios de la localidad, las cuentas por pensiones son elevadas que han contratado a empresas que se encarguen del cobro directo, situación que les ha dado buen resultado para la recuperación de cartera, los mismos que les cobran una comisión por realizar el trabajo.

Por lo tanto y en particular con el Colegio José María Urbina se inicia con recordatorios, no son de carácter obligatorio ya que son anticipados a la fecha del pago sin embargo son necesarios para evitar que el padre de familia caiga en mora por falta de comunicación, posteriormente cuando se verifica la demora se deberá realizar la llamada telefónicas o enviar comunicados vía email donde se recuerde las obligaciones que el padre de familia debe cumplir, y si pese a esto no da una respuesta positiva es necesario aplicar medidas más drásticas en la que certifique que día se acercará a realizar el pago sin tener frases ofensivas para con él.

El Colegio Juan María Urbina tendrá como política de cobro la implementación cuya misión será de proporcionar las comodidades en el pago, flexibilidad en el tiempo como en la forma de hacerlo, beneficiando a los padres de familia, así como a la institución educativa, para evitar problemas de pago y/o morosidad, manteniendo en todo momento buenas relaciones con los representantes de los educandos y la institución.

El colegio tendrá como objetivo disminuir el porcentaje de las pensiones atrasadas o impagas, para lo cual deberá cumplirse con políticas específicas, brindando siempre a los padres de familia comodidad para el pago para que haya un incentivo de puntualidad en la cancelación de sus obligaciones con la institución educativa.

El rector junto con el área encargada de la Contabilidad y Colecturía tomarán las decisiones financieras y tendrán la responsabilidad en el caso de necesitar cambiar las políticas de cobros en casos especialísimos, por lo tanto, la persona que esté a cargo de realizar el cobro de las pensiones será la que emitirá las facturas de cancelación, y la encargada de realizar los recordatorios, llamadas y todo tipo de actividad relacionado con el proceso de cobro.

### **3.2 Características esenciales de la propuesta**

Políticas para el departamento. Administrativo del Colegio José María Urbina Políticas de Contabilidad las mismas que deberá establecer y exigir el cumplimiento para el buen manejo de los registros, archivos que permitan la verificación de manera oportuna y rápida para llevar a cabo el trabajo contable.

Tener precaución en cuanto a la exigencia de información, actualización y cambios que se realicen en el sistema contable, y estos a su vez deben poder ser verificados y contar con las autorizaciones respectivas de acuerdo a las normas vigentes.

El manejo de la contabilidad de la Institución educativa deberá ser acorde a los principios generalmente aceptados y sujetos a las regulaciones vigentes.

Tener reglamentado las principales políticas contables que se deberá cumplir en el departamento en cuanto a la función contable que se realice.

En el departamento se deberá crear un plan de cuentas de acuerdo a las necesidades de la Institución Educativa, con el fin de tener información rápida y veraz para conocer la posición financiera y liquidez del colegio.

Deberá contar con un registro de conciliación de saldos en libros con los respectivos inventarios de la institución educativa, aspecto que deberá ser realizado por lo menos una vez al año de manera obligatoria.

El Colegio José María Urbina para mantener sus instalaciones en completo uso deberá tener y adquirir suministros y productos para el mantenimiento respectivo, para lo cual deberá tener como política de compras una base de datos de sus principales proveedores con toda la información pertinente, es decir Ruc, dirección, teléfono y productos que provee, los mismos que deberán ser calificados de acuerdo al servicio, calidad y garantía que den de sus productos. Además, deberá contar con tres proformas mínimo en el caso de la adquisición y solicitar el documento legalmente autorizado.

En cuanto al problema de disminuir el porcentaje de pensiones impagas será necesario que el Colegio José María Urbina, aplique políticas de cuentas por cobrar para los padres de familia considerando los siguientes puntos:

La facturación se la deberá hacer los cinco primeros días de cada mes y la copia será archivada en forma secuencial, como lo exige el Servicio de Rentas Internas, incluyendo las facturas anuladas.

Los reportes del cobro de pensiones se lo hará en forma diaria, y con la utilización del sistema on line, esta información se la obtendría sin problema alguno.

La entrega de la factura original se la enviará vía email una vez que este cancelada.

Cuando el padre vaya a realizar la matriculación de su hijo, deberá llenar un formulario en donde se compromete a cancelar las mensualidades de las pensiones dentro de los primeros cinco días del mes.

Si no es cancelada la mensualidad de la pensión se notificará al padre de familia para que cumpla con lo acordado en el formulario.

En caso de que el padre de familia no se acerque tendrá que enviarse una comunicación, después la llamada telefónica y posteriormente actual en forma más drástica es decir legalmente.

Los pagos se los podrá hacer por depósito bancario en una cuenta corriente de la institución con el código del alumno previamente asignado.

El área de contabilidad podrá reportar de forma mensual los valores impagos de las pensiones y de acuerdo a esta información se podrán tomar las medidas correctivas según sea el caso y la situación de los padres del educando.

También deberá considerarse las políticas de cuentas por cobrar de los clientes en este caso los docentes y empleados de la institución educativa, y por lo tanto le corresponderá:

- Receptar la solicitud por concepto de préstamo o anticipo de los docentes y/o empleado de la institución educativa.
- Los préstamos y anticipos que se hagan a los docentes y/o empleados se los receptor del 15 al 20 del mes.
- Determinar los plazos y la forma en que se descontará en la nómina.

- Entregar cheque debidamente autorizado por la Rectora y emitir el comprobante de egreso respectivo.
- Los préstamos que se dieren no pueden ser mayores a 12 meses y que no comprometan más de un 30% de sus haberes.

Además, en este departamento deberá considerar políticas para el control de pago de proveedores, siendo estas las que a continuación se establecen:

- Los pagos se realizarán exclusivamente los días viernes de 11 am a 4pm.
- Se realizará el pago con cheque y a nombre del proveedor del bien o servicio.
- Se constatará que los bienes o servicios hayan cumplido en cuanto a calidad, y estado.
- Se les pagará a los 15 días de entregados los bienes o servicios, previa recepción de factura y se hará las retenciones según sea el caso.

El Colegio Juan María Urbina para los gastos cotidianos deberá mantener una Caja Chica cuyo valor de inicio será de US\$ 200,00, manejo que será responsabilidad de la secretaria del área administrativa.

Los gastos que se harán por esta vía, deberán tener la justificación respectiva y la autorización del Rector para realizarlo debiendo utilizar provisionalmente recibos como justificativo del dinero entregado, una vez realizado el gasto, la persona que lo realizó deberá entregar la factura y/o comprobante respectivo.

Para realizar la reposición de caja, se emitirá un informe en el que se detallan los gastos y se procederá a emitir el cheque a nombre del responsable del manejo de la misma, que lo hará cuando tenga un 50% del monto utilizado.

### **3.3 Formas y condiciones de aplicación**

En el Colegio José María Urbina, deberá en primer lugar modificar el organigrama inicial, y para ello deberá incluir dentro del Área Administrativa no solamente a una persona que tenga la responsabilidad de llevar la secretaria del departamento, sino que tendrá que incorporarse el área de contabilidad y colecturía, contratando una persona para que cumpla con esas funciones, puesto que el colegio es en los actuales momentos pequeño y esta persona puede cumplir a cabalidad con las funciones que desarrolle en el área, tal como se lo ha indicado anteriormente.

En segundo lugar, un aspecto fundamental que el Colegio José María Urbina con la implementación del área de contabilidad y colecturía, será un mejor control de los ingresos que tenga por concepto de matrícula y pensión de los estudiantes. Al incorporarse un área que la persona responsable que trabaje en ella, se logrará un ordenamiento de cuentas, se conocerá realmente las pensiones impagas y/o atrasadas, por lo que, al implementar adicionalmente las políticas de cobro, como se lo ha indicado anteriormente.

En tercer lugar, el Rector/a podrá al tener información adecuada y con los soportes respectivos, podrá conocer el monto de las pensiones impagas o que tienen retraso, además de conocer cuáles son los motivos y tendrá la posibilidad de corregir en forma inmediata las situaciones dependiendo de cada caso.

En cuarto lugar, al conocer la liquidez que mantiene el colegio el Rector podrá efectuar proyectos que al momento se encuentran en stand by por situaciones producidas por la falta de pago de pensiones de los educandos.

Por último, al conocer datos exactos y tomar medidas correctivas, se determinará el monto de liquidez mensual para cubrir los gastos inherentes a la nómina de los docentes y/o empleados de la institución educativa.

### **3.4 Resultados obtenidos en caso de aplicación**

Es importante resaltar que con la implementación en el Área Administrativa de la secretaria y el área de contabilidad/colecturía, el Rector podrá contar con información y las medidas adoptadas para el cobro de las pensiones de los educandos.

Con la aplicación de ciertos instrumentos y la aplicación de correctivos en las diferentes etapas de cobranzas, se conocerá cual ha sido la efectividad de aplicar tal o cual mecanismos para el cobro de pensiones y por lo tanto se logrará disminuir la cartera vencida por este problema.

Estos indicadores tendrán como objetivo medir lo que se desea chequear, es decir, indicar las labores de cobro, establecer la forma como han sido cobradas las pensiones, definir a través de fórmulas el resultado, como por ejemplo número de recaudaciones que han respondido por el uso de la vía telefónica, por la implementación del envío de comunicaciones, número de personas contactadas, eficacia en el cobro, facturación y saber cuál es el porcentaje de morosidad de las cuentas por cobrar.

Además, con la utilización de estos indicadores, se podrá determinar la productividad del departamento que se va a implementar y por lo tanto conocer realmente si ha dado resultado o no los mecanismos aplicados para obtener una respuesta positiva por parte de los padres para la cancelación de las pensiones impagas y/o atrasadas.

A continuación, se indican cómo se puede utilizar los indicadores para tener información eficaz y al día para la toma de decisiones.

1 ¿Qué se va a medir?  
2 ¿Cuál es el Factor Clave?

El cumplimiento de la Facturación  
Emitir la Factura

3 Factores que incluye	Número de pensiones/Pensiones Facturadas
4 Relación entre los factores	(Número de pensiones/Pensiones Facturadas) *100
5 ¿Dónde se verifica?	En el facturero
6 ¿Quién lo verifica?	Persona responsable de Colecturía
7 ¿Qué se interpreta?	El porcentaje de cumplimiento en el pago
8 ¿Quién es el Responsable?	El área Contable
9 ¿Con qué frecuencia se lo hace?	Mensualmente
10 Porcentaje de estándar	100%

11 ¿Quién es el Responsable del análisis?      Previo informe del Área Contable, el Rector/a

**Figura 22 Indicador Control de Facturación**

Con estos indicadores se podrá determinar qué es lo que se quiere medir, como se lo debe hacer, la relación entre los factores a analizar, quién es el responsable de realizar el trabajo, con qué frecuencia debe hacerse, y a quién le corresponderá efectuar el análisis para con esa información tomar las medidas correctivas que sean del caso. A continuación, se detalla el Indicador de eficacia de llamada de teléfono.

1 ¿Qué se va a medir?	La eficacia en la cobranza por vía telefónica
2 ¿Cuál es el Factor Clave?	Disminución de las pensiones impagas y/o retrasadas
3 Factores que incluye	No. De llamadas para recaudar/No. De padres contactados
4 Relación entre los factores	$(\text{No. De llamadas para recaudar}/\text{No. de Padres contactados}) * 100$
5 ¿Dónde se verifica?	En el registro de llamadas telefónicas, reportes diarios
6 ¿Quién lo verifica?	Persona responsable de Colecturía
7 ¿Qué se interpreta?	El % de éxito en el cobro de las llamadas realizadas por teléf.
8 ¿Quién es el Responsable?	El área Contable/Colecturía
9 ¿Con qué frecuencia se lo hace?	Semanalmente
10 Porcentaje de estándar	70%

11 ¿Quién es el Responsable del análisis? Previo informe del Área Contable, el Rector/a

**Figura 23** Indicador de Eficacia en la llamada de teléfono

Se detalla los Indicadores de depósitos realizados

1 ¿Qué se va a medir?	Los depósitos realizados
2 ¿Cuál es el Factor Clave?	Depósito de los valores recaudados diariamente
3 Factores que incluye	Valor de la recaudación diaria, Valor de los depósitos
4 Relación entre los factores	$(\text{Valor de la recaudación diaria}/\text{Valor de depósito diario})$
5 ¿Dónde se verifica?	En las papeletas de depósitos y/o facturas
6 ¿Quién lo verifica?	Persona responsable de Colecturía
7 ¿Qué se interpreta?	Verificación de los depósitos realizados en efectivo y/o

cheque	
8 ¿Quién es el Responsable?	El área Contable/Colecturía
9 ¿Con qué frecuencia se lo hace?	Diariamente
10 Porcentaje de estándar	99%

11 ¿Quién es el Responsable del análisis?      Previo informe del Área Contable, el Rector/a

**Figura 24** Indicador de Depósitos Realizado

A continuación, se detalla el Indicador de Cartera/Pensiones

1 ¿Qué se va a medir?	La cartera/pensiones pagadas
2 ¿Cuál es el Factor Clave?	Disminución en las cuentas por cobrar
3 Factores que incluye	Cartera vencida/ Cartera total
4 Relación entre los factores	(Cartera Vencida/Cartera Total)
5 ¿Dónde se verifica?	Información Financiera en el Balance General
6 ¿Quién lo verifica?	Persona responsable de Contador
7 ¿Qué se interpreta?	Porcentaje de la cuenta por cobrar que están en mora
8 ¿Quién es el Responsable?	El área Contable
9 ¿Con qué frecuencia se lo hace?	Mensualmente
10 Porcentaje de estándar	5%

11 ¿Quién es el Responsable del análisis?      Previo informe del Área Contable, el Rector/a

**Figura 25** Indicador de la Cartera/Pensiones

### 3.5 Validación de la propuesta aplicada

Los resultados que se obtengan en el estudio en cuanto a la cobranza que se tendrá que aplicar a los padres de familia de las obligaciones mensuales que tienen que cumplir, y determinar la productividad que se obtenga por la implementación dentro del área de Administración de una área de contabilidad/colecturía, se considera que para validar los resultados deberá hacerse a través del uso de medición de los indicadores tanto de eficiencia, y medición en porcentaje de respuesta para tomar las mejores decisiones para la institución educativa José María Urbina.

Por lo expuesto, con estos medidores se podrá evaluar la disminución de la morosidad de los padres de familia, el cumplimiento de las políticas de cobranzas a aplicarse, y se lo hace porque la institución educativa tiene problemas en el pago de las pensiones y matriculas de sus educandos. Con la aplicación de los indicadores se podrá verificar el cumplimiento de las políticas de cobranzas, las mismas que se van a revisar e informar de manera mensual para que el Rector(a) pueda tomar las decisiones pertinentes para que la institución educativa cumpla con su objetivo de servir a los educandos. Se detalla a continuación la Validación de Facturación.

Descripción	Control del cumplimiento en la facturación de Pensiones				
	Fuente	Responsable	Periodicidad	Porcentaje Efectividad Esperada	Responsable del Análisis
Cálculo según Formula No.de Pensiones No. Pensiones Facturadas	Facturero Depositos Base de Datos	Colecturia	Mensualmente	100%	Contador/Rector (a)

*Figura 26* Validación de Facturación

A continuación se detalla la validación de eficacia del cobro por vía telefónica

<b>Descripción</b>	<b>Eficacia en la cobranza por vía telefónica</b>				
<b>Cálculo según Formula</b>	<b>Fuente</b>	<b>Responsable</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Porcentaje Efectividad Esperada</b>	<b>Responsable del Análisis</b>
No.de llamadas para recaudar No. De padres contactados	Registro de las llamadas telefónicas Reportes diarios	Colecturia	Semanalmente	70%	Contador/Rector (a)

*Figura 27* Validación eficacia del Cobro por vía telefónica

Se detalla a continuación la validación de los depósitos realizados

<b>Descripción</b>	<b>Verificación de que todos los depósitos se hayan realizado sea efectivo y/o cheque</b>				
<b>Cálculo según Formula</b>	<b>Fuente</b>	<b>Responsable</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Porcentaje Efectividad Esperada</b>	<b>Responsable del Análisis</b>
Valor de recaudación diaria Valor de depósito diario	Papeletas de depósito. Facturas	Colecturia	Diariamente	99%	Contador/Rector (a)

*Figura 28* Validación de depósitos realizados

<b>Descripción</b>	<b>Verificación de que todos los depósitos se hayan realizado sea efectivo y/o cheque</b>				
<b>Cálculo según Formula</b>	<b>Fuente</b>	<b>Responsable</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Porcentaje Efectividad Esperada</b>	<b>Responsable del Análisis</b>
Cartera Vencida Cartera total	Estados Financieros Balance General	Contador	Mensualmente	5%	Contador/Rector (a)

*Figura 29* Validación de Morosidad (Padres de Familia)

<b>VALIDACION DE MOROSIDAD (PADRES DE FAMILIA)</b>					
<b>Descripción</b>	<b>Verificación de que todos los depósitos se hayan realizado sea efectivo y/o cheque</b>				
<b>Cálculo según Formula</b>	<b>Fuente</b>	<b>Responsable</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Porcentaje Efectividad Esperada</b>	<b>Responsable del Análisis</b>
<b>Cartera Vencida</b>	<b>Estados Financieros</b>	<b>Contador</b>	<b>Mensualmente</b>	<b>5%</b>	<b>Contador/Rector (a)</b>
<b>Cartera total</b>	<b>Balance General</b>				

## **Conclusiones y Recomendaciones**

### **Conclusiones**

Se hizo el análisis de los fundamentos teóricos que son la base para el desarrollo de esta investigación, particularmente en el sistema de cobro, etapas en las cobranzas y políticas que se puedan llevar a cabo para realizarlo en forma efectiva y eficaz.

La Unidad Educativa José María Urbina al momento tiene problemas en el pago puntual de las matrículas y pensiones, por lo que se hace necesario llevar a cabo la aplicación de políticas para poder solucionar en gran parte este problema que le resta liquidez a la institución.

La Unidad Educativa no cuenta con las áreas para realizar eficientemente el trabajo de cobranzas a los padres de familia, pues es necesario la implementación del área para que efectúen un trabajo directo en cuanto a este aspecto

No mantienen políticas claras para los cobros que están impagos o atrasados por los padres de familia de la Unidad Educativa, debido a esto se generan cobranzas en las matrículas y pensiones sin ninguna norma establecida por la institución.

## **Recomendaciones**

Es importante que la Unidad Educativa José María Urbina, implemente el área de contabilidad/colecturía, con funciones específicas para que sea eficiente y productivo incorporar dicha área y la contratación de su personal.

La aplicación de políticas de cobro, y mecanismos para conocer si se está haciendo eficientemente la labor y la recuperación de los valores impagos y/o atrasados.

La implementación del sistema de cobro que facilite a la Unidad Educativa José María Urbina llevar el control de los pagos de pensiones por estudiante y por curso.

Una vez que se tenga implementada las políticas de cobro para la Institución, realizar una verificación y control de los resultados obtenidos, por lo menos una vez al mes, para tomar medidas correctivas si el caso lo amerita.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ACCIÓN INSIGHT (2008). “Mejores prácticas en estrategias de cobranza”. Acción. Boston, p. 26.
- ÁLVAREZ, T. (2000). Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos, Panorama Editorial S.A. de CV Segunda Edición.
- ARENS, A. ELDER, RANDAL Y BEASLEY, MARK (2007). Auditoria. Pearson Prentice Hall, México.
- AMERICAN ACCOUNTING THEORY, A. (1996). Statement of, Basis C. Accounting, Theory, Evaston, III.PrincipiosContables.
- BANCO CENTRAL. (2001). Información Estadística. Boletín 1791.
- BERNAL, C. 2009. Metodología de la Investigación. Pearson Prentice Hall. México.
- BLOCK, S., HIRT, B. y Geoffrey, A. (2005), Administración Financiera. Segunda edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A., C.V. México D.F.
- BRAVO, M. (2009). Contabilidad General, Novena Edición, Editorial Nuevo día. Quito-Ecuador
- BRAVO, M., (2004). Contabilidad General, Quinta Edición. Editorial Nuevo Día. Quito-Ecuador.
- BRIGHAN, E. y HOUSTON, J. (2005). Fundamentos de Administración Financiera, Décima Edición. Thompson Editores. México.
- CATACORA, F. (1997). Sistemas y Procedimientos Contables, Editorial McGraw Hill, Bogotá-Colombia.
- CHIAVENATO, I. (2002). Gestión del Talento Humano, el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Bogotá D.C. Editora Mc Graw Hill.
- COOK, J. (2013). Auditoria, México McGraw Hill 3era.Edición.

- DAVID & HAMPTON (2006). Administración, Mc Graw Hill, Tercera Edición.
- DÍAS, M. (2004). Diccionario y Manual de Contabilidad y Administración, Editorial Parame, Barcelona. Tercera Edición.
- ETTINGER, R & GOELLEB D. (1990). Crédito y cobranza, México. Ed. Continental.
- GARRISON, R., NOREEN, E. y BREWER, P. (2007). Contabilidad Administrativa, McGraw-Hill, México.
- GÓMEZ, C. (1997). Sistema Administrativos, M Graw Hill, Tercera Edición.
- GONZALES, A., (2000). Gestión de Cobranzas, Editorial Parame, Barcelona Segunda Edición.
- GOXENS, A. (2001). Biblioteca Práctica de Contabilidad Editorial Océano Centrum, Bogotá – Colombia.
- HERNANDÉZ, R., FERNANDEZ, C.& BAPTISTA, L, (2014). Metodología de la investigación, Sexta edición. México. Recuperado de <http://www.freelibros.com>.
- LARA, A. (2012). Toma el control de tu negocio (Primera ed.). Monterrey, México: LID Editorial.
- MOLINA, V. E. (2002). El Gestor de Cobranza. Primera Edición. México: Ediciones Fiscales ISEF.
- MOLINA, V. E. (2005). Estrategias de cobranza en época de crisis. Tercera Edición. México: ISEF Empresa Líder.
- QUIJADA, G. J. (2001). Análisis del proceso otorgamiento de crédito y recaudación de las cuentas por cobrar en Panamco de Venezuela, S.A. Planta Maturín.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2008). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK). Cuarta Edición. Pennsylvania: PMI.

RODRÍGUEZ, V., (2002). Cómo elaborar y usar los manuales administrativos, International Thompson Editores, Tercera edición.

RODRÍGUEZ, V., (2002). Estudio de sistemas y procedimientos administrativos International Thompson Editores, Tercera Edición.

SANTANDREU, E. (2009). Manual para la gestión del crédito a clientes. Primera Edición. Barcelona: Ediciones Deusto.

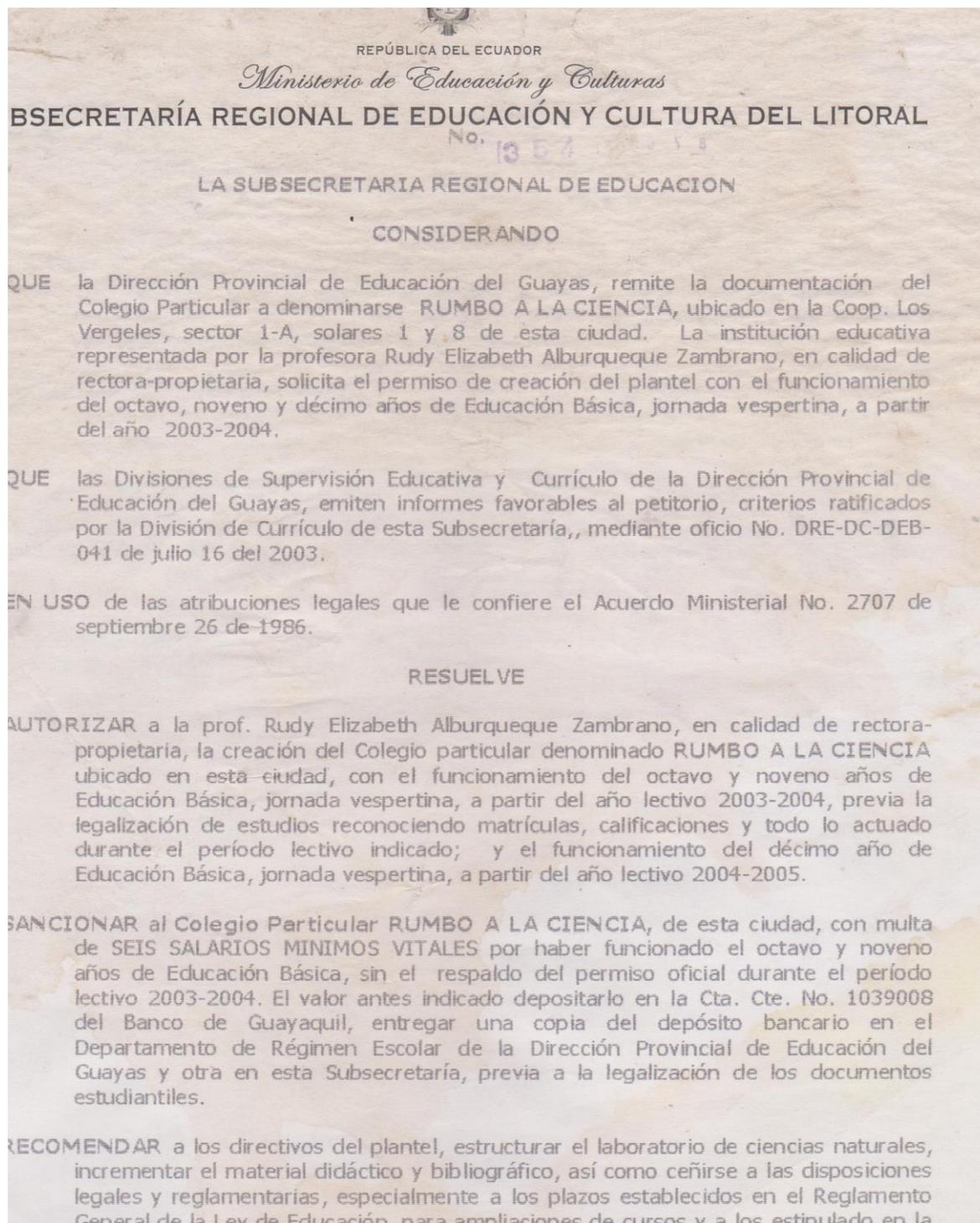
TAMAYO – TAMAYO (1999). “El proceso de Investigación Científica”. Editorial Limusa, México.

WESTON, J. FRED – BRIGHAM (1997). “Fundamentos de Administración Financiera” McGraw Hill. Caracas.

WHITTINGTON, R. & PANY, K. (2005). Principios de Auditoría, McGraw-Hill, México.

## Apéndice

### Apéndice A





REPÚBLICA DEL ECUADOR

Ministerio de Educación y Cultura

354

## SUBSECRETARÍA REGIONAL DE EDUCACIÓN Y CULTURA DEL LITORAL

2

**EXIGIR** a los directivos del plantel, la presentación de la información de la información estadística estudiantil, en las fechas señaladas por el Departamento respectivo de la dirección Provincial de Educación el Guayas y otra en la División Regional de Planeamiento de esta Subsecretaría.

COMUNIQUESE .- En Guayaquil, a

15 DIC. 2003

Lic. Cecilia Andrade Valencia

SUBSECRETARIA REGIONAL DE EDUCACION  
DEL LITORAL

Lic. Pablo Carabeta Muñoz  
JEFE DE LA DIVISIÓN REGIONAL  
DE PLANEAMIENTO

PCM/JCHP/Carmen E.  
2003-10-29

  
 República del Ecuador  
 Ministerio de Educación y Cultura  
 Dirección Provincial de Educación del Guayas

ACUERDO No. 024

LA DIRECCION PROVINCIAL DE EDUCACION Y CULTURA DEL GUAYAS

CONSIDERANDO:

QUE, la señora Rudy Elizabeth Alburqueque Zambrano, con cédula de ciudadanía No. 0909796450, en calidad de propietaria ha presentado solicitud y documentación, tendente a obtener el Acuerdo de creación y funcionamiento de una Escuela Particular a denominarse "RUMBO A LA CIENCIA", en esta ciudad, a partir del año lectivo 2.002 - 2.003.

QUE, en informe de fecha 6 de mayo del 2003, suscrito por la Lcda. Dolores Torres Acosta, Supervisora Provincial de Educación, con alcance al mismo de diciembre 9 del 2003, se pronuncia favorablemente para que se autorice lo solicitado.

QUE, es conveniente adoptar decisiones administrativas orientadas a salvaguardar el derecho de los alumnos (as) con la legalización de los estudios efectuados en el plantel durante los años escolares 2002 - 2003 y 2003 - 2004;

QUE, en cuanto a documentación, se ha cumplido con los requisitos establecidos en el Reglamento General a la Ley de Educación y,

En uso de sus atribuciones legales,

ACUERDA:

LEGALIZAR, matriculas, calificaciones y todo lo actuado por los alumnos que asistieron normalmente a clases en la Escuela Particular "Rumbo a la Ciencia", de esta ciudad durante los años lectivos: 2.002 - 2.003 y 2.003 - 2.004;

AUTORIZAR, a partir del año lectivo 2.004 - 2.005, la creación y funcionamiento de la Escuela Particular "Rumbo a la Ciencia", plantel que funcionará con las siguientes características:

NOMBRE DEL PLANTEL: RUMBO A LA CIENCIA

Nº. 1082

JORNADA: Matutina

ALUMNADO: Mixto

NIVEL: PRIMARIO: Escuela completa, primero a sexto grado.

(Del segundo al séptimo Año de Educación Básica).

DIRECCION DEL PLANTEL: Guayaquil: Los Várgeles, sector 1-A: solares # 1 y 8.

DIRECTORA-PROPIETARIA: RUDY ELIZABETH ALBURQUEQUE ZAMBRANO.

.....sigue

República del Ecuador  
Ministerio de Educación y Cultura  
Dirección Provincial de Educación del Guayas

..... continúa

RECOMENDAR, a los directivos del plantel, que en forma oportuna se de cumplimiento a las obligaciones reglamentarias y se ejerzan todas las acciones administrativas y pedagógicas para el mejoramiento de la calidad de la educación.

Dado en Guayaquil.

19 ENE. 2004

*César Burgos*  
Ldo. César Burgos  
DIRECTOR PROVINCIAL DE EDUCACIÓN DEL GUAYAS



*Eloy Castillo*  
Ab. Eloy Castillo  
DIRECTOR DE LA  
CURRICULO (E)  
CBF/ECLA/VI  
2004-01-15 # 007



*Fredy Viteri Jiménez*  
Prof. Fredy Viteri Jiménez,  
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE  
EDUCACION BASICA (E).



## Apéndice B Encuesta a los Representantes de los educandos

1. Género

Si \_\_\_ No \_\_\_

2. ¿Cuántos hijos tiene estudiando en el colegio?

1 \_\_\_

2 \_\_\_

Más de 2 \_\_\_

3. ¿Está contento con la educación que tienen sus hijos?

Si \_\_\_ No \_\_\_

4. ¿Cree que cuenta con el personal docente idóneo para la educación de sus hijos?

Si \_\_\_ No \_\_\_

5. ¿La infraestructura es la adecuada para la educación que reciben sus hijos?

Si \_\_\_ No \_\_\_

6. ¿El costo del colegio de la matrícula y pensión es elevada, adecuada o baja?

Elevada \_\_\_

Adecuada \_\_\_

Baja \_\_\_

7. ¿Paga a tiempo los valores de la matrícula y pensión del colegio?

Si \_\_\_ No \_\_\_

8. ¿En caso de no pagar a tiempo los valores es?

Por falta de trabajo \_\_\_

Despido de trabajo \_\_\_

Deudas anteriores contraídas \_\_\_

Motivo de Salud \_\_\_

Motivo estrictamente personal

\_\_\_

9. ¿El colegio se ha comunicado con usted para que realice el pago?

Si \_\_\_ No \_\_\_

10. ¿Responde inmediatamente con el pago?

Si \_\_\_ No \_\_\_

11. ¿En caso de no poder cancelar de forma inmediata que actitud toma?

Por falta de trabajo \_\_\_\_\_

Despido de trabajo \_\_\_\_\_

Deudas anteriores contraídas \_\_\_\_\_

Motivo de Salud \_\_\_\_\_

Motivo estrictamente personal \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_