



**Instituto Superior Tecnológico de Formación Profesional, Administrativa y  
Comercial**

**Carrera:**

Tecnología en Contabilidad y Auditoría

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Tema:**

Plan de mejora para el departamento de cobranzas de la unidad educativa de Fuerzas  
Armadas FAE N°.3 Taura

Requisito previo para la obtención del título de Tecnóloga en Contabilidad y Auditoría

**Autor (a):**

Dayanna Denisse Navia Vallejo

**Tutor (a):**

Ing. Zuleyma Delgado Saeteros

Guayaquil – Ecuador

2022



**Instituto Superior Tecnológico de Formación Profesional, Administrativa y  
Comercial**

**Carrera:**

Tecnología en Contabilidad y Auditoría

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Tema:**

Plan de mejora para el departamento de cobranzas de la Unidad Educativa de Fuerzas  
Armadas FAE N°.3 Taura

Requisito previo para la obtención del título de Tecnóloga en Contabilidad y Auditoría

Autor (a):

Dayanna Denisse Navia Vallejo

Tutor (a):

Ing. Zuleyma Delgado Saeteros

Guayaquil – Ecuador

2022

### Reconocimiento de Responsabilidad

Yo, Dayanna Denisse Navia Vallejo, declaro bajo juramento que el presente Trabajo de titulación, válido para optar por el título de Tecnólogo en Contabilidad y Auditoría, titulado: "Plan de mejora para el departamento de cobranzas de la Unidad Educativa de Fuerzas Armadas FAE N°3 Taura", es de mi autoría; que no lo he presentado en ninguna otra institución educativa para obtener algún título, grado o calificación profesional.

Reconozco que he consultado todas las fuentes bibliográficas que aquí detallo.

De la misma manera, según lo que establece la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y el Reglamento Interno del Instituto Superior Tecnológico de Formación Profesional Administrativa y Comercial, cedo los derechos de propiedad intelectual de este trabajo de investigación, al Instituto ya mencionado.

Autorizo la reproducción parcial o total de este trabajo con fines académicos por cualquier forma, medio o procedimiento, siempre y cuando se incluya la cita bibliográfica del documento.



Dayanna Denisse Navia Vallejo  
C.C.-0932053358





Factura: 001-004-000083734



20220901016D00666

**DILIGENCIA DE RECONOCIMIENTO DE FIRMAS N° 20220901016D00666**

Ante mí, NOTARIO(A) CECILIA PAULINA CALDERON JACOME de la NOTARÍA DÉCIMA SEXTA, comparece(n) DAYANNA DENISSE NAVIA VALLEJO portador(a) de CÉDULA 0932053358 de nacionalidad ECUATORIANA, mayor(es) de edad, estado civil SOLTERO(A), domiciliado(a) en GUAYAQUIL, POR SUS PROPIOS DERECHOS en calidad de COMPARECIENTE, quien(es) declara(n) que la(s) firma(s) constante(s) en el documento que antecede RECONOCIMIENTO DE RESPONSABILIDAD, es(son) suya(s), la(s) misma(s) que usa(n) en todos sus actos públicos y privados, siendo en consecuencia auténtica(s), para constancia firma(n) conmigo en unidad de acto, de todo lo cual doy fe. La presente diligencia se realiza en ejercicio de la atribución que me confiere el numeral noveno del artículo dieciocho de la Ley Notarial. El presente reconocimiento no se refiere al contenido del documento que antecede, sobre cuyo texto esta Notaría, no asume responsabilidad alguna. - Se archiva un original. GUAYAQUIL, a 14 DE FEBRERO DEL 2022, (11:06).

*Dayanna Navia Vallejo*  
DAYANNA DENISSE NAVIA VALLEJO  
CÉDULA 0932053358

*Cecilia Calderon Jacome*

NOTARIA CECILIA PAULINA CALDERON JACOME  
NOTARIA DÉCIMA SEXTA DEL CANTÓN GUAYAQUIL





## **Certificación del Tutor del Trabajo de Investigación**

Ing. Zuleyma Delgado Saeteros, en calidad de Tutor del trabajo de titulación:

### **CERTIFICA**

Que el trabajo de titulación válido para optar por el título de Tecnólogo en Contabilidad y Auditoría, cuyo tema es: **“Plan de mejora para el departamento de cobranzas de la Unidad Educativa de Fuerzas Armadas FAE N°. 3 Taura”**, fue elaborado por la Srta. Dayanna Denisse Navia Vallejo, ha sido debidamente revisado y está en condiciones de ser entregado para que se siga lo dispuesto por el Instituto Superior Tecnológico de Formación Profesional Administrativa y Comercial, correspondiente a la sustentación y defensa del mismo, previo a la obtención de su título.

.....

Ing. Zuleyma Delgado Saeteros  
**Tutora del Trabajo de Titulación**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de titulación se lo dedico a mis padres por su apoyo y comprensión

A mi familia que me motivó a salir adelante

A mi amigos y compañeros que siempre estuvieron conmigo hasta el fin de la carrera.

**Navia Vallejo Dayanna Denisse**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por otorgarme sabiduría para realizar este trabajo de titulación.

A mis padres y a mi familia por apoyarme a lo largo de toda la aventura que fue obtener el título profesional

A mis queridos amigos y compañeros Danny Mejía y Sandy Barrera que fueron de gran ayuda en todo el proceso estudiantil

Al Instituto Tecnológico de formación y a sus docentes, por encaminarme con sus enseñanzas al fin de la carrera

Agradezco a mi tutora Zuleyma Delgado por sus conocimientos impartidos en este trabajo de titulación.

**Navia Vallejo Dayanna Denisse**

# INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	2
FORMULACIÓN DE OBJETIVO GENERAL .....	3
<b>1 CAPITULO 1. FUNDAMENTACIÓN.....</b>	<b>4</b>
1.1 Marco Histórico.....	4
1.1.1 Historia de la educación.....	4
1.1.2 Historia de la educación privada .....	5
1.1.3 Origen del plan de mejora .....	7
1.1.4 Historia de Créditos y Cobranza.....	7
1.1.5 Crédito y sociedad en la Roma republicana .....	8
1.1.6 Historia de la unidad educativa FAE.....	9
1.1.7 Antecedentes de la investigación.....	11
1.2 Marco Teórico .....	13
1.2.1 La educación.....	13
1.2.2 Plan de mejora .....	13
1.2.3 Importancia del plan de mejora .....	13
1.2.4 Gestión y control financiero .....	14
1.2.5 Gerencia financiera .....	15
1.2.6 Planificación financiera.....	15
1.2.7 Flujos financieros.....	16
1.2.8 La información financiera .....	16
1.2.9 Los objetivos financieros .....	16
1.2.10 El diagnóstico financiero.....	16
1.2.11 Estrategias Financieras.....	17
1.2.12 Cobranzas .....	17
1.2.13 Gestión de cobranzas .....	17
1.2.14 Políticas de cobro.....	18
1.2.15 Cobranzas efectivas .....	18
1.2.16 Cartera vencida.....	19
1.3 Marco conceptual.....	20

1.4	Marco Jurídico.....	21
1.4.1	Constitución de la república del ecuador .....	21
1.4.2	Plan nacional de desarrollo .....	22
1.4.3	Ley de régimen tributario interno, lrti.....	23
1.4.4	Ley orgánica de educación intercultural .....	25
1.4.5	Normas internacionales de información financiera .....	35
1.4.6	Acuerdo nro. Mineduc-mineduc-2017-00006-a.....	36
<b>2</b>	<b>CAPITULO II. METODOLOGÍA EMPLEADA.....</b>	<b>38</b>
2.1	Enfoque de la investigación .....	38
2.1.1	Cualitativo .....	38
2.1.2	Cuantitativo .....	38
2.1.3	Mixto.....	39
2.2	Tipo de investigación.....	39
2.2.1	Descriptiva .....	39
2.2.2	Explicativa.....	39
2.3	Métodos de investigación.....	40
2.3.1	Teóricos.....	40
2.3.2	Empíricos .....	41
2.3.3	Estadísticos.....	42
2.3.4	Análisis de los resultados.....	44
2.3.5	Análisis de la encuesta .....	54
2.3.6	Análisis de la entrevista .....	54
2.3.7	Análisis de observación .....	55
2.4	Herramientas de análisis .....	56
2.4.1	Matriz PEST .....	56
2.4.2	Matriz FODA .....	57
2.4.3	Análisis CAPA .....	57
<b>3</b>	<b>CAPITULO III DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>60</b>
3.1	Título de la propuesta.....	60
3.2	Objetivo de la propuesta .....	60
3.3	Descripción de la propuesta .....	60
3.4	Estructura y análisis de la propuesta.....	61
3.5	Presupuesto.....	70

3.6	Conclusiones .....	72
3.7	Recomendaciones .....	73
<b>4</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>74</b>

## INDICE DE TABLA

Tabla 1 Resultados de la encuesta pregunta 1 .....	44
Tabla 2 Resultados de la encuesta pregunta 2 .....	45
Tabla 3 Resultado de la encuesta pregunta 3.....	46
Tabla 4 Resultados de la encuesta pregunta 4 .....	47
Tabla 5 Resultados de la encuesta pregunta 5 .....	48
Tabla 6 Resultados de la encuesta pregunta 6 .....	49
Tabla 7 Resultados de la encuesta pregunta 7 .....	50
Tabla 8 Resultados de la encuesta pregunta 8 .....	51
Tabla 9 Resultados de la encuesta pregunta 9 .....	52
Tabla 10 Resultados de la encuesta pregunta 10 .....	53
Tabla 11 Matriz PEST.....	56
Tabla 12 Matriz FODA .....	57
Tabla 13 Matriz CAPA .....	58
Tabla 14 Plan de Acción de aplicación de la propuesta.....	62
Tabla 15 Presupuesto para la convocatoria de los representantes .....	70
Tabla 16 Presupuesto para capacitación del personal de cobranzas .....	71
Tabla 17 Presupuesto de mejoras en el departamento de cobranzas.....	71

## **INDICE DE FIGURA**

Figura 1 Gestión Financiera .....	14
Figura 2 Elementos básicos del proceso de gestión financiera .....	15
Figura 3 Valores de Unidad Educativa de FAE N° Taura .....	61

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Resultados de la encuesta pregunta 1.....	44
Ilustración 2. Resultados de la encuesta pregunta 2.....	45
Ilustración 3. Resultados de la encuesta pregunta 3.....	46
Ilustración 4. Resultados de la encuesta pregunta 4.....	47
Ilustración 5. Resultados de la encuesta pregunta 5.....	48
Ilustración 6. Resultados de la encuesta pregunta 6.....	49
Ilustración 7. Resultados de la encuesta pregunta 7.....	50
Ilustración 8. Resultados de la encuesta pregunta 8.....	51
Ilustración 9. Resultados de la encuesta pregunta 9.....	52
Ilustración 10. Resultados de la encuesta pregunta 10.....	53
Ilustración 11 Diagrama de flujo propuesto .....	65

## INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Preguntas de la entrevista.....	78
Anexo 2. Formato de la Guía de Observación .....	79
Anexo 3 Formato de Compromiso de pago propuesto .....	80

## CERTIFICACIÓN

En calidad de revisor del trabajo de titulación “**Plan de mejora para el departamento de cobranzas de la unidad educativa de Fuerzas Armadas FAE N°.3 Taura**”.

## CERTIFICO

Que el trabajo de la estudiante **Dayanna Denisse Navia Vallejo** ha sido analizado por un sistema de reconocimiento de texto automático **URKUND ANALYSIS**.

Los resultados alcanzados evidencian el cumplimiento del nivel de coincidencias permitido hasta el 17%. Por tanto, se autoriza su impresión y presentación al acto de defensa



Dr. C. Rafael Bell Rodríguez

Vicerrector Académico



@unversitarlodeformacion

## **RESUMEN**

La falta de cancelación oportuna de las matrículas y pensiones de las instituciones educativas privadas es un gran problema como se observó luego de la investigación realizada en la unidad educativa de Fuerzas Armadas FAE N°.3 Taura, debido a que presenta un alto nivel de morosidad por parte de los representantes de la institución. Con la elaboración de esta investigación se pudo notar los problemas de cobros que existen en la institución y ayudó a encontrar las mejores soluciones para el correcto funcionamiento del departamento, con el plan de mejora se busca reducir la cartera vencida que posee la institución y llevar un seguimiento continuo a los cadetes que no cancelan sus pensiones a tiempo. Este trabajo investigativo tiene un enfoque mixto y se usó herramientas de investigación como la entrevista y las encuestas a los representantes de la unidad educativa las cuales nos ayudaron al desarrollo de la propuesta.

## **ABSTRACT**

The lack of timely cancellation of tuition and pensions of private educational institutions is a big problem as it was observed after the investigation carried out in the educational unit of the Armed Forces FAE No. 3 Taura, due to the fact that it presents a high-level delinquency by the representatives of the institution. With the elaboration of this investigation, it was possible to notice the collection problems that exist in the institution and helped to find the best solutions for the correct functioning of the department, with the improvement plan it is sought to reduce the overdue portfolio that the institution has and carry out continuous monitoring of cadets who do not pay their pensions on time. This investigative work has a mixed approach and research tools such as interviews and surveys of the representatives of the educational unit were used, which helped us to develop the proposal.

# INTRODUCCIÓN

La educación en Ecuador es un derecho consagrado en la Constitución Nacional, en la cual se establece que la disfrutarán todos los ciudadanos ecuatorianos durante su vida y que es un deber ineludible del Estado favorecerla y además es una condición necesaria para el buen vivir.

El sistema educativo en el Ecuador constituye una de las bases primordiales para impulsar un verdadero cambio promoviendo siempre el bienestar y reduciendo desigualdades sociales, otorgando a todas las personas una oportunidad de vida libre, segura y digna.

De forma general en el país existen dos tipos de instituciones educativas, las públicas y las instituciones educativas privadas, estas últimas se crean basados en que la calidad se ha vuelto una condición fundamental que no solo implica una infraestructura moderna, sino que la misma sea capaz de satisfacer las necesidades en la labor de impartir conocimientos adecuados, lo cual influye directamente en el mejoramiento continuo.

En Ecuador los 1160 colegios pertenecientes a la Confederación de Establecimientos de Educación Católica (Confedec) tuvo una cartera vencida del 20%, del mismo modo la Federación de Establecimientos Educativos Particulares de Pichincha (Fedepal) con 43 instituciones indicó que los padres que no cancelan las pensiones educativas se encuentran entre el 7,0 y 60,0 %, además de esto señalan que la principal causa por el retraso en los pagos, son el desempleo, los niveles bajos de ventas, y la falta de pagos por parte del estado, además según datos de Corpeducar existe una cartera incobable del 1%, los cuales son los padres con lo que no se llega a ningún acuerdo de pago.

De acuerdo a lo expuesto podemos llegar a la conclusión de que las instituciones educativas privadas se han visto en la obligación de atravesar escenarios financieros complejos, que se originan por la crisis económica que viven las familias y los estudiantes, ocasionando que la cartera de morosidad de las instituciones privadas cada día aumente más, dando como resultado un desequilibrio financiero que impide cumplir a las instituciones con sus obligaciones salariales y que de una u otra forma afectarán a la calidad de servicio que pretenden otorgar.

Tal es el caso de la Unidad Educativa de Fuerzas Armadas FAE N°.3 Taura, dicha institución ubicada en el kilómetro 22 ½ vía a Duran Tambo, es una institución fiscomisional perteneciente a la Fuerza Aérea Ecuatoriana que tiene como objetivo otorgar una propuesta educativa garantizando una sólida formación científica sustentada en la práctica de valores.

Dicha unidad educativa actualmente presenta problemas en las cobranzas, pues mantiene una alta cartera de morosidad provenientes de las mensualidades de los estudiantes a esto se suma la falta de control y seguimiento, así como la ausencia de estrategias que permitan incentivar el pago y mejorar la productividad de la institución.

En base a lo expuesto, el presente trabajo pretende diseñar un plan de mejora que contemple controles y seguimientos a realizar por el departamento de cobranzas de la institución, con la finalidad de minimizar los valores vencidos que directamente aportarán al incremento de los ingresos y por consiguiente contribuirán a elevar la productividad institucional.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo incide el plan de mejora en el departamento de cobranzas de la unidad educativa de Fuerzas Armadas FAE no 3 Taura?

Mediante entrevistas con el personal del departamento contable, y aplicando las herramientas de investigación y observación directa se pudo notar que el problema principal del departamento de cobranzas es el alto nivel de morosidad existente en la unidad educativa, esto debido a la frecuente falta de pago y la falta de interés de los padres de familia para cumplir las obligaciones adquiridas referente a la educación de su representado, ya que estos no se sienten presionados a cancelar las pensiones en las fechas establecidas, lo que ha dado como consecuencia que la institución presente altos niveles de endeudamiento, ya que se encuentran estudiantes con carteras vencidas de años pasados, incluso de estudiantes que ya no se encuentran estudiando en el plantel ocasionando así, problemas financieros serios que afectan de manera directa al mantenimiento de la infraestructura, personal docente y a los mismos estudiantes, dichos problemas evidencian también la falta de control y seguimiento que ha mantenido la institución durante todo este tiempo.

## **FORMULACIÓN DE OBJETIVO GENERAL**

Esta investigación plantea como objetivo general diseñar un plan de mejora para el correcto funcionamiento del departamento de cobranzas de la Unidad Educativa de Fuerzas Armadas FAE no.3 Taura.

Dicho plan de mejora se alcanzará de manera progresiva al ir determinando la situación y procedimientos financieros actuales de la empresa, analizar estrategias que permitan elevar la productividad institucional y finalmente proponiendo procesos a implementar que mejoren y subsanen las carencias en el área de cobranzas de la unidad educativa.

Para facilitar el acercamiento a este estudio la autora lo ha organizado de la siguiente forma:

En el capítulo I se describe la fundamentación de la investigación y se hablará de diferentes aspectos como la evolución del problema a tratar con el paso del tiempo, las teorías que necesitaremos para sustentar la investigación y las leyes que avalen la investigación correspondiente.

En el capítulo II se exponen temas como el enfoque de la investigación y las metodologías empleadas que se aplicaran para la realización de la tesina.

En el capítulo III se realizará la propuesta del autor de la tesis para solucionar los problemas que existen en la unidad educativa de Fuerzas Armadas FAE no.3 Taura.

# 1 CAPITULO 1. FUNDAMENTACIÓN

## 1.1 MARCO HISTÓRICO

### 1.1.1 Historia de la educación

Los sistemas de educación más antiguos conocidos tenían características comunes: enseñaban religión y mantenían las tradiciones del pueblo. En el antiguo Egipto, las escuelas de los templos enseñaban religión, pero también los principios de escritura, ciencias, matemáticas y arquitectura. De forma semejante, en la India la mayor parte de la educación estaba en las manos de sacerdotes. La India fue la fuente del budismo, doctrina que enseñaba en sus instituciones a los chicos, y que se extendió por la mayoría de los países de Oriente.

La educación en la antigua China se centralizaba en la filosofía, la poesía y la religión, de acuerdo con las enseñanzas de Kung-Fu-Tsé (conocido en occidente como Confucio), Lao-Tsé y otros filósofos. El sistema chino de una prueba civil, iniciado en ese país ya hace más de dos mil años, se ha mantenido hasta hoy, pues, en teoría, permite la selección de los mejores estudiantes para cargos importantes en el gobierno, este legado dejado no solo por esta corriente si no la romana, egipcia, tailandesa, en general europea y asiática han marcado la evolución de la educación en toda América.

La educación en el Ecuador y en toda América Latina experimentó una expansión notable a partir de 1950-1960, con logros importantes como son la reducción del analfabetismo adulto; la incorporación creciente de niños y jóvenes al sistema escolar, particularmente de los sectores pobres de la sociedad; la expansión de la matrícula de educación inicial y superior; una mayor equidad en el acceso y retención por parte de grupos tradicionalmente marginados de la educación tales como las mujeres, los grupos indígenas y la población con necesidades especiales; el creciente reconocimiento de la diversidad étnica, cultural y lingüística y su correspondiente expresión en términos educativos. (Almeida, 2012)

### 1.1.2 Historia de la educación privada

El siglo XIX presenta un desarrollo histórico muy particular cuando hablamos de la educación del país, particularmente cuando analizamos el período que va desde la Constitución Nacional hasta el nuevo siglo. La educación particular o privada de la Argentina tuvo su primer momento de organización, institución y lucha en la segunda mitad del siglo XIX. Es verdad que el nombre remite a un conjunto heterogéneo de escuelas, institutos, colegios y particulares (de muy variada preparación, estructura y servicio) que asumieron el compromiso educativo en ese siglo y que reunía a las confesiones religiosas, a maestros (muchos autodidactas o con alguna formación intensiva), sociedades civiles, representantes de las diversas colectividades e inmigrantes, todos interesados por brindar una ayuda y una asistencia a la sociedad, y responder a sus propios intereses. La educación no era un bien que el estado ofrecía y la población demandaba, sino una situación de excepción y privilegio para algunas familias e individuos. Entre los privados y particulares, nadie puede discutir el papel que tuvo la educación católica en ese escenario porque como ninguna otra tenía un caudal de escuelas y de servicios que le permitía tener entidad y representación propia. La iglesia a través de sus colegios, la casi totalidad administrados por las ordenes o congregaciones religiosas, se consideraba la dueña no sólo histórica, sino natural de la escuela y de la educación.

- Aunque nos vamos a concentrar en el período que va de 1850 (especialmente desde la promulgación de la Constitución Nacional en 1853) hasta 1950 (el primer gobierno del presidente Juan Domingo Perón), no dejaremos de trazar un breve panorama de los hechos y escritos que se produjeron en la primera mitad del siglo XIX.
- Cuando los Estados modernos comienzan a reclamar el derecho sobre la educación de los ciudadanos y el control sobre las escuelas, se inicia una lucha de poder entre ambos actores: por una parte, por quienes se respaldaban en la tradición y en el histórico manejo de las escuelas, y por otra, quienes se fundamentaban en la necesaria preparación y formación de los habitantes para convertirlos en sus ciudadanos (civilización + moralización). Por atendibles razones en los inicios cada

uno demandaba exclusividad: la iglesia educaba, pero su fin era sobre todo pastoral y la formación de sus feligreses católicos (como hacían lo propio las otras confesiones); si el Estado educaba, su propósito era sobre todo político, y pretendía asegurarse la incorporación activa y responsable (derechos y deberes) de los futuros ciudadanos. En la puja por encontrar el lugar deseado se jugaron varias alternativas, que fueron produciéndose y que negociaron a lo largo de los cincuenta años, y en donde la educación particular o privada (no cabía otra denominación, porque en modo alguno era oficial) debió ir cediendo en sus pretensiones. En este contexto la lucha por la enseñanza religiosa en todas las escuelas y con presencia en el diseño curricular es un tema menor, sólo un movimiento bullicioso en la superficie, porque lo que se estaba debatiendo eran otros temas más profundos. Y siempre existían alternativas de negociación: tender a lograr el máximo, pero sin descuidar la posibilidad de conquistar el mínimo.

(1) Mantener el protagonismo y el control de la educación o bien, al menos, compartirlo con el Estado interesado en ejercer el derecho exclusivo para garantizar la educación de todos los ciudadanos.

(2) Limitar la intervención del Estado, amparados en la Constitución Nacional, defender la libertad de enseñanza y luchar contra la hegemonía absoluta del Estado en la educación de los argentinos, proponiendo una función complementaria y subsidiaria.

(3) Aceptado el monopolio del Estado en la educación, discutir y definir las condiciones del ejercicio constitucional de la libertad de enseñar y aprender con autonomía en el manejo institucional, en la organización curricular y el otorgamiento de títulos.

(4) Decidido el control absoluto por parte del Estado de la educación de todos los ciudadanos, lograr el reconocimiento a través de la supervisión y la incorporación a la enseñanza oficial, en la escuela elemental o básica, y en la escuela secundaria en todas sus orientaciones. (Noro, 2012)

### **1.1.3 Origen del plan de mejora**

El origen del plan de mejora inició desde la creación del ciclo de Deming, dicho esto el ciclo de Deming es un sistema muy utilizado en la actualidad para la implementación de planes de mejora continua. Hoy en día para que una empresa se mantenga a flote en un entorno competitivo y con cambios constantes, todo pasa por mejorar la calidad de sus procesos constantemente

#### **¿Qué es el ciclo Deming?**

Las organizaciones deben configurar planes de gestión y mejora continua con los que consigan mejorar su competitividad y calidad de sus procesos, reduciendo costes y fallos, optimizando la productividad y eliminando riesgos.

El ciclo Deming es el sistema más utilizado para implantar dicho plan de mejora continua. Recibe el nombre de Edwards Deming, quien fue su principal impulsor, pero también se conoce como ciclo PHVA que son las siglas de Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, o PDCA en inglés. (Mendez, 2020)

### **1.1.4 Historia de Créditos y Cobranza**

De acuerdo con la investigación de Bauche (1978) la historia de Créditos y Cobranza se remonta en los siguientes periodos:

#### **Mesopotamia**

Los sacerdotes de Uruk son los primeros banqueros conocidos, porque el templo recibía obsequios habituales y sacrificios ocasionales de tribales e individuos que deseaban la gracia de los dioses. Los recursos que considerablemente disponían los aprovechaban al máximo obteniendo préstamos. El templo se dedica a prestar alimentos para beneficiar a los agricultores y comerciantes de la zona; también proporcionó pagos por adelantado a los esclavos para que se redimieran y pagos por adelantado a los combatientes caídos encarcelados para su liberación.

Las operaciones eran realizadas en forma física, porque el dinero aun no existía en ese momento. Durante la dinastía UR 2294-2187 A.C, los banqueros de los dioses llevaban a cabo el comercio bancario en toda Babilonia, y sus dos actividades básicas eran la recepción de préstamos y depósitos.

Dado que la economía babilónica no tenía conocimiento de moneda, sigue siendo el grano (cebada) el que regía hasta ese entonces las negociaciones de intercambio. Al mismo tiempo, los comercios de metales se desarrollaron; circulan lingotes de plata y oro, e incluso sus productos de valor tienden a declinar: el oro era diez veces más caro que la plata en la tercera dinastía de Ur, y solo más caro de lo que era durante el reinado de Hammurabi Seis veces. El Código de Hammurabi estipula el préstamo y depósito de bienes, este es el primer contrato de comisión mencionado en su historia.

En Mesopotamia, entre los años 1982 y 1750 A.C. se difundió el Código de Hammurabi recopilaba los acuerdos legales basados en disputas entre deudores y acreedores, que brinda a los agricultores ciertas comodidades para pagar sus deudas. En Mesopotamia, el préstamo es un comportamiento muy común, se basaba en una de las dos materias primas que se utilizan como dinero: cebada o plata.

## **Grecia**

El papel moneda surgió en Grecia aproximadamente en 687 A.C. La entrada de la moneda griega cambió el sistema económico estipulado desde varios siglos. En el 594 d.C., Solón respetó la supremacía de los comerciantes atenienses y aprobó préstamos de interés sin límites a las tasas de interés, lo que convirtió a la ciudad en la capital del Imperio mediterráneo.

### **1.1.5 Crédito y sociedad en la Roma republicana**

Los banqueros del sector privado en la etapa romana practicaban las operaciones de los trapezistas. Entre ellos receptaban depósitos y cuando el depositante ve o presenta el cheque en la caja del depositante, lo reembolsan, ya sea su pedido o llevado a cabo de terceros. Por otro lado, para los clientes conservaban el servicio de cajero; prestaban con o sin garantías, además de los intereses; intervienen en subastas (auctions) y pagaban anticipos a los participantes, en particular inmediatamente en nombre de los compradores para realizar los pagos a los vendedores, según *empito venditio*, se convierten en acreedores.

Se aseguran de que el dinero se transfiera de una parte del imperio a otra y evitan el transporte real de efectivo, los reporteros escribían en todas partes para que se pueda usar un poco de dinero durante su presentación a los clientes. Carta

de crédito por el mismo monto. Todo se controlaba por compensación: el banco corresponsal confisca el crédito del banco y el banquero confisca el crédito de su agente en Roma.

### **Edad Media**

En este periodo, los judíos se enfocaban al cambio de divisas y al endeudamiento con intereses, con el objeto de prohibir la usura, la iglesia prohibía todo tipo de negocio dedicada a esta actividad, aunque los judíos no prestaban atención a esta ley de prohibición y se beneficiaban del entendimiento tácito de las autoridades, que les permite llevar a cabo de estas actividades.

### **Prácticas medievales**

Durante este período, los comerciantes a menudo se otorgaban préstamos a corto plazo mediante contratos denominados cambiums; a largo plazo el crédito se realizaba a través de un esquema de rentas asimilables a un alquiler, de manera vitalicio o perpetua. Los préstamos de intereses son hechos indiscriminadamente por todas las clases de la sociedad, desde la clase más humilde hasta la clase aristocrática, desde los comerciantes hasta las iglesias; esta es una sociedad que condena estas prácticas, pero las usa. Los prestatarios incluso utilizan ventas falsas, borradores de transacciones falsos y cifras falsas en contratos notariales. El castigo por usura incluye incapacidad civil y castigo vergonzoso por ser excluido de la sociedad (Morales & Morales , 2014).

#### **1.1.6 Historia de la unidad educativa FAE**

La historia de la unidad Educativa de FFAA “FAE N° 3 Taura” se remonta hace cinco décadas en el pasado y detenerse en 1971 cuando la Dirección Provincial de Educación del Guayas, dirigida en ese entonces, por Jorge Herrera García, expidió el documento mediante el cual autorizaba al Tcrn. EM Avc Luis Abad Cadena, para fundar una escuela particular.

El naciente centro educativo comenzó a funcionar dentro de la Base Aérea de Taura y acogió el nombre de Cabo Carlos Mejía FAE #3, un militar que, gracias a su alma de docente, al momento de desarrollar su carrera castrense, se percató que existían muchos niños a quienes su situación económica le impedía asistir a la escuela. Fue por eso que,

junto a varios de sus compañeros de armas, preparo un improvisado pero eficaz equipo docente, que tuvo como misión combatir el analfabetismo de los niños antes anotados, para lo cual le fueron validos de todos los aparatos que podían transformar en bancas y pizarras.

El ideal de los uniformados tuvo como fuerte aliado la Fuerza Aérea de los Estados Unidos y un grupo de padres de familia, por cuanto la entidad norteamericana donó un terreno en el que con la colaboración de los representantes se construyó la escuela, y en el cual en la actualidad se levanta la Emblemática Unidad Educativa de Fuerzas Armadas “FAE N° 3 Taura”.

En 1977 La Fuerza Aérea Ecuatoriana decidió tomar la tutela de la Escuela y una de las primeras acciones fue ampliar la reducida planta laboral, para lo cual, mediante concurso de méritos y oposición, integro docentes civiles, además de coordinadores militares, los cuales aportaron y en mucho para suplir la mayoría de necesidades existentes.

A mediados de la década de los 80, ante la necesidad y demanda de los padres de familia y mediante acuerdo 185 expedido por la Dirección Provincial de Educación del Guayas se creó el jardín de infantes.

El denodado trabajo de padres y profesores desemboco en la aprobación del acuerdo 148, el 26 de mayo de 1993, mediante el que se permitía el funcionamiento de la secundaria. En 1998 fue elevada a la categoría de Unidad Educativa así lo determino el Acuerdo 1183.

En el 2016, fecha en que se celebraron 45 años de su creación, la UE FAE N° 3 Taura, quedó como el único establecimiento educativo perteneciente a la Fuerza Aérea y obtuvo la denominación de emblemática. El mismo año el establecimiento en mención, bajo expedición del acuerdo M-E 2016000025-A, pasó a llamarse UE de FFAA “FAE N° 3 TAURA”.

En el año 2016 tuvo como rector al teniente coronel Edgar Moya y Vicerrectora a la MCs. Yenny Ormaza Salvatierra. En la actualidad tiene como rector al teniente coronel Santiago Fiallos Herrera y se cumplieron 50 años de servicio de educación y formación de cadetes. Durante su vida institucional la UE en mención, ha sido un referente educativo en la Cuenca Baja del Rio Guayas, tanto por la calidad académica como por la férrea disciplina militar que se imparte a los cadetes quienes una vez graduados de bachiller

tienen la capacidad de ingresar sin ningún problema a las mejores universidades e institutos militares del país.

### **1.1.7 Antecedentes de la investigación**

Según (Arnao Niño & Villegas Cubas, 2015) en su investigación “**PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL DEL BANCO CONTINENTAL BBVA BALTA BASADO EN LA TEORIA DE LITWIN Y STRINGER, CHICLAYO**” universidad católica santo toribio de Mogrovejo escuela de administración de empresas.

**Propone como objetivo:** Desarrollar una propuesta de un Plan de mejora, basado en la Teoría de Litwin y Stinger, para el Clima Laboral de los trabajadores del Banco Continental BBVA Balta-Chiclayo.

**Y como conclusión obtuvo:** Los trabajadores de la agencia del banco BBVA – Continental, ya tiene conocimientos de todas las políticas de la empresa, los cual eran impedimento para que se tomaran en cuentas las nuevas ideas, los trabajadores asumen un compromiso elevado de responsabilidad. Sin embargo, falta trabajar en equipo. Ellos ahora perciben las recompensas como un estímulo por el trabajo bien realizado. Los miembros de la empresa afirman que esta empresa tiene un clima de trabajo agradable. En dicha empresa se puede ver que no tienen espíritu de ayuda entre cada grupo de empleados. Esta empresa tiene los Estándares de Desempeño sobre las normas de rendimiento muy altas. Existen conflictos entre los miembros de la agencia del banco BBVA Continental de Balta. Sin embargo, se aceptan opiniones discrepantes entre los trabajadores. El grado de identidad de los trabajadores con la empresa del banco BBVA Continental de Balta es alto.

Según (Tumbaco Zorrilla, 2017) en su estudio “**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN DE COBRANZA EN DISAN ECUADOR S.A**” Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas Contaduría Pública Autorizada.

**Su objetivo es:** Desarrollar un modelo de plan estratégico para la gestión de cobranza en la empresa DISAN Ecuador.

**Y concluyó que:** No existe un procedimiento o políticas definidas en el departamento de cobranzas. No existe un análisis adecuado de la capacidad del cliente, no permitiendo que se recupere la cartera en los plazos establecidos. Los recursos de empresa están siendo inmovilizados por la falta de recuperación oportuna. La compañía Disan tiene un 90% de las ventas totales a crédito, debido a la diversidad de sus productos que maneja lo que produce permanentes vencimientos de cartera que requieren se deban tomar acciones encaminadas a mitigar este riesgo de allí la importancia del establecimiento de un plan estratégico el cual permitirá la adecuada observación de objetivos a corto y mediano plazo a fin de establecer un plan de acción a seguir.

Según (Culquimboz , 2019) en su investigación “**PLAN DE MEJORA PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL DE ENFERMERÍA DEL HOSPITAL REGIONAL VIRGEN DE FÁTIMA CHACHAPOYAS - REGIÓN AMAZONAS**” Escuela de Posgrado Universidad César Vallejo.

**Tuvo como objetivo:** Proponer un plan de mejora para el clima organizacional del personal de enfermería del hospital regional Virgen de Fátima Chachapoyas-Región Amazonas, 2015.

**Y concluyó que:** Al aplicarse el cuestionario de clima organizacional, se identificó que el hospital en estudio tiene un clima adverso 0.589 por mejorar lo cual significa que en el personal de enfermería existen problemas de interrelación., por lo que generó la propuesta del plan de mejora basada en la elaboración de estrategias para mejorar el clima entre el personal.

Del estudio y descripción de los fundamentos teóricos, se concluye que el clima organizacional es un fenómeno social y es una capacidad inherente a los seres humanos, que está ahí, para desarrollarla o potenciarla como lo diría David McClelland en su teoría sobre las necesidades.

El plan de mejora se basa en optimizar cualquier proceso que tenga problemas de desarrollo como el clima organizacional de una institución.

Se realizó validación del modelo de la propuesta por juicio de expertos, la cual plasma los criterios de la propuesta.

## **1.2 MARCO TEÓRICO**

### **1.2.1 La educación**

“La educación es un proceso de transmisión de las tradiciones o de la cultura de un grupo, de una generación a otra” (Azevedo , 1894-1974)

Para el autor de la tesina la educación es un proceso de formación de cada ser humano donde se enseña aspectos importantes de moral y se forma personas ricas en conocimientos generales.

### **1.2.2 Plan de mejora**

“Un plan de mejora es un diseño sobre la mejor forma de manejar la organización en salud durante sus actividades cotidianas y a largo plazo” (Pastor, 2017)

En base a lo expuesto podemos determinar que un plan de mejora es una estrategia que permite maximizar la eficiencia de una empresa o institución donde se lo vaya a aplicar y que tenga un mejor funcionamiento con el fin de optimizar los procesos para llegar a tener un rendimiento superior al que ya se tenía.

### **1.2.3 Importancia del plan de mejora**

El plan de mejora es de gran importancia ya que nos permite identificar las deficiencias que presenta cada empresa a lo largo de su existencia para así mejorarlas o simplemente actualizarlas ayudando así a ampliar las ventas o ingresos por servicios (según el mercado que va dirigido). Por esto las empresas a lo largo del tiempo van mejorando para así tener mayor acogida a nivel económico.

El plan de mejoras integra las decisiones estratégicas sobre cuáles son las variantes que deben incorporarse a los diferentes procesos de la institución.

Dicho plan además de servir de base para la detección de mejoras, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a implementar, así como la incorporación de acciones correctoras.

En base a lo expuesto podemos concluir que un plan de mejoras es importante porque permite:

- Identificar las causas que provocan las debilidades detectadas.
- Identificar las acciones de mejora a aplicar.
- Analizar su viabilidad.
- Establecer prioridades en las líneas de actuación.
- Disponer de un plan de las acciones a desarrollar en un futuro y de un sistema de seguimiento y control de las mismas.
- Negociar la estrategia a seguir.
- Incrementar la eficacia y eficiencia de la gestión.

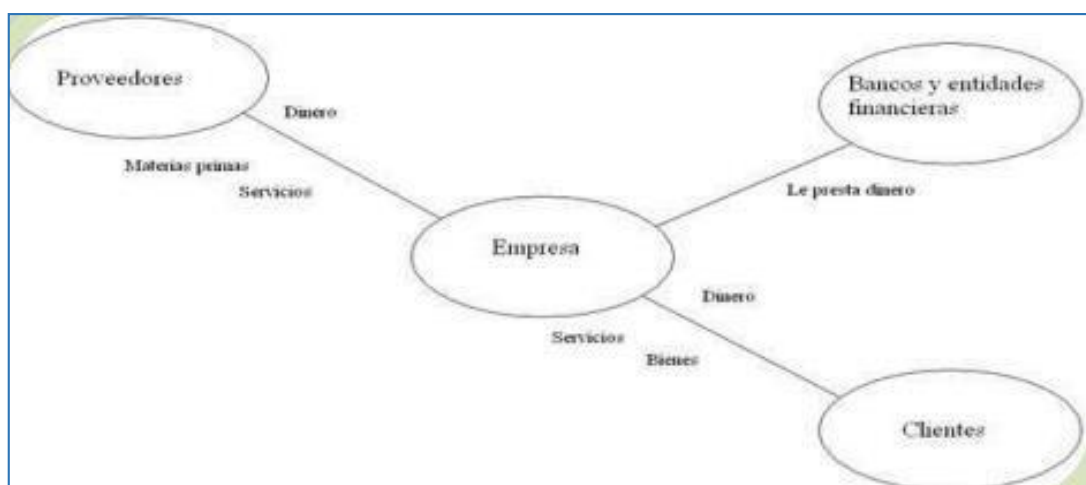
#### 1.2.4 Gestión y control financiero

La Gestión Financiera es la actividad que se realiza en una organización y que se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos financieros con el fin de generar mayores beneficios y/o resultados. El objetivo es hacer que la organización se desenvuelva con efectividad, apoyar a la mejor toma de decisiones financieras y generar oportunidades de inversión para la organización. (Terrazas, 2009)

La gestión y control financiero para una empresa es de vital importancia ya que mediante estas se puede observar el estado real de la empresa y así tomar decisiones correctas a fin de que la entidad tenga mayor productividad y produzca más ganancias.

#### Figura 1

##### *Gestión Financiera*



Fuente: Libro tecnologías de gestión-polimodal de Héctor Fainstein y Mauricio Abadi.

### 1.2.5 Gerencia financiera

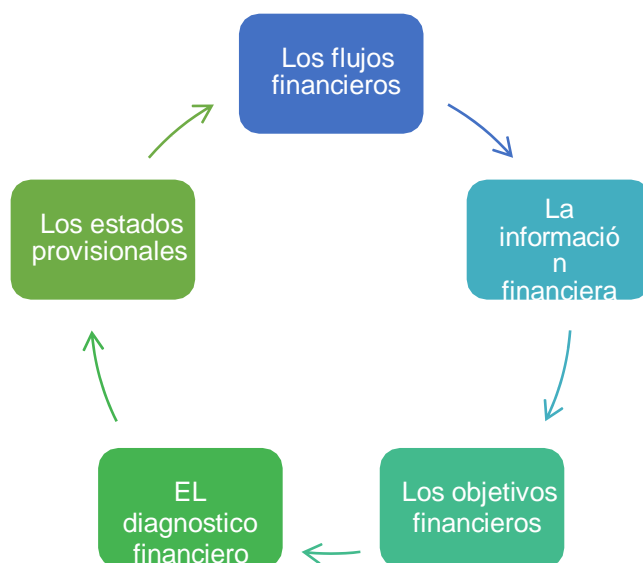
La gerencia financiera es una de las áreas fundamentales desde donde se administran de manera eficiente los diferentes recursos físicos y económicos de la empresa y es importante ya que allí se ejecuta todo el proceso para una óptima toma de decisiones, en esta se recopila, analiza, clasifica y plantea con base a los resultados proyecto de mejoramiento continuo para el negocio, crea estrategias y las lleva a cabo de acuerdo a las cifras analizadas; es por eso que la gerencia financiera no solo abarca la parte económica también va ligada a cada área de la empresa desde inventario, presupuesto, costo, nomina ; la gerencia financiera está altamente ligada a la toma de decisiones teniendo en cuanto a los activos y su estructura de financiación. (Puente, 2019)

### 1.2.6 Planificación financiera

La planificación financiera es una herramienta clave de la gestión financiera que comprende y otorga control, mejora el proceso de toma de decisiones, así como el nivel de logro de objetivo y metas organizacionales. La planificación puede ser una herramienta flexible por su adaptación a diferentes ámbitos y aspectos de la vida empresarial y personal. (Valle, 2020).

**Figura 2**

*Elementos básicos del proceso de gestión financiera*



**Fuente:** Libro de elementos básicos de la gestión financiera

**Autor:** Pascual

### **1.2.7 Flujos financieros**

Cuando se habla de flujos financieros nos referimos a cómo es que se produce y distribuye el dinero en una empresa, negocio o cualquier otro tipo de organización. Es decir, de donde sale el dinero, a donde va a parar y los periodos de tiempo en que pasa esto. Y es que tener bajo control esos flujos financieros, saber si son saludables, cuál es tu punto de equilibrio, cuál es tu rentabilidad, utilidad, saber cuántos meses tienes asegurados de supervivencia, o saber cuándo necesitas financiamiento y de qué tipo y monto, etcétera, es un asunto importantísimo para lograr la continuidad de tu negocio. (Vázquez, 2020)

Los flujos financieros lo conforman los ingresos y egresos de una empresa en un periodo de tiempo y mediante los flujos financiero podemos observar el nivel de liquidez que posee la entidad financiera.

### **1.2.8 La información financiera**

La información financiera de una empresa es una agrupación de datos expresados en números, que describen la situación financiera de la empresa y muestre los estados reales y las operaciones realizadas en cuanto al movimiento del dinero.

### **1.2.9 Los objetivos financieros**

El objetivo financiero describe las metas relacionadas con las finanzas y que a su vez permitan alcanzar el objetivo general. El plan financiero va unido al objetivo financiero, de hecho, le indica el camino a seguir. De esta forma, podemos decir que lo que hace es poner por escrito lo que antes era una pretensión. Además, es una parte esencial del plan económico financiero de la empresa, que incluye otros como el plan de marketing. (Arias, 2020)

### **1.2.10 El diagnóstico financiero**

El diagnóstico financiero es una herramienta que permite determinar la realidad económica de una entidad mediante la revisión y análisis de la información proporcionada por el área de contabilidad. A través de la evaluación de los estados financieros, es posible establecer criterios para la toma de decisiones, especialmente en época de crisis. El

desempeño de una empresa se resume en sus estados financieros, que a su vez proporcionan información sobre la posición financiera y contable de un periodo en particular. Analizar adecuadamente esta información conlleva la aplicación de la teoría financiera, mediante el uso de diversas metodologías de análisis y modelos estructurados, cuya aplicación en el diagnóstico financiero favorece a tomar mejores decisiones. (Páez, 2020)

### **1.2.11 Estrategias Financieras**

Las estrategias financieras son un conjunto de planes que se desarrollan con el fin de que la empresa a mediano y largo plazo funcione de una mejor manera o para corregir alguna falla dentro de la empresa que se encuentre afectando a la economía de la misma.

### **1.2.12 Cobranzas**

“Cobranza es el acto y la consecuencia de cobrar: obtener el dinero correspondiente al desarrollo de una actividad, a la venta de un producto o al pago de deudas. La cobranza es el cobro en cuestión”. (Perez & Merino, 2016)

“La cobranza es la obtención de un pago pactado. Esto no necesariamente ocurre al mismo tiempo que el vendedor entrega su mercancía o que el empleado desarrolla el trabajo encargado”. (Westreicher, 2020)

Las cobranzas para el autor de la tesina es la definición que se le da a la acción de recibir dinero a cambio de algún objeto vendido o de algún servicio prestado para así estar saldado la acción de comprar un bien.

### **1.2.13 Gestión de cobranzas**

La gestión de cobranzas es un proceso en el cual se ven involucrados tanto los ingresos y los egresos; inmersos en la realización de cualquier actividad económica y al manejo racional del dinero, desarrollando actividades que permitan generar recursos y controlar la gestión de los mismos. (Llamuca, 2015)

Para el autor de la tesina la gestión de cobros en una empresa debe de ser lo más importante debido a que si se lleva una correcta recaudación de los valores vendidos se mantiene la estabilidad de la misma empresa y también su liquidez.

### **1.2.14 Políticas de cobro**

Las políticas de cobro de las empresas son las normas que posee cada área de cobranzas para agilizar el proceso de cobro y reducir la cartera vencida mediante una buena ejecución de las normas debe dar como resultado cobrar cuentas pendientes manteniendo a los clientes.

### **1.2.15 Cobranzas efectivas**

- **Define tus procedimientos de cobranza**

Crear un proceso claro y estrategias de cobro muy bien delimitadas, junto con políticas concretas, ayudará a todo tu equipo a conocer los pasos a seguir optimizar las cobranzas.

Entre otras cosas, es importante que asignes responsables y acciones concretas para cada tarea y etapa del ciclo de cobro, desde la emisión de una factura o documento tributario hasta su seguimiento y el envío de recordatorios de pago.

- **Emplea diversos canales de comunicación con los clientes**

Adaptarse a todos los medios posibles de comunicación facilitara que realmente el cliente se encuentre al tanto de la factura pendiente o adecuada. Con el avance de la tecnología, cada día surgen nuevas formas de interactuar con los usuarios, ¡y el equipo de cobranzas tiene que aprovecharlas!

- **Ofrece diferentes alternativas de pago**

Mientras más métodos de pago tengas a disposición para el pago de las deudas será mucho más fácil para los clientes cumplir con sus obligaciones, pues podrán elegir la opción que más se adapte a sus necesidades, como: tarjetas de débito o crédito, pagos en cuotas, efectivo, transferencias y cheques, entre otros.

- **Evalúa y categoriza a tu cartera de clientes**

La organización y el control son dos aspectos claves cuando se habla de cuentas por cobrar, por lo que tienes que esforzarte por determinar cuáles son tus tipos de clientes, qué antigüedad tienen sus deudas y, en general, como son sus comportamientos y antecedentes financieros y de pago.

- **Realiza un seguimiento continuo**

Estar pendiente de los documentos tributarios emitidos es fundamental, especialmente de sus fechas de vencimiento.

Si no se realiza un seguimiento continuo a los clientes y sus deudas se te pueden pasar por alto alguno de las operaciones, dejando que se cumplan los plazos de vencimiento de manera recurrente y, en consecuencia, comprometiendo tus finanzas.

- **Mantén la facturación al día**

Otro tips para una cobranza efectiva es realizar la emisión correcta y a tiempo de todos los documentos tributarios que se generen por la venta y comercialización de productos o servicios.

Esto incluye no cometer errores en la captura de datos, enviar los comprobantes de forma inmediata a los usuarios y, sobre todo, disponer de una base de datos para resguardar todos tus documentos y poder verificarlos cuando más lo necesites.

- **Automatiza los procesos**

La tecnología puede ser una gran aliada para lograr una cobranza efectiva, pues existen softwares que se encargan de automatizar todos tus procesos, incluyendo la recolección y centralización de información de interés contable y financiero. Al contar con soluciones como softwares de facturación y sistemas contables, podrás tener al alcance de un clic cada detalle, como: fechas de vencimiento, días de morosidad y facturas o notas de créditos, entre otros. (Valderrama, 2021)

### **1.2.16 Cartera vencida**

La cartera vencida es una consecuencia de una gestión de cobranzas no adecuada, donde no se han adoptado modelos apropiados que beneficien esta materia, motivo por el cual se exponen en los siguientes párrafos algunos conceptos de esta variable, en primer lugar, haciendo referencia a la cartera como término financiero y posteriormente indicado cuando toma la denominación de vencida. (Rendón, 2018)

La cartera vencida de acuerdo con las teorías ya mencionadas es el producto de una mala gestión en el departamento, de cobranzas donde no se aplicaron las estrategias necesarias, la cartera vencida se da cuando los clientes o en este caso los padres de familia no cancelan sus valores y se van arrastrando por meses los cuales, se deben tomar acciones radicales para poderlos cobrar.

### 1.3 Marco conceptual

- **Cadetes.** Un cadete es un joven que cursa su formación en una academia militar. (Pérez & Merino, 2016)
- **Cobros.** En economía cuando hablamos de cobros hablamos de aquella transacción económica que implica el pago de una deuda. (Gascó, 2019)
- **Crédito.** Un crédito es una operación de financiación donde una persona llamada 'acreedor' (normalmente una entidad financiera), presta una cierta cifra monetaria a otro, llamado 'deudor', quien, a partir de ese momento, garantiza al acreedor que retornara esta cantidad solicitada en el tiempo previamente estipulado más una cantidad adicional, llamada 'intereses'. (Oca, 2015)
- **Déficit.** El significado de déficit es la situación que se produce cuando hay una escasez de algo necesario. (García, 2018)
- **Deudor.** Un deudor es una persona, física o jurídica, que debe dinero a otra persona, conocida como acreedor. (Sevilla, 2015)
- **Iliquidez.** La iliquidez es la característica de un activo por lo cual no puede venderse fácilmente, o, si se desea obtener efectivo de inmediato, se tendría que aceptar un precio muy por debajo de lo que el vendedor considera justo. (Westreicher, 2020)
- **Ingresos.** El ingreso significa un aumento en el patrimonio de una persona natural o jurídica. (Westreicher., 2020)
- **Liquidez.** La liquidez se es la capacidad de un activo de convertirse en dinero en el corto plazo sin necesidad de reducir el precio. (Sevilla, 2015)
- **Morosidad.** La morosidad es aquella práctica en la que un deudor, persona física o jurídica, no cumple con el pago al vencimiento de una obligación. (Pedrosa, 2016)
- **Productividad.** La productividad es una medida económica que calcula cuantos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, tierra, etc.) durante un periodo determinado. (Sevilla, 2016)
- **Riesgo.** El riesgo es la incertidumbre generada por la evolución y resultado de un suceso en concreto. Este suceso puede abarcar cualquier ámbito. (Llamas, 2020)

## **1.4 Marco jurídico**

### **1.4.1 CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR**

#### **Título II**

#### **Capítulo 2**

#### **De los derechos del buen vivir**

#### **Sección quinta**

#### **De la Educación**

**Art. 26.-** La educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo.

**Art. 27.-**La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar. La educación es indispensable para el conocimiento, el ejercicio de los derechos y la construcción de un país soberano, y constituye un eje estratégico para el desarrollo nacional.

**Art. 28.-**La educación responderá al interés público y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos. Se garantizará el acceso universal, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna y la obligatoriedad en el nivel inicial, básico y bachillerato o su equivalente. Es derecho de toda persona y comunidad interactuar entre culturas y participar en una sociedad que aprende. El Estado promoverá el diálogo intercultural en sus múltiples dimensiones. El aprendizaje se desarrollará de forma escolarizada y no escolarizada.

La educación pública será universal y laica en todos sus niveles, y gratuita hasta el tercer nivel de educación superior inclusive.

**Art. 29.-**El Estado garantizará la libertad de enseñanza, la libertad de cátedra en la educación superior, y el derecho de las personas de aprender en su propia lengua y ámbito cultural. Las madres y padres o sus representantes tendrán la libertad de escoger para sus hijas e hijos una educación acorde con sus principios, creencias y opciones pedagógicas.

## **Sección cuarta Presupuesto General del Estado**

**Art. 298.-** Se establecen preasignaciones presupuestarias destinadas a los gobiernos autónomos descentralizados, al sector salud, al sector educación, a la educación superior; y a la investigación, ciencia, tecnología e innovación en los términos previstos en la ley. Las transferencias correspondientes a preasignaciones serán predecibles y automáticas. Se prohíbe crear otras preasignaciones presupuestarias.

### **1.4.2 PLAN NACIONAL DE DESARROLLO**

#### **Eje 1: Derechos para Todos Durante Toda la Vida**

**Objetivo 1: Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas**

#### **Políticas**

1.6 Garantizar el derecho a la salud, la educación y al cuidado integral durante el ciclo de vida, bajo criterios de accesibilidad, calidad y pertinencia territorial y cultural.

## **CÓDIGO TRIBUTARIO**

### **TITULO I**

#### **DISPOSICIONES FUNDAMENTALES**

**Art. 9.- Gestión tributaria.** - La gestión tributaria corresponde al organismo que la ley establezca y comprende las funciones de determinación y recaudación de los tributos, así como la resolución de las reclamaciones y absolución de las consultas tributarias.

#### **TITULO II**

#### **DE LA OBLIGACIÓN TRIBUTARIA**

**Art. 15.- Concepto.** - Obligación tributaria es el vínculo jurídico personal, existente entre el Estado o las entidades acreedoras de tributos y los contribuyentes o responsables de aquellos, en virtud del cual debe satisfacerse una prestación en dinero, especies o servicios apreciables en dinero, al verificarse el hecho generador previsto por la ley.

### **1.4.3 LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO, LRTI**

#### **Capítulo III**

#### **EXENCIONES**

##### **Art.9**

**5.-** Los de las instituciones de carácter privado sin fines de lucro legalmente constituidas, Dirección Nacional Jurídica Departamento de Normativa Jurídica definidas como tales en el Reglamento; siempre que sus bienes e ingresos se destinen a sus fines específicos y solamente en la parte que se invierta directamente en ellos. Los excedentes que se generaren al final del ejercicio económico deberán ser invertidos en sus fines específicos hasta el cierre del siguiente ejercicio. Para que las instituciones antes mencionadas puedan beneficiarse de esta exoneración, es requisito indispensable que se encuentren inscritas en el Registro Único de Contribuyentes, lleven contabilidad y cumplan con los demás deberes formales contemplados en el Código Tributario, esta Ley y demás Leyes de la República. El Estado, a través del Servicio de Rentas Internas verificará en cualquier momento que las instituciones a que se refiere este numeral, sean exclusivamente sin fines de lucro, se dediquen al cumplimiento de sus objetivos estatutarios y, que sus bienes e ingresos se destinen en su totalidad a sus finalidades específicas, dentro del plazo establecido en esta norma. De establecerse que las instituciones no cumplen con los requisitos arriba indicados, deberán tributar sin exoneración alguna. Los valores que deje de percibir el Estado por esta exoneración constituyen una subvención de carácter público de conformidad con lo dispuesto en la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y demás Leyes de la República.

#### **Capítulo IV**

#### **DEPURACIÓN DE LOS INGRESOS**

##### **Sección Primera**

##### **De las Deducciones**

##### **Art.10 ítem 11**

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

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

La eliminación definitiva de los créditos incobrables se realizará con cargo a esta provisión y a los resultados del ejercicio en la parte no cubierta por la provisión, cuando se hayan cumplido las condiciones previstas en el Reglamento.

No se reconoce el carácter de créditos incobrables a los créditos concedidos por la sociedad al socio, a su cónyuge o a sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad ni los otorgados a sociedades relacionadas. En el caso de recuperación de los créditos, a que se refiere este artículo, el ingreso obtenido por este concepto deberá ser contabilizado.

El monto de las provisiones requeridas para cubrir riesgos de incobrabilidad o pérdida del valor de los activos de riesgo de las instituciones del sistema financiero, que se hagan con cargo al estado de pérdidas y ganancias de dichas instituciones, serán deducibles de la base imponible correspondiente al ejercicio corriente en que se constituyan las mencionadas provisiones.

Las provisiones serán deducibles hasta por el monto que la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera establezca. Para fines de la liquidación y determinación del impuesto a la renta, no serán deducibles las provisiones realizadas por los créditos que excedan los porcentajes determinados en el artículo 72 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero así como por los créditos vinculados concedidos por instituciones del sistema financiero a favor de terceros relacionados, directa o indirectamente, con la propiedad o administración de las mismas; y en general, tampoco serán deducibles las provisiones que se formen por créditos concedidos al margen de las disposiciones de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

## 1.4.4 LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL

### TÍTULO I

#### DE LOS PRINCIPIOS GENERALES

#### CAPÍTULO ÚNICO

#### DEL ÁMBITO, PRINCIPIOS Y FINES

**Art. 1.- Ámbito.** - La presente Ley garantiza el derecho a la educación, determina los principios y fines generales que orientan la educación ecuatoriana en el marco del Buen Vivir, la interculturalidad y la plurinacionalidad; así como las relaciones entre sus actores. Desarrolla y profundiza los derechos, obligaciones y garantías constitucionales en el ámbito educativo y establece las regulaciones básicas para la estructura, los niveles y modalidades, modelo de gestión, el financiamiento y la participación de los actores del Sistema Nacional de Educación.

Se exceptúa del ámbito de esta Ley a la educación superior, que se rige por su propia normativa y con la cual se articula de conformidad con la Constitución de la República, la Ley y los actos de la autoridad competente.

**Art. 2.- Principios.** - La actividad educativa se desarrolla atendiendo a los siguientes principios generales, que son los fundamentos filosóficos, conceptuales y constitucionales que sustentan, definen y rigen las decisiones y actividades en el ámbito educativo:

**a. Universalidad.** - La educación es un derecho humano fundamental y es deber ineludible e inexcusable del Estado garantizar el acceso, permanencia y calidad de la educación para toda la población sin ningún tipo de discriminación. Está articulada a los instrumentos internacionales de derechos humanos;

**b. Educación para el cambio.** - La educación constituye instrumento de transformación de la sociedad; contribuye a la construcción del país, de los proyectos de vida y de la libertad de sus habitantes, pueblos y nacionalidades; reconoce a las y los seres humanos, en particular a las niñas, niños y adolescentes, como centro del proceso de aprendizajes y sujetos de derecho; y se organiza sobre la base de los principios constitucionales;

**c. Libertad.** - La educación forma a las personas para la emancipación, autonomía y el pleno ejercicio de sus libertades. El Estado garantizará la pluralidad en la oferta educativa;

**d. Interés superior de los niños, niñas y adolescentes.** - El interés superior de los niños, niñas y adolescentes, está orientado a garantizar el ejercicio efectivo del conjunto

de sus derechos e impone a todas las instituciones y autoridades, públicas y privadas, el deber de ajustar sus decisiones y acciones para su atención. Nadie podrá invocarlo contra norma expresa y sin escuchar previamente la opinión del niño, niña o adolescente involucrado, que esté en condiciones de expresarla;

**e. Atención prioritaria.** - Atención e integración prioritaria y especializada de las niñas, niños y adolescentes con discapacidad o que padezcan enfermedades catastróficas de alta complejidad;

**f. Desarrollo de procesos.** - Los niveles educativos deben adecuarse a ciclos de vida de las personas, a su desarrollo cognitivo, afectivo y psicomotriz, capacidades, ámbito cultural y lingüístico, sus necesidades y las del país, atendiendo de manera particular la igualdad real de grupos poblacionales históricamente excluidos o cuyas desventajas se mantienen vigentes, como son las personas y grupos de atención prioritaria previstos en la Constitución de la República;

**g. Aprendizaje permanente.** - La concepción de la educación como un aprendizaje permanente, que se desarrolla a lo largo de toda la vida;

**h. Interaprendizaje y multiaprendizaje.** - Se considera al interaprendizaje y multiaprendizaje como instrumentos para potenciar las capacidades humanas por medio de la cultura, el deporte, el acceso a la información y sus tecnologías, la comunicación y el conocimiento, para alcanzar niveles de desarrollo personal y colectivo;

**i. Educación en valores.** - La educación debe basarse en la transmisión y práctica de valores que promuevan la libertad personal, la democracia, el respeto a los derechos, la responsabilidad, la solidaridad, la tolerancia, el respeto a la diversidad de género, generacional, étnica, social, por identidad de género, condición de migración y creencia religiosa, la equidad, la igualdad y la justicia y la eliminación de toda forma de discriminación;

**j.** Garantizar el derecho de las personas a una educación libre de violencia de género, que promueva la coeducación;

**k. Enfoque en derechos.** - La acción, práctica y contenidos educativos deben centrar su acción en las personas y sus derechos. La educación deberá incluir el conocimiento de los derechos, sus mecanismos de protección y exigibilidad, ejercicio responsable, reconocimiento y respeto a las diversidades, en un marco de libertad, dignidad, equidad social, cultural e igualdad de género;

**l. Igualdad de género.** - La educación debe garantizar la igualdad de condiciones, oportunidades y trato entre hombres y mujeres. Se garantizan medidas de acción afirmativa para efectivizar el ejercicio del derecho a la educación sin discriminación de ningún tipo;

**M. Educación para la democracia.** - Los establecimientos educativos son espacios democráticos de ejercicio de los derechos humanos y promotores de la cultura de paz, transformadores de la realidad, transmisores y creadores de conocimiento, promotores de la interculturalidad, la equidad, la inclusión, la democracia, la ciudadanía, la convivencia social, la participación, la integración social, nacional, andina, latinoamericana y mundial;

**N. Comunidad de aprendizaje-** La educación tiene entre sus conceptos aquel que reconoce a la sociedad como un ente que aprende y enseña y se fundamenta en la comunidad de aprendizaje entre docentes y educandos, considerada como espacios de diálogo social e intercultural e intercambio de aprendizajes y saberes;

**O. Participación ciudadana.** - La participación ciudadana se concibe como protagonista de la comunidad educativa en la organización, gobierno, funcionamiento, toma de decisiones, planificación, gestión y rendición de cuentas en los asuntos inherentes al ámbito educativo, así como sus instancias y establecimientos. Comprende además el fomento de las capacidades y la provisión de herramientas para la formación en ciudadanía y el ejercicio del derecho a la participación efectiva;

**P. Corresponsabilidad.** - La educación demanda corresponsabilidad en la formación e instrucción de las niñas, niños y adolescentes y el esfuerzo compartido de estudiantes, familias, docentes, centros educativos, comunidad, instituciones del Estado, medios de

comunicación y el conjunto de la sociedad, que se orientarán por los principios de esta ley;

**Q. Motivación.** - Se promueve el esfuerzo individual y la motivación a las personas para el aprendizaje, así como el reconocimiento y valoración del profesorado, la garantía del cumplimiento de sus derechos y el apoyo a su tarea, como factor esencial de calidad de la educación;

**R. Evaluación.** - Se establece la evaluación integral como un proceso permanente y participativo del Sistema Educativo Nacional;

**S. Flexibilidad.** - La educación tendrá una flexibilidad que le permita adecuarse a las diversidades y realidades locales y globales, preservando la identidad nacional y la diversidad cultural, para asumirlas e integrarlas en el concierto educativo nacional, tanto en sus conceptos como en sus contenidos, base científica - tecnológica y modelos de gestión;

**T. Cultura de paz y solución de conflictos.** - El ejercicio del derecho a la educación debe orientarse a construir una sociedad justa, una cultura de paz y no violencia, para la prevención, tratamiento y resolución pacífica de conflictos, en todos los espacios de la vida personal, escolar, familiar y social. Se exceptúan todas aquellas acciones y omisiones sujetas a la normatividad penal y a las materias no transigibles de conformidad con la Constitución de la República y la Ley;

**U. Investigación, construcción y desarrollo permanente de conocimientos.** - Se establece a la investigación, construcción y desarrollo permanente de conocimientos como garantía del fomento de la creatividad y de la producción de conocimientos, promoción de la investigación y la experimentación para la innovación educativa y la formación científica;

**V. Equidad e inclusión.** - La equidad e inclusión aseguran a todas las personas el acceso, permanencia y culminación en el Sistema Educativo. Garantiza la igualdad de oportunidades a comunidades, pueblos, nacionalidades y grupos con necesidades educativas especiales y desarrolla una ética de la inclusión con medidas de acción afirmativa y

una cultura escolar incluyente en la teoría y la práctica en base a la equidad, erradicando toda forma de discriminación;

**W. Calidad y calidez.** - Garantiza el derecho de las personas a una educación de calidad y calidez, pertinente, adecuada, contextualizada, actualizada y articulada en todo el proceso educativo, en sus sistemas, niveles, subniveles o modalidades; y que incluya evaluaciones permanentes. Así mismo, garantiza la concepción del educando como el centro del proceso educativo, con una flexibilidad y propiedad de contenidos, procesos y metodologías que se adapte a sus necesidades y realidades fundamentales. Promueve condiciones adecuadas de respeto, tolerancia y afecto, que generen un clima escolar propicio en el proceso de aprendizajes;

**X. Integralidad.** - La integralidad reconoce y promueve la relación entre cognición, reflexión, emoción, valoración, actuación y el lugar fundamental del diálogo, el trabajo con los otros, la disensión y el acuerdo como espacios para el sano crecimiento, en interacción de estas dimensiones;

**Y. Laicismo.** - Se garantiza la educación pública laica, se respeta y mantiene la independencia frente a las religiones, cultos y doctrinas, evitando la imposición de cualquiera de ellos, para garantizar la libertad de conciencia de los miembros de la comunidad educativa;

**Z. Interculturalidad y plurinacionalidad.**- La interculturalidad y plurinacionalidad garantizan a los actores del Sistema el conocimiento, el reconocimiento, el respeto, la valoración, la recreación de las diferentes nacionalidades, culturas y pueblos que conforman el Ecuador y el mundo; así como sus saberes ancestrales, propugnando la unidad en la diversidad, propiciando el diálogo intercultural e intercultural, y propendiendo a la valoración de las formas y usos de las diferentes culturas que sean consonantes con los derechos humanos;

**aa. Identidades culturales.** - Se garantiza el derecho de las personas a una educación que les permita construir y desarrollar su propia identidad cultural, su libertad de elección y adscripción identitaria, proveyendo a los y las estudiantes el espacio para la reflexión, visibilizarían, fortalecimiento y el robustecimiento de su cultura;

**bb. Plurilingüismo.** - Se reconoce el derecho de todas las personas, comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades a formarse en su propia lengua y en los idiomas oficiales de relación intercultural; así como en otros de relación con la comunidad internacional;

**cc. Pluralismo político e ideológico.** - Se garantiza un enfoque pluralista de las diversas corrientes e ideologías del pensamiento universal. Se prohíbe el adoctrinamiento y el proselitismo tanto en sus contenidos como en sus prácticas;

**dd. Articulación.** - Se establece la conexión, fluidez, gradación curricular entre niveles del sistema, desde lo macro hasta lo micro curricular, con enlaces en los distintos niveles educativos y sistemas y subsistemas del País;

**ee. Unicidad y apertura.** - El Sistema Educativo es único, articulado y rectorado por la Autoridad Educativa Nacional, guiado por una visión coherente del aprendizaje y reconoce las especificidades de nuestra sociedad diversa, intercultural y plurinacional;

**ff. Obligatoriedad.** - Se establece la obligatoriedad de la educación desde el nivel de educación inicial hasta el nivel de bachillerato o su equivalente;

**gg. Gratuidad.** - Se garantiza la gratuidad de la educación pública a través de la eliminación de cualquier cobro de valores por conceptos de: matrículas, pensiones y otros rubros, así como de las barreras que impidan el acceso y la permanencia en el Sistema Educativo;

**hh. Acceso y permanencia.** - Se garantiza el derecho a la educación en cualquier etapa o ciclo de la vida de las personas, así como su acceso, permanencia, movilidad y egreso sin discriminación alguna;

**ii. Transparencia, exigibilidad y rendición de cuentas.** - Se garantiza la transparencia en la gestión del Sistema Educativo Nacional, en consecuencia, la sociedad accederá a la información plena acerca de los recursos empleados y las acciones tomadas por los actores del Sistema Educativo, para determinar sus logros, debilidades y sostenibilidad del proceso. Para el efecto, se aplicarán procesos de monitoreo, seguimiento, control y evaluación a través de un sistema de rendición de cuentas;

**jj. Escuelas saludables y seguras.** - El Estado garantiza, a través de diversas instancias, que las instituciones educativas son saludables y seguras. En ellas se garantiza la universalización y calidad de todos los servicios básicos y la atención de salud integral gratuita;

**kk. Convivencia armónica.** - La educación tendrá como principio rector la formulación de acuerdos de convivencia armónica entre los actores de la comunidad educativa; y,

**ll. Pertinencia.** - Se garantiza a las y los estudiantes una formación que responda a las necesidades de su entorno social, natural y cultural en los ámbitos local, nacional y mundial.

**Art. 3.-** Fines de la educación. - Son fines de la educación:

a. El desarrollo pleno de la personalidad de las y los estudiantes, que contribuya a lograr el conocimiento y ejercicio de sus derechos, el cumplimiento de sus obligaciones, el desarrollo de una cultura de paz entre los pueblos y de no violencia entre las personas, y una convivencia social intercultural, plurinacional, democrática y solidaria;

b. El fortalecimiento y la potenciación de la educación para contribuir al cuidado y preservación de las identidades conforme a la diversidad cultural y las particularidades metodológicas de enseñanza, desde el nivel inicial hasta el nivel superior, bajo criterios de calidad;

c. El desarrollo de la identidad nacional; de un sentido de pertenencia unitario, intercultural y plurinacional; y de las identidades culturales de los pueblos y nacionalidades que habitan el Ecuador;

d. El desarrollo de capacidades de análisis y conciencia crítica para que las personas se inserten en el mundo como sujetos activos con vocación transformadora y de construcción de una sociedad justa, equitativa y libre;

e. La garantía del acceso plural y libre a la información sobre la sexualidad, los derechos sexuales y los derechos reproductivos para el conocimiento y ejercicio de dichos derechos bajo un enfoque de igualdad de género, y para la toma libre, consciente, responsable e informada de las decisiones sobre la sexualidad;

f. El fomento y desarrollo de una conciencia ciudadana y planetaria para la conservación, defensa y mejoramiento del ambiente; para el logro de una vida sana; para el uso racional, sostenible y sustentable de los recursos naturales;

g. La contribución al desarrollo integral, autónomo, sostenible e independiente de las personas para garantizar la plena realización individual, y la realización colectiva que permita en el marco del Buen Vivir o Sumak Kawsay;

h. La consideración de la persona humana como centro de la educación y la garantía de su desarrollo integral, en el marco del respeto a los derechos educativos de la familia, la democracia y la naturaleza;

i. La Promoción de igualdades entre hombres, mujeres y personas diversas para el cambio de concepciones culturales discriminatorias de cualquier orden, sexistas en particular, y para la construcción de relaciones sociales en el marco del respeto a la dignidad de las personas, del reconocimiento y valoración de las diferencias;

j. La incorporación de la comunidad educativa a la sociedad del conocimiento en condiciones óptimas y la transformación del Ecuador en referente de educación liberadora de los pueblos; Transformar la educación, misión de todos

k. El fomento del conocimiento, respeto, valoración, rescate, preservación y promoción del patrimonio natural y cultural tangible e intangible;

l. La inculcación del respeto y la práctica permanente de los derechos humanos, la democracia, la participación, la justicia, la igualdad y no discriminación, la equidad, la solidaridad, la no violencia, las libertades fundamentales y los valores cívicos;

m. La protección y el apoyo a las y los estudiantes en casos de violencia, maltrato, explotación sexual y de cualquier tipo de abuso; el fomento de sus capacidades, derechos y mecanismos de denuncia y exigibilidad; el combate contra la negligencia que permita o provoque tales situaciones;

n. La garantía de acceso plural y libre a la información y educación para la salud y la prevención de enfermedades, la prevención del uso de estupefacientes y psicotrópicos, del consumo de bebidas alcohólicas y otras sustancias nocivas para la salud y desarrollo;

o. La promoción de la formación cívica y ciudadana de una sociedad que aprende, educa y participa permanentemente en el desarrollo nacional;

p. El desarrollo de procesos escolarizados, no escolarizados, formales, no formales y especiales;

q. El desarrollo, la promoción y el fortalecimiento de la educación intercultural bilingüe en el Ecuador;

r. La potenciación de las capacidades productivas del país conforme a las diversidades geográficas, regionales, provinciales, cantonales, parroquiales y culturales, mediante la diversificación curricular; la capacitación de las personas para poner en marcha sus iniciativas productivas individuales o asociativas; y el fortalecimiento de una cultura de emprendimiento;

s. El desarrollo, fortalecimiento y promoción de los idiomas de los pueblos y nacionalidades del Ecuador;

t. La promoción del desarrollo científico y tecnológico; y,

u. La proyección de enlaces críticos y conexiones articuladas y analíticas con el conocimiento mundial para una correcta y positiva inserción en los procesos planetarios de creación y utilización de saberes.

### **TÍTULO III**

#### **DEL SISTEMA NACIONAL DE EDUCACIÓN**

#### **CAPÍTULO SÉPTIMO**

#### **DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

**Art. 53.- Tipos de instituciones.** - Las instituciones educativas pueden ser públicas, municipales, fiscomisionales y particulares, sean éstas últimas nacionales o binacionales, cuya finalidad es impartir educación escolarizada a las niñas, niños, adolescentes, jóvenes y adultos según sea el caso. La Autoridad Educativa Nacional es la responsable de autorizar la constitución y funcionamiento de todas las instituciones educativas y ejercer, de conformidad con la Constitución de la República y la Ley, la supervisión y control de las mismas, que tendrán un carácter inclusivo y cumplirán con las normas de accesibilidad para las personas con discapacidad, ofreciendo adecuadas condiciones arquitectónicas, tecnológicas y comunicacionales para tal efecto.

El régimen escolar de las instituciones educativas estará definido en el reglamento a la presente Ley.

Las instituciones educativas cumplen una función social, son espacios articulados a sus respectivas comunidades y, tanto las públicas como las privadas y fiscomisionales, se articulan entre sí como parte del Sistema Nacional de Educación, debiendo cumplir los fines, principios y disposiciones de la presente Ley. Los centros educativos, incluidos los privados si así lo deciden, son espacios públicos.

**Art. 55.- Instituciones educativas fiscomisionales.** - Son instituciones educativas fiscomisionales aquellas cuyos promotores son congregaciones, órdenes o cualquiera otra denominación confesional o laica. Son de carácter religioso o laica, de derecho privado y sin fines de lucro, garantizando una educación gratuita y de calidad. Estas instituciones educativas contarán con financiamiento total o parcial del Estado, con la condición de que se cumpla el principio de gratuidad, igualdad de oportunidades para el acceso y permanencia, rendición de cuentas de sus resultados educativos y manejo de los recursos y el respeto a la libertad de credo de las familias. Por el Interés Superior del Niño, la Autoridad Educativa Nacional regulará el pago de los servicios educativos en la parte estrictamente necesaria para su financiamiento integral, solamente cuando la contribución del fisco sea insuficiente para el correcto funcionamiento del centro educativo.

#### **Art. 140. Prohibiciones**

Se prohíbe a las instituciones educativas particulares y fiscomisionales: 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 14 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.

#### **1.4.5 NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA**

### **INSTRUMENTOS FINANCIEROS**

## **CAPITULO 5**

### **MEDICIÓN**

A pesar de lo establecido en los párrafos 5.5.3 y 5.5.5, una entidad medirá siempre la corrección de valor por pérdidas a un importe igual a las pérdidas crediticias esperadas durante el tiempo de vida del activo para:

- (a) Cuentas por cobrar comerciales o activos de los contratos que procedan de transacciones que están dentro del alcance de la NIIF 15 y que: (i) no contienen un componente financiero significativo (o cuando la entidad aplica la solución práctica para los contratos que son a un año o menos) de acuerdo con la NIIF 15; o (ii) contienen un componente financiero significativo de acuerdo con la NIIF 15, si la entidad elige como su política contable medir la corrección de valor por pérdidas a un importe igual a las pérdidas crediticias esperadas durante el tiempo de vida del activo. Esa política contable se aplicará a todas las cuentas por cobrar comerciales o activos de los contratos, pero puede aplicarse por separado a las cuentas por cobrar comerciales y activos de los contratos.
  
- (b) Una entidad puede seleccionar su política contable para cuentas por cobrar comerciales, cuentas por cobrar por arrendamientos y activos de los contratos de forma independiente una de la otra.

#### **1.4.6 ACUERDO Nro. MINEDUC-MINEDUC-2017-00006-A**

**FREDDY PEÑAFIEL LARREA**

**MINISTRO DE EDUCACIÓN**

### **Capítulo II**

#### **DEL COSTO DE LA EDUCACIÓN, SUS COMPONENTES Y PARÁMETROS**

Artículo 13.- Del costo de la educación por estudiante. - El costo de la educación por estudiante resultará del cálculo del costo total de la educación correspondiente a un período lectivo dividido para el número promedio de estudiantes matriculados, en los tres últimos períodos lectivos. Para este cálculo, las instituciones educativas nuevas, aquellas instituciones que dejaron de percibir ayuda financiera de organizaciones de derecho público o privado y las instituciones educativas que solicitan por primera vez el cobro de pensiones y/o matrículas, considerarán un estimado de estudiantes durante los tres (3) primeros años de operación, teniendo como máximo el límite de la capacidad de infraestructura efectivamente instalada.

Artículo 14.- De las pensiones y matrículas. - Los valores de la matrícula y la pensión mensual resultarán del costo de la educación por estudiante. Por concepto de matrícula corresponderá hasta un máximo de setenta y cinco por ciento (75%) del valor de la pensión mensual neta. La sumatoria del total del ingreso por concepto de cobro de matrículas y pensiones no podrá ser superior al costo de la educación incluido el excedente en el establecimiento educativo.

Artículo 15.- Del cobro diferenciado por nivel educativo ofertado. - La diferencia de costo de la educación entre cualquiera de los niveles ofertados que se creen, no podrá ser mayor al diez por ciento (10%).

### **CAPÍTULO III**

#### **DE LA UBICACIÓN EN LOS RANGOS Y EL COBRO DE PENSIONES Y MATRÍCULAS**

**Artículo 16.- De los rangos para el cobro de pensiones y matrículas.-** Para el cobro de pensiones y matrículas, las instituciones educativas deberán cumplir con los estándares de calidad educativa establecidos por la Autoridad Educativa Nacional en la categoría de gestión escolar, en las dimensiones de Planificación Estratégica, Gestión Administrativa, Pedagógica Curricular, Convivencia Escolar e Infraestructura Escolar; y, en la categoría

de desempeño profesional, en las dimensiones de Desarrollo Profesional y Aprendizajes. Adicionalmente, en base a la determinación del costo de la educación realizada y sin perjuicio de lo señalado en el artículo 12 del presente acuerdo, las instituciones educativas se ubicarán dentro de uno de los siguientes rangos:

a) Rango 3.- Las instituciones educativas cuyo componente de costo de gestión educativa es al menos del setenta por ciento (70%) del costo de la educación y no tuvieren excedente, podrán subir el valor de su pensión hasta un máximo total de 10% en relación al cobro efectivamente realizado en el período escolar inmediatamente anterior, dentro del margen debidamente autorizado por la Autoridad Educativa Nacional. Los establecimientos educativos que cuenten con un proyecto de infraestructura aprobado, de acuerdo a lo que establece el artículo 12 del presente Acuerdo, podrán acceder a este rango, previo el cumplimiento de los parámetros aplicables a los componentes del costo de la educación.

b) Rango 2.- Las instituciones educativas cuyo componente de costo de gestión educativa es al menos del sesenta por ciento (60%) del costo de la educación y su excedente no supere el cinco (5) por ciento, podrán subir el valor de su pensión hasta un máximo total de 8% en relación al cobro efectivamente realizado en el período escolar inmediatamente anterior, dentro del margen debidamente autorizado por la Autoridad Educativa Nacional;

c) Rango 1.- Las instituciones educativas cuyo componente de costo de gestión educativa es al menos del cincuenta por ciento (50%) del costo de la educación y su excedente sea del cero (0) por ciento en adelante, podrán subir el valor de su pensión hasta un máximo total de 5% en relación con el cobro efectivamente realizado en el período escolar inmediatamente anterior, dentro del margen debidamente autorizado por la Autoridad Educativa Nacional; y,

d) Rango 0.- Las instituciones educativas que no cumplan con uno o más parámetros del artículo 11 del presente Acuerdo Ministerial, podrán cobrar como pensión y matrícula el valor efectivamente cobrado el año lectivo anterior, siempre y cuando esté dentro del valor que haya sido autorizado.

## **2 CAPITULO II. METODOLOGÍA EMPLEADA**

### **2.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

Para desarrollar el presente trabajo de investigación se empleó diferentes tipos de herramientas como el método de observación, y el método exploratorio que pertenecen al enfoque de investigación cualitativo, mediante estas técnicas aplicadas se puede observar la problemática que presenta la unidad educativa de Fuerzas Armadas FAE no.3 Taura, en su departamento de cobranzas. También se realizará el análisis de los porcentajes de mora que tiene dicha unidad.

Se puede determinar que la presente investigación tiene enfoque mixto, ya que se aplican los dos enfoques de la investigación.

#### **2.1.1 Cualitativo**

La investigación o enfoque cualitativo, son aquellas que utilizan “la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”, en cambio el enfoque cuantitativo “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base a medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Parra, 2013).

Según la teoría expuesta se aplicó el enfoque cualitativo en el presente trabajo porque se usó el método de observación, la cual permitió ver el problema de cerca del departamento de cobranzas y por ende abrió paso para pensar en las soluciones que se pueden dar al departamento con el fin de mejorar el proceso de cobros.

#### **2.1.2 Cuantitativo**

“La investigación cuantitativa es aquella que utiliza métodos cuantitativos e inferencia estadística con el objetivo de extrapolar los resultados de una muestra a una población”. (Arias, 2021)

En relación a la teoría del autor en cuestión, la presente investigación tiene un enfoque cuantitativo porque se tomarán los datos existentes que posee el departamento de cobranzas y se realizará los análisis correspondientes y los porcentajes de mora mensualmente.

### **2.1.3 Mixto**

Como ya mencionamos, la presente investigación posee los dos enfoques cualitativo y cuantitativo la cual hace que sea mixto.

## **2.2 Tipo de investigación**

La investigación que se realizó es de tipo descriptiva y explicativa, porque vamos a describir el problema en general para que así se pueda obtener información clara del departamento de cobranzas, es explicativa porque vamos a realizar preguntas como por que se realizó la investigación y cuáles son los métodos que utilizaremos en el desarrollo de la investigación.

### **2.2.1 Descriptiva**

“La investigación descriptiva analiza las características de una población o fenómeno sin entrar a conocer la relación entre ellas”. (Arias, 2021)

Por lo tanto, se busca diseñar un plan de mejora para el departamento de cobranzas de la unidad educativa de fuerzas armadas FAE no. 3 Taura, mediante diferentes métodos como la observación y los resultados de las encuestas realizadas se observa el estado real del departamento y problema a tratar, en el presente año electivo se realizará el análisis correspondiente de los que adeudan con la unidad, para así poder aplicar las correctas medidas para que el departamento de cobranzas recupere su cartera y su liquidez.

### **2.2.2 Explicativa**

“La investigación explicativa estudia fenómenos puntuales nuevos o que no se han abordado en profundidad. El objetivo de dicha investigación es proporcionar conocimientos relevantes sobre ellos”. (Arias 2020)

Por lo tanto, la presente investigación es explicativa por que mediante este tipo de investigación se explica la situación de la empresa y el problema de esta, se realiza la presente investigación por que el departamento de cobranzas de la unidad educativa presenta un déficit en sus cobros, presenta una cartera vencida con un porcentaje elevado de mora.

Los representantes de los estudiantes de la unidad educativa de fuerzas armadas FAE N°.3 Taura, no tienen el compromiso de pagar las pensiones de los cadetes a tiempo, la unidad presenta un nivel de ingresos muy bajo, ya que muchos de sus estudiantes no cancelan e incluso tienen pensiones acumuladas sin cancelar.

## **2.3 Métodos de investigación**

### **2.3.1 Teóricos**

#### **2.3.1.1 Análisis y síntesis**

Es un método de investigación propuesto por Descartes, que consiste en la separación de las partes de un todo con la finalidad de estudiarlas en forma individual (análisis) para después efectuar la reunión racional de los elementos dispersos y estudiarlos en su totalidad. (Muñoz, 2012).

Por lo tanto, se aplicó el método de análisis y síntesis debido a que se consultaron varias fuentes bibliográficas para obtener información relevante al tema en estudio, que hablan de la gestión de cobranzas y de la recuperación de la cartera vencida.

La gestión de cobranzas es un elemento importante en todas las empresas a nivel mundial, ya que dependen de sus ingresos, por ende, necesitamos tener el mejor plan de cobranzas y también en menor número de personas que adeuden con la empresa, por esto se decide plantear una mejora en la unidad educativa, recalcando que el problema principal es la falta de compromiso de los representantes al momento de cancelar.

#### **2.3.1.2 Inducción y deducción**

Es un procedimiento de inferencia que se basa en la lógica para emitir su razonamiento; su principal aplicación se relaciona de un modo especial con las matemáticas puras. El método de deducción-inducción se utiliza y relaciona con los hechos particulares, siendo deductivo en un sentido, de lo general a lo particular, e inductivo en sentido contrario, de lo particular a lo general. (Muñoz, 2012).

Dicho esto, la presente investigación usó el método inducción y deducción ya que se investigó el tema en general en base a los cobros y luego se centra en la problemática de la empresa que en este caso se encuentra en el departamento de cobranzas.

Con este método se puede analizar y sacar conclusiones de las encuestas y entrevistas realizadas en el proceso de investigación a los respectivos involucrados en la problemática.

### **2.3.1.3 Histórico lógico**

Lo lógico y lo histórico funcionan a la par para descifrar las leyes fundamentales de los fenómenos, guiándose en lo histórico para dejar de ser un simple razonamiento especulativo, del mismo modo lo histórico no es una simple descripción de hechos, sino que, es un acertar lógico objetivo del desarrollo histórico del objeto de investigación. (Zaldumbide, 2018).

Por consiguiente, se aplicó el método histórico lógico ya que se investigó el origen y la evolución del problema existente de la unidad educativa en este caso lo que es la gestión de cobranzas y la cartera vencida.

En base a lo investigado se puede observar que el problema de la falta de pago es muy común en las empresas de cualquier tipo, la responsabilidad de pagar para mucho de los ecuatorianos no es algo importante.

## **2.3.2 Empíricos**

Para aplicar la recolección de datos se aplicó los siguientes métodos empíricos tales como;

### **2.3.2.1 Entrevista**

En la presente investigación se realizó una entrevista dirigida al jefe directo del departamento estudiado, como es el caso del departamento de cobranzas de la unidad educativa de fuerzas armadas FAE N°.3 Taura.

Se realizó serie de preguntas claves al jefe del departamento de finanzas, dicha entrevista tuvo un tiempo de duración de 15 minutos, se realizaron preguntas cerradas para que las respuestas sean claras y cortas ya que debido a la ocupación del entrevistado no se contó con mucho tiempo.

La entrevista que se realizó al jefe del departamento de finanzas ayudó a comprender el entorno donde se desarrolla el problema y el punto de vista del entrevistado, la información brindada ayuda a la investigación realizada.

### **2.3.2.1 Encuestas**

La siguiente encuesta fue dirigida a los representantes o padres de familia de la unidad educativa en mención. Según la muestra se realizó 260 encuestas la cual contienen 10 preguntas de opción múltiples.

Las encuestas se realizarán por medios electrónicos de esta manera se recopilaron los datos que expresen los representantes de los estudiantes de la unidad educativa estos datos se utilizarán para realizar un análisis de las opiniones de los representantes y así llegar a una solución que beneficie a todos los involucrados con el fin de mejorar el proceso de cobro.

### **2.3.3 Estadísticos**

#### **2.3.3.1 Estadística descriptiva**

Este método se aplica al analizar y describir las herramientas utilizadas como los cuadros de las estadísticas que arrojan las encuestas realizadas, se utiliza ya que nos apoyaremos en los cuadros con información numérica, con esta técnica se describirá la reacción de cada grafico en relación con las respuestas otorgadas por los encuestados.

- **Tipo de muestreo**

En la presente investigación se realizó un tipo de muestreo probabilístico por conglomerados.

- **Universo**

En este caso el universo será todos los implicados en la problemática del departamento de cobranzas de la unidad educativa de fuerzas armadas FAE no.3 Taura, los padres de familia de la unidad educativa que son 800 (dentro de este número estarán incluso los deudores), y las 8 personas que laboran en el departamento, para así tener una muestra que ayude a la realización de las encuestas correspondientes.

- **Muestra**

La encuesta va dirigida a los representantes de la unidad educativa, por esa razón se aplicará el método probabilístico por conglomerados, porque va dirigida a un grupo de personas específicos para tener información acerca de cómo cancelan sus valores, si han tenido problemas para sus cancelaciones o si consideran que el servicio otorgado no cumple con sus expectativas.

A continuación, se presentan los siguientes datos que se tomarán en cuenta para el cálculo de la muestra:

- **n:** tamaño de la muestra a definir
- **N:** total de la población, (800 padres de familia)
- **Z:** representa el grado de confiabilidad en este estudio es de un 95% que se representa por el valor 1,96.
- **P:** representado valor es de la aproximación de la proporción poblacional en este caso 50% representado por el 0,5
- **e:** representado por el 5% de error valor máximo a cometer en esta estimación.

- **Formula de la muestra aplicada:**

$$n = \frac{800 * (1,96)^2 * (0,5)(1-0,5)}{(800-1)(0,05)^2 + (1,96)^2 * 0,5(1-0,5)} = 222,75$$

## 2.3.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

### Encuesta dirigida a los representantes de la unidad educativa

#### 1. ¿Cuántos hijos tiene estudiando dentro de la unidad educativa?

Tabla 1

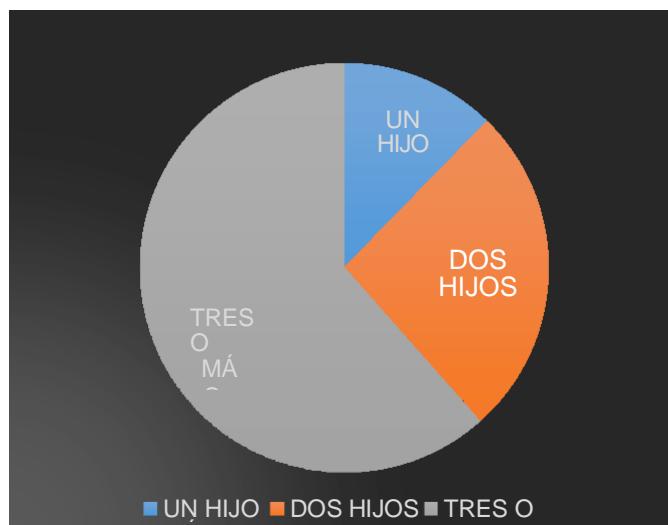
#### Resultados de la encuesta pregunta 1.

Descripción	N° de encuestados	Porcentaje
Un hijo	32	12%
Dos hijos	68	26%
Tres o más	160	62%
Total	260	100%

Elaborado por Dayanna Navia

Fuente: encuesta realizada

Ilustración 1. Resultados de la encuesta pregunta 1



Elaborado por Dayanna Navia

Fuente: encuesta realizada

### INTERPRETACIÓN

Según los resultados de la encuesta se observa que de un 100% de representantes el 62% tienen tres o más estudiantes dentro de la institución, mientras que un 26% de representantes tienen dos hijos estudiando dentro de la unidad educativa y por último el 12% de representantes señalan que tienen un hijo dentro de la unidad educativa.

## 2. ¿Está satisfecho con la educación que reciben sus hijos?

**Tabla 2**

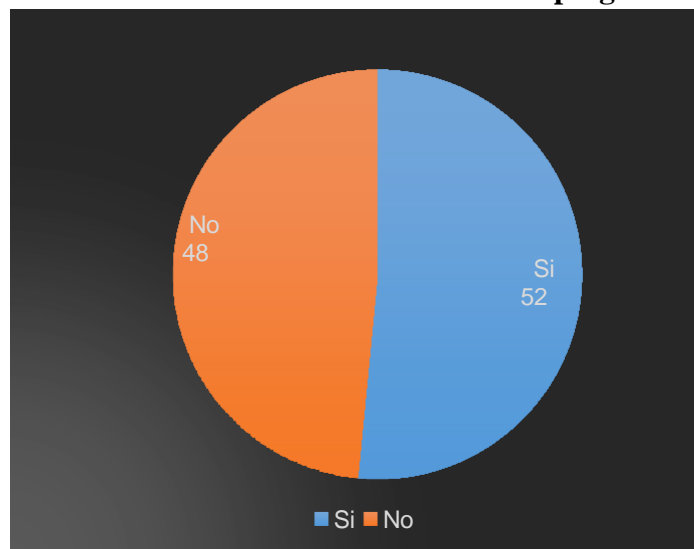
### **Resultados de la encuesta pregunta 2.**

Descripción	N° de encuestados	Porcentaje
Si	134	52%
No	126	48%
<b>Total</b>	<b>260</b>	<b>100%</b>

Elaborado por Dayanna Navia

Fuente: encuesta realizada

**Ilustración 2. Resultados de la encuesta pregunta 2.**



Elaborado por Dayanna Navia

Fuente: encuesta realizada

## **INTERPRETACIÓN**

En esta pregunta da como resultado que del 100% de representantes un 52% están satisfechos con la educación que reciben sus hijos mientras que un 48% de representantes no están satisfechos con la educación de sus representados, lo que se podría considerar como una razón para el incumplimiento de los pagos.

3. ¿Considera usted que el costo de la matrícula y pensión es elevada, adecuada o baja?

Tabla 3

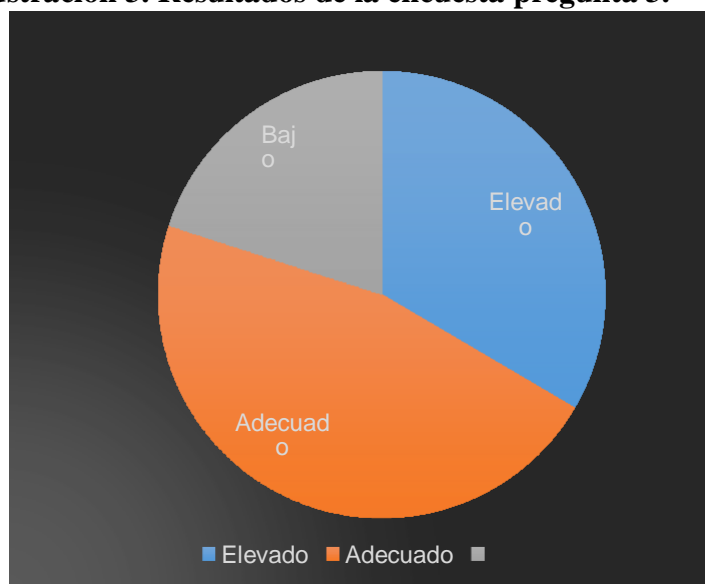
Resultados de la encuesta pregunta 3.

Descripción	N° de encuestados	Porcentaje
Elevado	87	33%
Adecuado	121	47%
Bajo	52	20%
Total	260	100%

Elaborado por Dayanna Navia

Fuente: encuesta realizada

Ilustración 3. Resultados de la encuesta pregunta 3.



Elaborado por Dayanna Navia

Fuente: encuesta realizada

### INTERPRETACIÓN

Se puede observar que un 47% de representantes están de acuerdo con el valor que se les cobra por sus pensiones mientras que el 33% dicen que es un valor elevado y por último un 20% de representantes contestaron que el costo de sus pensiones es bajo.

#### 4. ¿Usted cancela la pensión de sus hijos en los tiempos establecidos?

**Tabla 4**

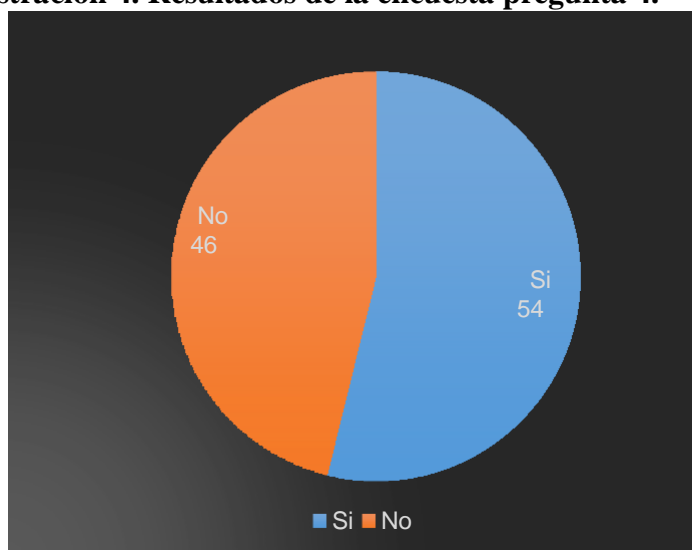
**Resultados de la encuesta pregunta 4.**

Descripción	N° de encuestados	Porcentaje
Si	140	54%
No	120	46%
<b>Total</b>	<b>260</b>	<b>100%</b>

Elaborado por Dayanna Navia

Fuente: encuesta realizada

**Ilustración 4. Resultados de la encuesta pregunta 4.**



Elaborado por Dayanna Navia

Fuente: encuesta realizada

### **INTERPRETACIÓN**

En esta pregunta se puede observar que del 100% de representantes un 54% de ellos si cancelan sus pensiones a tiempo, pero según los resultados de la encuesta un 46% de representantes no cancelan sus valores correspondientes dentro de los plazos establecidos.

5. Si usted contestó no en la pregunta anterior. ¿Cuáles serían los motivos por las que no cancela sus valores a tiempo es por falta de trabajo, despido de trabajo, deudas, motivos de salud o motivos personales?

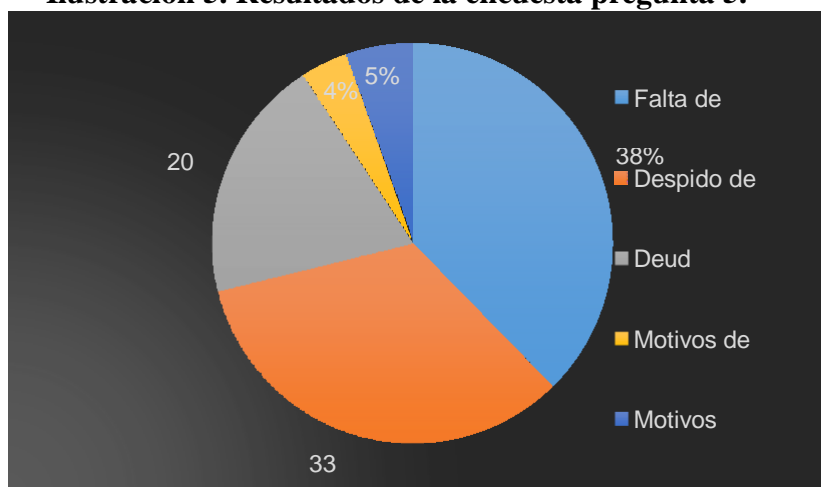
**Tabla 5**  
**Resultados de la encuesta pregunta 5.**

Descripción	N° de encuestados	Porcentaje
Falta de trabajo	98	38%
Despido de trabajo	87	33%
Deuda	51	20%
Motivos de salud	10	4%
Motivos personales	14	5%
<b>Total</b>	<b>260</b>	<b>100%</b>

Elaborado por Dayanna Navia

Fuente: encuesta realizada.

**Ilustración 5. Resultados de la encuesta pregunta 5.**



Elaborado por Dayanna Navia

Fuente: encuesta realizada

## INTERPRETACIÓN

En esta pregunta se puede observar que un 38% de representantes indican no cancelar sus valores a tiempo porque recientemente los despidieron de sus trabajos mientras un 33% de representantes indican que no realizan sus pagos a tiempo por no tener trabajo desde por otra parte un 20% de encuestados señalan que poseen muchas deudas que nos

les permite cumplir con la obligación del pago de sus pensiones escolares, un 5% por motivos de salud y por último un 4% por motivos personales.

**6. ¿Está de acuerdo con las acciones que toma el departamento de cobranzas para realizar los cobros de las pensiones?**

**Tabla 6**

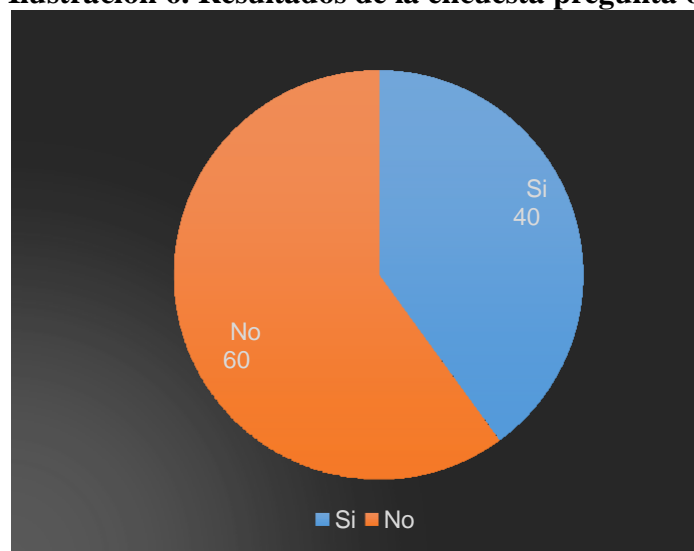
**Resultados de la encuesta pregunta 6.**

Descripción	N° de encuestados	Porcentaje
Si	104	40%
No	156	60%
Total	260	100%

Elaborado por Dayanna Navia

Fuente: encuesta realizada

**Ilustración 6. Resultados de la encuesta pregunta 6.**



Elaborado por Dayanna Navia

Fuente: encuesta realizada

## INTERPRETACIÓN

En esta pregunta se puede observar que del 100% de representantes un 60% de ellos están de acuerdo con las acciones que toma el departamento de cobranzas en cuanto al cobro de pensiones, mientras que un 40% de ellos indican no estar de acuerdo.

**7. ¿Por qué medio desea recibir usted el recordatorio de pago de su pensión mensual?**

**Tabla 7**

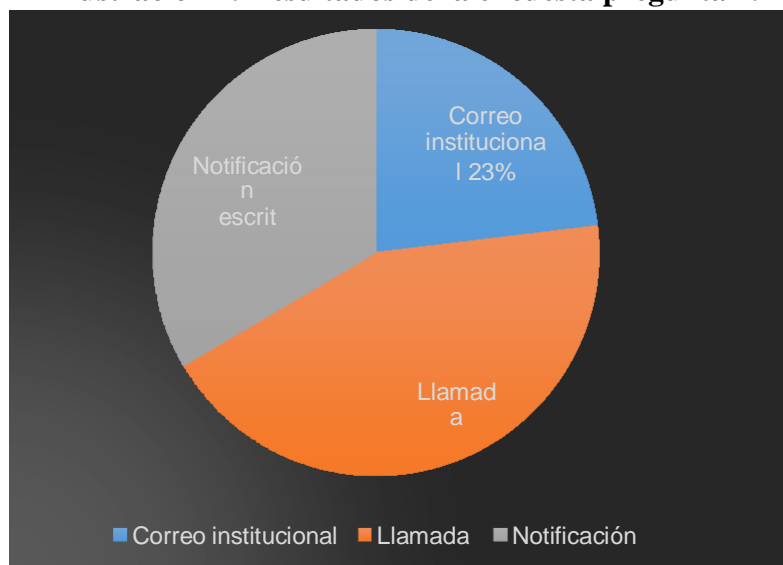
**Resultados de la encuesta pregunta 7.**

Descripción	N° de encuestados	Porcentaje
Correo institucional	60	23%
Llamada	113	43%
Notificación escrita	87	33%
<b>Total</b>	<b>260</b>	<b>100%</b>

Elaborado por Dayanna Navia

Fuente: encuesta realizada

**Ilustración 7. Resultados de la encuesta pregunta 7.**



Elaborado por Dayanna Navia

Fuente: encuesta realizada

## **INTERPRETACIÓN**

Según los resultados de la encuesta del 100% de representantes un 44% desean recibir llamadas para que se les notifique del pago de su pensión mientras que un 33% desean recibir una notificación escrita y por último el 23% desean recibir un correo electrónico para notificar el pago de pensión.

8. ¿Cuál es el medio de cobranza que usted se le hace más fácil al momento de cancelar su pensión?

**Tabla 8**

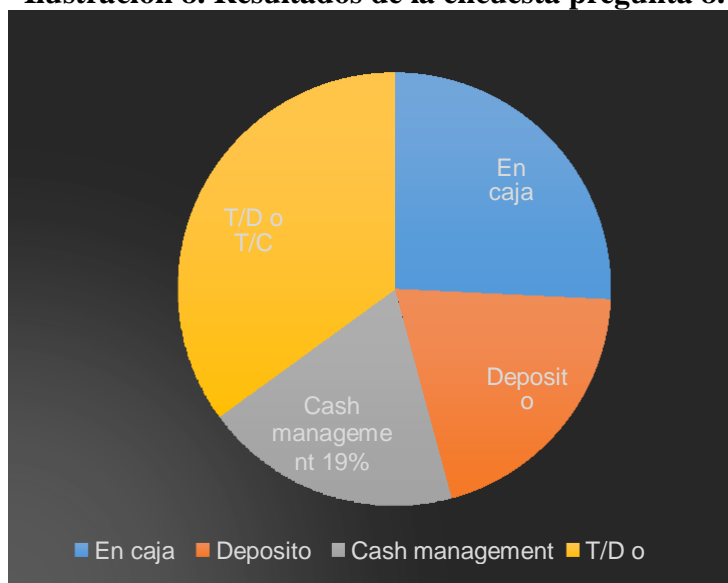
**Resultados de la encuesta pregunta 8.**

Descripción	N° de encuestados	Porcentaje
En caja	67	26%
Deposito	52	20%
Cash management	50	19%
T/D o T/C	91	35%
<b>Total</b>	<b>260</b>	<b>100%</b>

Elaborado por Dayanna Navia

Fuente: encuesta realizada

**Ilustración 8. Resultados de la encuesta pregunta 8.**



Elaborado por Dayanna Navia

Fuente: encuesta realizada

### INTERPRETACIÓN

Según la encuesta realizada se puede observar que un 35% de representantes indican se les facilita cancelar por medio de tarjeta de crédito o de débito (medio de cobro que no posee la institución) mientras que un 26% se les facilitan cancelar en caja también se observa que un 20% cancelan con depósito y por último un 19% cancelan mediante el sistema cash management.

## 9. ¿Qué período considera adecuada para cancelar las pensiones?

**Tabla 9**

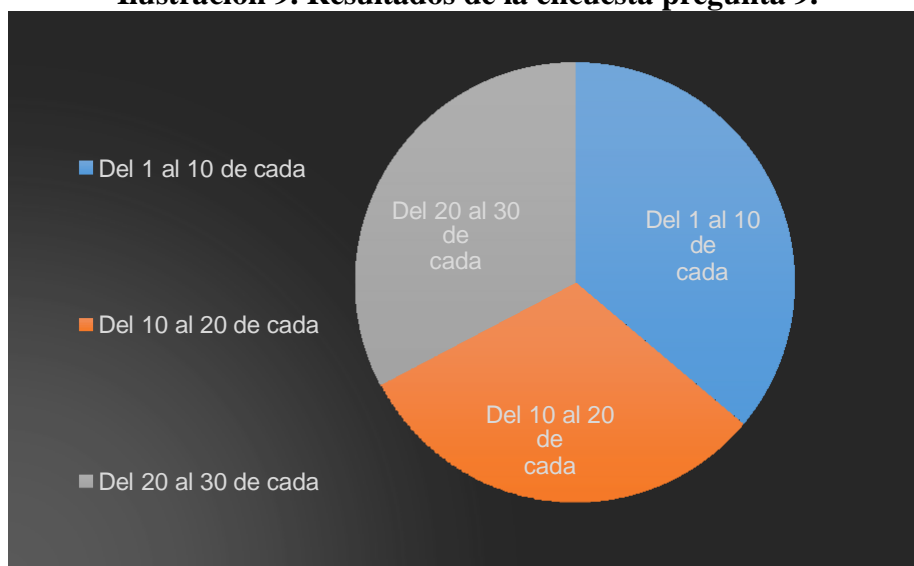
### **Resultados de la encuesta pregunta 9.**

Descripción	N° de encuestados	Porcentaje
Del 1 al 10 de cada mes	94	36%
Del 10 al 20 de cada mes	81	31%
Del 20 al 30 de cada mes	85	33%
<b>Total</b>	<b>260</b>	<b>100%</b>

Elaborado por Dayanna Navia

Fuente: encuesta realizada

**Ilustración 9. Resultados de la encuesta pregunta 9.**



Elaborado por Dayanna Navia

Fuente: encuesta realizada

## **INTERPRETACIÓN**

Los encuestados en un 36% consideran adecuadas que las fechas de pago sean 1 al 10 de cada mes, mientras que un 33% consideran que la fecha adecuado es del 10 al 20 de cada mes y para finalizar un 31% de encuestados consideran que la mejor fecha de pago es de los 20 a los 30 días de cada mes, la fecha de pago en la actualidad en la unidad son del 1 al 15 de cada mes lo que se podría mejorar es ampliar la fecha de pago con el fin de que ningún padre se quede sin cancelar por motivo de que no alcanza por las fechas establecidas.

## 10. ¿Como califica la atención del departamento de cobranzas?

**Tabla 10**

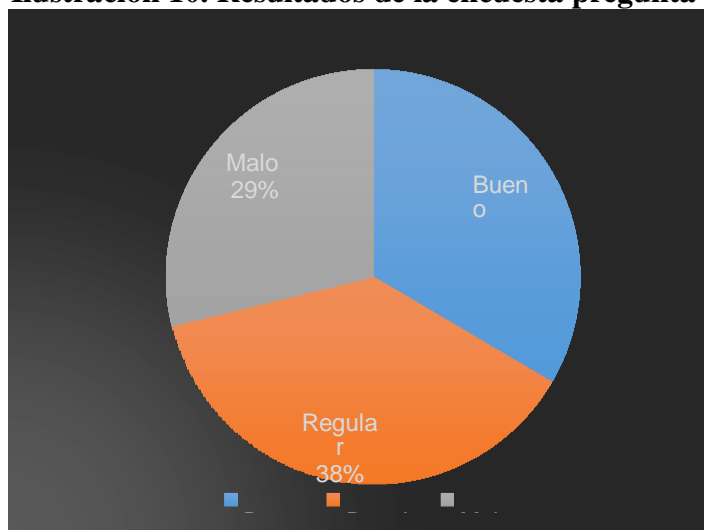
**Resultados de la encuesta pregunta 10.**

Descripción	N° de encuestados	Porcentaje
Bueno	87	33%
Regular	98	38%
Malo	75	29%
Total	260	100%

Elaborado por Dayanna Navia

Fuente: encuesta realizada

**Ilustración 10. Resultados de la encuesta pregunta 10.**



Elaborado por Dayanna Navia

Fuente: encuesta realizada

### **INTERPRETACIÓN**

Se observa que del 100% de encuestados un 38% califica la atención del departamento de cobranzas como regular mientras un 33% califica la atención como buena y por último un 29% califica la atención del departamento de cobranzas como mala.

### **2.3.5 Análisis de la encuesta**

En la encuesta realizada se obtuvieron datos importantes que ayudan a la investigación correspondiente, se pudo determinar que son más los representantes que tienen tres o más hijos estudiando dentro de la misma unidad educativa, factor por el que muchos padres de familia se atrasan en sus pagos pues consideran que esa carga económica es complicada. Referente al servicio educativo recibido la mayor parte de representantes señalan estar satisfecho con la educación que reciben sus hijos dentro de la institución sin embargo muchos también consideran que los costos de pensiones son muy elevados y que la institución debería de ayudar a minimizar dichos costos más aún en esta situación de pandemia que el país está atravesando.

La encuesta también dio como resultado que la mitad de los encuestados no cancelan sus pensiones a tiempo ya sea por despidos, falta de trabajo motivos de salud o inclusive solo por no recordar sus fechas de pago por lo cual se debe tomar acciones para que esto mejore definiendo la forma de generar avisos para recordar acerca de las fechas de pago de las cuotas escolares, dichos recordatorios pueden ser por llamadas, avisos al correo o notificaciones escritas.

Al aplicar la encuesta a los padres de familia pudimos notar que actualmente la mayor forma de pago es tarjetas de débito o crédito y justamente esta forma de cobro no posee la institución por lo cual se deberá implementar un datafast en el departamento de cobranzas a fin de no limitar a los clientes con una sola forma de pago pues esto puede dar lugar a retrasos y afectar el flujo de caja.

### **2.3.6 Análisis de la entrevista**

En la entrevista que se le realizó al jefe del departamento se pudo notar que si está consciente del problema existente en la institución pues él indica que el mayor problema del departamento de cobranzas es que existe un alto nivel de mora, aunque en la actualidad existen descuentos los padres de familia no se comprometen al pago oportuno de las pensiones educativas.

La jefa de cobranzas indica también que los recaudadores tratan de otorgar el mejor servicio posible, sin embargo, aun así, los padres de familia no cancelan sus cuotas, aunque se le envíe notificaciones escritas con sus representados estas luego vienen sin respuesta alguna.

En dicha entrevista también nos indicó que los meses con mayores ingresos para la institución es en abril puesto que se realiza el proceso de matriculación y obtienen ingresos por dicho rubro. Para concluir nos hizo saber que sí desea conocer los factores que tienen que mejorar para reducir el problema de morosidad en la institución.

### **2.3.7 Análisis de observación**

En este apartado se realizará un breve análisis de los puntos a observar en la unidad educativa

- Atención al cliente es algo que se debe mejorar el departamento de cobranzas debido a que la gran parte de personas cancelan por caja si demora un poco la atención de cada cliente.
- Informes diarios de pagos para realizar el debido seguimiento de las personas que no han cancelado, y así poder llamarlos e informarles que deben.
- Se debe ampliar los días de pago de la unidad educativa, o en su defecto se podría implementar un proceso que lleve consigo una solicitud de cambio de fecha.
- Se puede evidenciar que se debe implementar un datafast en la unidad educativa ya que a los representantes se les facilitaría el pago por este medio.

## 2.4 HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS

### 2.4.1 Matriz PEST

**Tabla 11**

Matriz PEST.

<b>Entorno Político</b>	<b>Entorno Económico</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• En el Ecuador el actual presidente está logrando vacunar a gran parte de la población ecuatoriana con el fin de que el sector económico y de educación vuelva a funcionar con normalidad.</li><li>• El regreso a clases presenciales es un factor muy importante para el desarrollo de la investigación y la mejora de las mismas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Por motivo de pandemia la economía en Ecuador se vio afectada.</li><li>• La pandemia afecto los ingresos de Ecuador y el movimiento del dólar.</li><li>• En el primer trimestre el Ecuador se afectado en 5.6% en la economía.</li><li>• El desempleo en Ecuador es de 6.3% según el INEC.</li></ul>
<b>Entorno Social</b>	<b>Entorno Tecnológico</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• La inseguridad es uno de los problemas más grande en sectores específicos del Ecuador.</li><li>• En pandemia incremento el porcentaje de compras por medio del internet.</li><li>• Se creó el hábito de llevar puesta la mascarilla por motivo de pandemia.</li><li>• Los ecuatorianos consumen cada vez más el internet, ya la gran mayoría posee internet en su hogar.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La tecnología en tiempo de pandemia fue lo fundamental ya que se debió asistir a clases por medio del internet.</li><li>• Incrementó el nivel de compras de accesorios tecnológicos por motivos de estudios.</li><li>• El acceso al internet es muy importante para los estudiantes para reducir el analfabetismo digital.</li></ul>

**Elaborado por:** Dayanna Navia

## 2.4.2 Matriz FODA

**Tabla 12**

Matriz FODA.

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Alto nivel de educación.</li><li>• Dispone de las TICS.</li><li>• Maestros en continua capacitación.</li><li>• Personal militar capacitado.</li><li>• Permite a sus estudiantes ingresar a las mejores universidades del Ecuador.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ser una institución del milenio.</li><li>• Oportunidad de salir e ingresar a las Fuerzas Armadas.</li><li>• Crear expectativas de crecimiento e investigación.</li><li>• Vinculación con la comunidad a través de proyectos educativos.</li></ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Se desconoce la responsabilidad de los padres de familia al momento de cancelar sus pensiones.</li><li>• Falta de trabajo en equipo.</li><li>• Se desconoce la misión y visión de la unidad.</li><li>• No existen procesos establecidos para mejorar las cobranzas.</li><li>• Cartera con alto índice de morosidad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La institución no cuenta con una buena campaña publicitaria.</li><li>• Nivel de competencia elevado.</li><li>• Costo de pensiones altas.</li><li>• Por pandemia bajo interés de los padres de familia para que sus hijos estudien en instituciones pagadas.</li></ul>

**Elaborado por:** Dayanna Navia

## 2.4.3 Análisis CAPA

Esta herramienta es muy importante para destacar la información obtenida en el análisis FODA y así corregir y mejorar los problemas que existen en la unidad educativa de fuerzas armadas FAE no.3 Taura.

**Tabla 13**

Matriz CAPA.

	Análisis interno	Análisis interno
<b>Factores Negativos</b>	<p style="text-align: center;">Estrategias para <b>Corregir Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizará una capacitación donde se pueda repasar con los conforman la unidad educativa tanto personal de trabajo como estudiantes y representantes los valores como la responsabilidad y el compromiso que deben de tener los padres con la institución.</li> <li>• Por la falta de trabajo en equipo se creará un espacio de la interacción entre el personal de la institución para así integrar al personal y puedan trabajar unidos.</li> <li>• Uno de los problemas que posee la unidad es la falta de compromiso de los representantes, para darle solución se realizaron las encuestas las cuales arrojaron resultados que nos dio la oportunidad de saber por qué no cancelan, se va a enviar correos cada vez que se acerquen las fechas de pagos y se realizaran convenios para reducir los valores vencidos de los estudiantes.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Estrategias para <b>Afrontar Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se puede realizar una campaña de publicidad muy grande para que la unidad sea más conocida, además de una campaña de referidos que les permita a los estudiantes actuales tener descuentos por cada referidos ingresado a la institución</li> <li>• Las pensiones de la unidad educativa son altos como el nivel de educación que reciben los estudiantes y para darle solución se podría dar descuentos a las personas con bajos recursos.</li> </ul>

<p><b>Factores Positivos</b></p>	<p>Estrategias para <b>Potenciar Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El nivel de educación que brinda la unidad educativa es excelente y se requiere seguir mejorando con el paso de tiempo para esto se prepara aún más al personal docente mediante capacitación constante.</li> <li>• En este caso se potenciar esta fortaleza y se dará los correspondientes mantenimientos de manera continua a los equipos de la unidad educativa y se reemplazara los que están dañados por unos nuevos con el fin de que los estudiantes tengan el mejor sistema de educación.</li> <li>• Estudiar en la unidad educativa de fuerzas armadas FAE no.3 Taura es una excelente oportunidad, la institución posee una buena reputación en el nivel de estudio y formación militar, por lo cual la entrada a las mejores universidades del Ecuador es muy fácil.</li> </ul>	<p>Estrategias para <b>Aprovechar Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediante la oportunidad de ser una institución del milenio y con estos cambios será una institución más deseada al momento de conseguir matrícula.</li> <li>• Como la institución tiene un fuerte lazo con las fuerzas armadas sus estudiantes tienen la oportunidad de entrar a las Fuerzas Armadas del Ecuador.</li> </ul>
----------------------------------	---	---

**Elaborado por:** Dayanna Navia

## **3 CAPITULO III DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

### **3.1 Título de la propuesta**

Plan de mejora para el departamento de cobranzas de la unidad educativa de Fuerzas Armadas FAE no.3 Taura.

### **3.2 Objetivo de la propuesta**

Implementar un plan de mejora para el correcto funcionamiento del departamento de cobranzas, ayudando así a eliminar las debilidades y deficiencias encontradas, proporcionando unos procesos mejorados.

### **3.3 Descripción de la propuesta**

La presente propuesta comprende el mejoramiento de procesos actuales que se han venido ejecutando de forma empírica en el departamento de cobranzas de la Unidad Educativa Fae #3 Taura, así como la incorporación de nuevos procesos y estrategias que permitirán reducir tiempos invertidos y ayudarán a tener un mayor control de las actividades.

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

- 1. Planificación estratégica:** Dentro de este punto se presenta una reestructuración administrativa, lo que incluye organigramas, manuales, misión, visión, valores.
- 2. Procesos administrativos:** Se elabora el planteamiento del proceso cobranzas
- 3. Mejora del proceso de cobranzas:** Se propone la aplicación de un proceso estableciendo funciones, políticas e indicadores
- 4. Capacitación:** Se propone brindar capacitación de excelencia en atención al cliente y cobranzas efectivas

### 3.4 Estructura y análisis de la propuesta

REPÚBLICA DEL ECUADOR



## FUERZA AÉREA UNIDAD EDUCATIVA DE FUERZAS ARMADAS

“FAE Nro. 3 TAURA”



“El Ecuador ha sido, es y será país Amazónico”

### PLAN DE MEJORA DE LA UNIDAD EDUCATIVA DE FUERZAS ARMADAS

“FAE #3 TAURA”

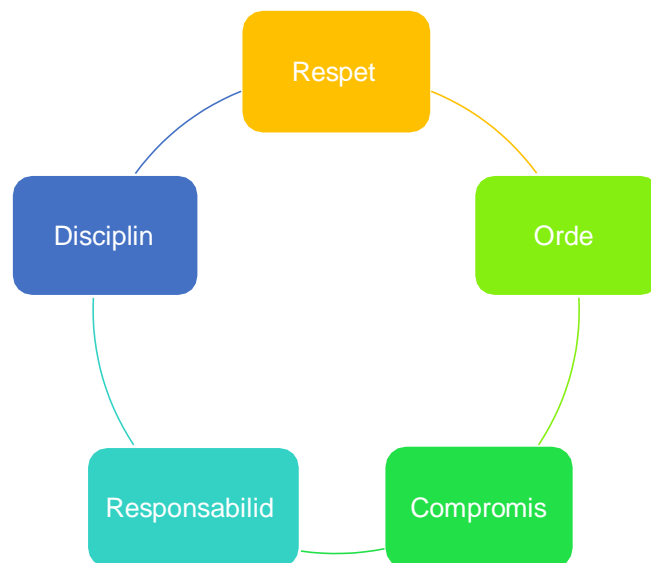
**Misión:** Brindar a los estudiantes una formación integral con disciplina, valores, justicia, equidad e identidad institucional, mediante el desarrollo del pensamiento, afectividad y destrezas, a través de un modelo pedagógico innovador, infraestructura adecuada y tecnología educativa moderna, para garantizar un servicio educativo de calidad y calidez acorde a los requerimientos de la sociedad.

**Visión:** Ser una Unidad Educativa líder en educación integral con elevados principios y valores patrióticos, morales, humanísticos, cívicos y disciplinarios, que contribuya al bienestar y desarrollo de la niñez y juventud a nivel nacional con reconocimiento internacional.

#### Valores

#### Figura 3

*Valores de Unidad Educativa de FAE N° Taura*



**Fuente:** Unidad Educativa de Fuerzas Armadas FAE N°3 Taura

**Plan de acción****Tabla 14**

Plan de Acción de aplicación de la propuesta.

<b>ETAPAS</b>	<b>FASES</b>	<b>LOGROS ESPERADOS</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>ETAPA I</b> Diagnóstico	Evaluación de los procesos actuales del departamento de cobranzas para determinar las carencias existentes	Diagnosticar las carencias o factores desfavorables	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entrevista</li><li>• Encuesta</li><li>• Ficha de observación</li></ul>
<b>ETAPA II</b> Diseño y mejora de los procedimientos mediante nuevas políticas enfocadas en mejorar la administración de pensiones	Determinar procesos necesarios para la gestión de cobranzas y definir políticas	Establecer las actividades necesarias perteneciente a los procesos de gestión de cobranzas a fin de reducir la morosidad y asegurar los ingresos institucionales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Redacción en función de los procedimientos</li></ul>
<b>ETAPA III</b> Fijación de indicadores de seguimiento y control	Estructurar procesos de seguimiento y control de ingresos a que le permitan alcanzar al menos el punto de equilibrio establecido.	Dar seguimiento y control de forma frecuente a los procesos de gestión de cobros que repercutirán en la productividad institucional.  Tener indicadores de medición	<ul style="list-style-type: none"><li>• Indicadores de gestión de cobranzas</li></ul>

Para el desarrollo de la propuesta realizaremos un estudio por etapas y se tomará en cuenta la investigación según (Delgado, 2021) con el fin del correcto funcionamiento para el departamento de cobranzas de la unidad educativa de Fuerzas Armadas FAE N° 3 Taura.

## **I Etapa: Diagnóstico**

En esta primera etapa se busca diagnosticar y analizar los posibles factores que afectan de manera directa el proceso de cobranzas, todo esto a través de la evaluación de la situación actual institucional.

Esta etapa contempla las siguientes acciones:

### **Acción 1.- Estructura del diagnóstico**

El presente diagnóstico fue estructurado mediante la aplicación de entrevistas y encuestas dirigidas al personal del departamento de cobranzas y a los representantes de alumnos.

### **Acción 2.- Observación**

Durante la etapa de diagnóstico que se realizó en el departamento de cobranzas de la Unidad Educativa FAE se utilizó la técnica de observación, tomando nota de todos los aspectos que se pudieron visualizar con respecto a los procesos de cobranzas, detectando así las actividades que obstaculizan un proceso fluido de cobro.

### **Acción 3.- Recopilación de información**

En primera instancia se estructuró una encuesta, la cual fue necesario aplicar no solo a los representantes de los estudiantes morosos sino a todos los padres de familia, adicional se realizaron entrevistas y fichas de observación las cuales nos dieron lineamientos de la situación actual institucional y los procesos a mejorar.

A continuación, presentamos la lista de carencias detectadas en el departamento:

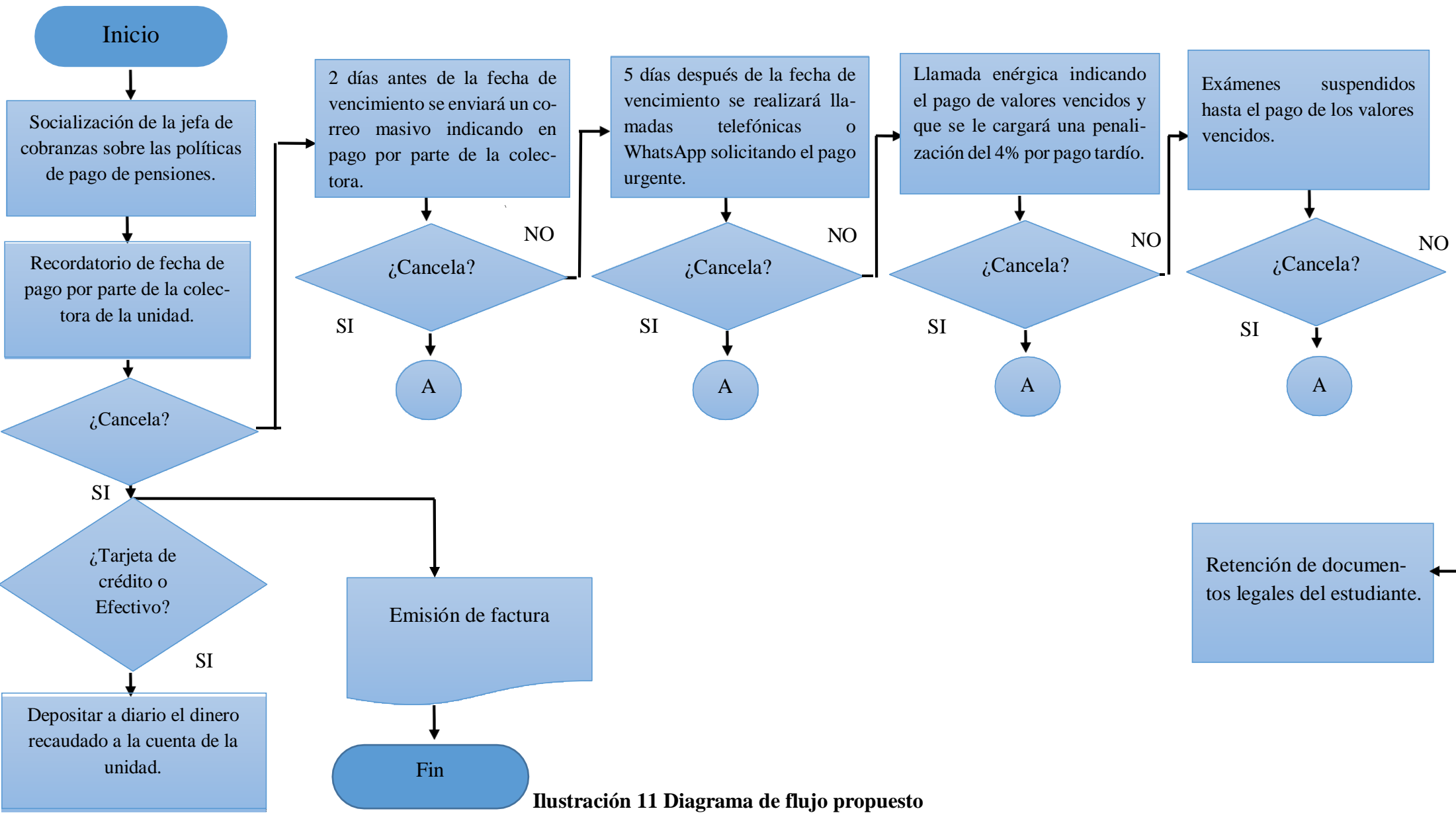
- Información desactualizada de los estudiantes
- No existen mecanismos para promover el pago puntual
- No ofrecen todos los métodos de cobro

- No existen manual de funciones, procedimientos ni flujogramas
- Falta de soporte documental
- Falta de experiencia de las personas que laboran dentro del departamento.

## **Etapa II: Diseño y mejora de los procedimientos**

Una vez que se ha identificado las carencias del departamento de cobranzas mediante la etapa I, es necesario aplicar todos los correctivos a fin de generar procesos que contemplen todas las actividades que se deben ejecutar al momento de la gestión de cobros, para lo cual es imperante diseñar un diagrama de flujos donde se detallen todas las actividades propuestas, luego de esto se recomienda que la institución genere su manual de procedimientos.

Una vez ya corregidas las falencias existentes en el flujograma se redactarán las políticas propuestas en función a los procedimientos.



**Ilustración 11 Diagrama de flujo propuesto**

## **Propuesta de políticas de Cobranza**

El departamento de cobranzas de la Unidad Educativa de Fuerzas Armadas FAE N° 3 Taura es el responsable de una correcta gestión de recaudación por los rubros de pensiones que deben cancelar los estudiantes por concepto del servicio educativo, la principal política de este departamento será otorgar siempre la comodidad, rapidez y excelente servicio en el proceso de cobranzas y dar a los representantes la apertura y flexibilidad para generar compromisos de pago a fin de evitar mayores problemas de morosidad y mantener siempre una relación de aprecio y cordialidad con los padres de familia.

## **Responsabilidad de Límites**

El responsable de aprobar prórrogas de pago, compromisos, casos excepcionales, entre otros, será el jefe de cobranzas y jefe financiero de Unidad Educativa de Fuerzas Armadas FAE N° 3 Taura.

## **Campaña de actualización de datos**

En este punto se realizará campaña de actualización de datos con el fin de que el departamento de cobranzas cuente con los números telefónicos y correos actualizados de los representantes, pues así el contacto con los padres de familia será efectivo.

## **Análisis de prórrogas, compromisos de pago y diferidos**

Los representantes que adeudan valores a la institución podrán mediante un escrito al jefe de cobranzas solicitar que dichos valores sean diferidos a un plazo no mayor de 6 meses considerando siempre que dichos valores aumentarán a la cuota mensual actual.

Los representantes que no pudieran cancelar dentro de la fecha de vencimiento también podrán mediante un escrito solicitar una prórroga o cambio de fecha de sus cuotas a fin de que su vencimiento se ajuste a sus posibilidades.

Dichos compromisos serán analizados y evaluados por el jefe de cobranzas y el jefe financiero.

Las prórrogas, cambios de fecha y diferidos se podrán solicitar 1 sola vez en el tiempo que dure la vida académica de su representado.

## **Cobranzas**

El departamento de cobranzas será el responsable de toda la gestión de recaudación y cobranzas que comprende tanto las llamadas como los seguimientos y notificaciones.

Dicha gestión será ingresada en el sistema en el módulo de seguimientos en donde se ingresará la gestión realizada y la respuesta del representante.

Se informará a la directora de cobranzas los problemas de cobro a fin de que se llegue a una solución.

En caso que los estudiantes no cancelen sus valores no podrán rendir exámenes, notificando a los docentes un día antes mediante correo electrónico a quienes no se les podrá asignar su prueba.

### **El proceso de cobranzas será el siguiente:**

1. Las pensiones deberán ser canceladas dentro de los primeros 15 días de cada mes
2. Se podrá cancelar:
  - Efectivo
  - Cheque
  - Depósito
  - Transferencia bancaria
  - Presencialmente con tarjeta de débito o crédito (nuevo)
3. Dos días antes de que se incurra en el vencimiento de la cuota el departamento de cobranzas enviará un correo masivo con un arte recordando que deben acercarse a cancelar las pensiones
4. Cinco días después del vencimiento se contactará a los representantes mediante llamadas telefónicas o WhatsApp indicando que los valores ya están vencidos y solicitando el pago de manera urgente
5. Cinco días después del envío del segundo comunicado se hará una llamada más enérgica solicitando el pago de los valores vencidos e indicando que se cargará a sus rubros una penalización del 4% por pago tardío
6. Si el representante no se acerca a cancelar su deuda y tampoco acude a solicitar un diferido o compromiso de pago los exámenes serán suspendidos hasta que la cuenta sea saldada.

7. De no cancelar los valores pendientes, la institución educativa retendrá los documentos legales del estudiante
8. En caso de solicitar un compromiso de pago o diferimiento el solicitante enviará un oficio al jefe de cobranzas, el mismo que tendrá 5 días hábiles para otorgar una respuesta.

#### **Lineamientos Internos de cobranza**

- No se matriculará a alumnos que mantengan valores vencidos de los periodos pasados a menos que cancelen la totalidad de su deuda más el valor de la matrícula.
- Las personas que cumplan la función de colectoras o caja serán las únicas autorizadas a recibir dinero y entregarán como constancia una factura.
- Todos los días se generará el cierre de caja junto con los reportes que indique porque concepto se han recaudado los valores (cuotas, matrículas, especies etc.)
- El dinero en efectivo y cheques serán depositado al día siguiente del cierre de caja por parte del personal designado para generar los depósitos bancarios.
- Se solicitará al departamento de sistemas la automatización de reportes tales como cartera vencida, total valores cobrados segregados por rubros (pensiones, matrículas, especies)
- El jefe de cobranzas y la directora financiera serán los responsables de evaluar las prórrogas, diferimientos y análisis de la situación para ofrecer una solución y flexibilidad de pago al representante.
- El jefe de cobranzas conjunto con la directora financiera y previa aprobación de la rectora podrá lanzar campañas de pago con descuento a fin de incentivar a los representantes a que cancelen los valores a tiempo.
- Se realizarán capacitaciones al personal de los departamentos de cobranzas y financiero.

#### **ETAPA III: Fijación de indicadores de seguimiento y control**

Un indicador es la expresión cuantitativa que surge del comparar un modelo referencial previamente acordado con los datos que develan el comportamiento de un proceso durante su desarrollo, siendo considerados los resultados producto de esta investigación como el insumo básico para la toma de decisiones contables y financieras de una empresa (Milano, 2019).

En correspondencia a lo expuesto es necesario que la institución educativa mantenga indicadores de seguimiento y control para monitorear que se cumplan eficientemente los procedimientos establecidos en el flujograma propuesto, así como las políticas creadas y reestructuradas.

Los indicadores a aplicar serán:

**Control de facturación**

**Objetivo:** Controlar el porcentaje de cumplimiento en facturación

**Fórmula:**

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de pensiones totales a cobrar}}{\text{N}^\circ \text{ total de pensiones facturadas}}$$

**Frecuencia:** Mensual

**Responsable:** jefe de cobranzas

**Meta de efectividad esperada:**

Evaluación	
% Cumplimiento	Indicador
<=74.99%	Regular
>75% Y <79.99%	Aceptable
>=80%	Excelente

**Porcentaje de cartera de morosidad**

**Objetivo:** Medir si la cartera de morosidad ha disminuido con las gestiones realizadas

**Fórmula:**

$$\frac{\text{Cartera vencida en \$}}{\text{Cartera Total en \$}}$$

**Frecuencia:** Mensual

**Responsable:** Departamento de Cobranzas

**Meta de efectividad esperada:** 6 %

### 3.5 Presupuesto

Para la elaboración de las mejoras del departamento de cobranzas se requiere tener un presupuesto determinado para tener la cuenta el valor total que se invertirá en el departamento de cobranzas de la unidad educativa de fuerzas armadas FAE no.3 Taura.

En este primer punto se presentarán los valores de los instrumentos que se utilizarán para la convocatoria, que se realizará con el fin de que los representantes accedan a convenios para disminuir sus valores vencidos.

**Tabla 15**

Presupuesto para la convocatoria de los representantes.

<b>PRESUPUESTO PARA LA CONVOCATORIA A LOS REPRESENTANTES DE LA INSTITUCIÓN</b>		
<b>CANTIDAD</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>VALOR</b>
150	GUÍA IMPRESA DE PUNTOS A TRATAR	\$ 45,00
150	COPIAS DE LOS CONVENIOS DE PAGOS	\$ 45,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 90,00</b>

**Elaborado por:** Dayanna Navia

**Fuente presupuesto**

Cabe recalcar que la convocaría se realizará en el coliseo de la institución, el personal del departamento de cobranzas en específico el jefe de departamento será el encargado en dirigir la reunión, esta convocatoria se le dará a cada uno de los representantes una guía con los puntos a tratar y los cambios que se harán dentro del departamento, también se le facilitará una copia del convenio de pago para que vean el documento con el cual se van a comprometer con cancelar sus valores atrasado y también sus valores actuales según sea el caso, con el fin de que todos los representantes tengan el conocimiento de las acciones que se tomarán en relación de los pagos atrasados.

Se realizará capacitación para el personal de cobranzas de la institución, la capacitación se llevará a cabo en las instalaciones de la unidad educativa con el fin de que el personal conozca el proceso de pago adecuado que se debe ejecutar para el correcto funcionamiento del departamento de cobranzas.

**Tabla 16**

Presupuesto para capacitación del personal de cobranzas

<b>PRESUPUESTO PARA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE COBRANZAS</b>		
<b>CANTIDAD</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>VALOR</b>
1	CAPACITACIONES AL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS	\$ 100,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 100,00</b>

**Elaborado por:** Dayanna Navia**Fuente presupuesto**

Para la siguiente tabla de presupuesto se tomó en cuenta las mejoras físicas que necesita el departamento de cobranzas, se debe tomar en cuenta que el método de pago más utilizado es por caja se necesita agregar personal que ayude a gestionar el sistema de cobros, al igual que la compra de materiales necesarios para el nuevo personal, se requiere utilizar más teléfonos fijos en el departamento con el fin que cada uno de los que trabaje en el departamento tengan la posibilidad de gestionar los pagos vía telefónica.

**Tabla 17**

Presupuesto de mejoras en el departamento de cobranzas.

<b>PRESUPUESTO DE MEJORAS EN EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS</b>		
<b>CANTIDAD</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>VALOR</b>
2	PERSONAL DE REFUERZO AL DEPARTAMENTO	\$ 800,00
2	TELÉFONOS CONVENCIONALES	\$ 88,00
2	CELULARES CON SU PLAN DE INTERNET	\$ 56,36
2	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 700,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$1.644,36</b>

**Elaborado por:** Dayanna Navia**Fuente presupuesto**

El material que se agregó al presupuesto es muy importante para el correcto funcionamiento del departamento además contribuyen de manera positiva a la resolución de los problemas existentes.

### 3.6 Conclusiones

Al terminar esta investigación se logra establecer las siguientes conclusiones:

- La unidad educativa de Fuerzas Armadas FAE n°3 Taura muestra muchos inconvenientes en el departamento de cobranzas con respecto al manejo de los cobros de pensiones mensuales.
- El departamento de cobranzas no cuenta con un sistema que refleje los cobros diarios, esto agudiza el problema dando como resultado una cartera vencida muy alta.
- La unidad educativa no cuenta con todas las formas de pago lo que casusa que muchas personas no cancelan sus valores pendientes.
- Uno de los grandes problemas del departamento es la falta de seguimiento a los padres o representantes legales de los estudiantes que no cancelan sus valores pendientes.
- Debe existir un manual de funciones y procedimientos a fin de que todos tengan claro sus procesos y funciones.
- Se concluye que el departamento de cobranzas necesita repasar las políticas y los procesos de cobros para el correcto funcionamiento del mismo.

### 3.7 Recomendaciones

Una vez expuestas las conclusiones es importante brindar las siguientes recomendaciones:

- Adoptar las nuevas políticas de cobranzas que se implementarán en la institución.
- Se debe repasar las políticas de cobranzas con todo el personal que conforman el departamento y también con los padres de familia.
- Se debe realizar seguimiento a todos los padres de familia que poseen deudas y también recordatorios de pagos a todos los representantes de la institución con el fin de que no se atrasen en sus pagos.
- Se recomienda la creación del manual de procesos y funciones.
- Se recomienda capacitaciones a las personas de gestión de cobranzas.
- Se debe implementar un datafast en caja del departamento de cobros.
- Se notificará constantemente en que condición se encuentra su valor correspondiente.
- Se realizará una reunión indicando las fechas de pagos y las sanciones correspondientes por pagos tardío.

## 4 Bibliografía

- Almeida Vargas, R. E. (2012). La metodología tradicional en el proceso de enseñanza aprendizaje en la asignatura de computación de los estudiantes del bachillerato del colegio nacional mixto "Los Guayacanes del cantón Quevedo, provincia de los Ríos, año lectivo 2011 -2012. Quevedo, Los Rios, Ecuador: universidad técnica de Babahoyo facultad de ciencias jurídicas, sociales y de la educación.
- Arias, E. R. (09 de 12 de 2020). *Investigación Explicativa* . Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-explicativa.html>
- Arias, E. R. (11 de 04 de 2020). *Objetivo financiero de la empresa*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/objetivo-financiero-de-la-empresa.html>
- Arias, E. R. (05 de 02 de 2021). *Investigación cuantitativa*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-cuantitativa.html>
- Arias, E. R. (05 de 02 de 2021). *Investigación Descriptiva*. Obtenido de economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-descriptiva.html>
- Arnao Niño, J. A., & Villegas Cubas, A. E. (2015). *Propuesta de plan de mejora del clima laboral del banco continental bbva balta basado en la teoria de Litwin y Stringer, Chiclayo*. Obtenido de Universidad católica Santo toribio de Mogrovejo: [https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/687/1/TL\\_ArnoNinoJuan\\_VillegasCubasAlexandra.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/687/1/TL_ArnoNinoJuan_VillegasCubasAlexandra.pdf)
- Azevedo , F. (1894-1974). *Concepto de la educación* . Obtenido de Concepto: [https://concepto.de/educacion-4/#:~:text=%E2%80%9CLa%20consecuci%C3%B3n%20de%20un%20alma,ingl%C3%A9s%2C%201632%2D1704\).&text=%E2%80%9CLa%20educaci%C3%B3n%20es%20la%20%C3%BAnica,fil%C3%B3sofo%20franc%C3%A9s%2C%201798%2D1857](https://concepto.de/educacion-4/#:~:text=%E2%80%9CLa%20consecuci%C3%B3n%20de%20un%20alma,ingl%C3%A9s%2C%201632%2D1704).&text=%E2%80%9CLa%20educaci%C3%B3n%20es%20la%20%C3%BAnica,fil%C3%B3sofo%20franc%C3%A9s%2C%201798%2D1857)
- Bauche , M. (1978). *Operaciones bancarias activas, pasivas y complementarias* . Editorial Porrúa.
- Comte, A. (1798-1857). *Concepto de educación*. Obtenido de Concepto: [https://concepto.de/educacion-4/#:~:text=%E2%80%9CLa%20consecuci%C3%B3n%20de%20un%20alma,ingl%C3%A9s%2C%201632%2D1704\).&text=%E2%80%9CLa%20educaci%C3%B3n%20es%20la%20%C3%BAnica,fil%C3%B3sofo%20franc%C3%A9s%2C%201798%2D1857](https://concepto.de/educacion-4/#:~:text=%E2%80%9CLa%20consecuci%C3%B3n%20de%20un%20alma,ingl%C3%A9s%2C%201632%2D1704).&text=%E2%80%9CLa%20educaci%C3%B3n%20es%20la%20%C3%BAnica,fil%C3%B3sofo%20franc%C3%A9s%2C%201798%2D1857)
- Culquimboz , M. I. (2019). *Plan de mejora para el clima organizacional del personal de enfermería del hospital regional virgen de Fátima Chachapoyas - región*

*Amazonas*. Obtenido de Universidad Cesar Vallejo:  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/32409/Culquimboz\\_G\\_Ml.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/32409/Culquimboz_G_Ml.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Delgado Saeteros, Z. (2021). *Diseño de una estrategia financiera con el fin de mejorar los controles y rendimientos del área de contabilidad del Instituto Universitario de Formación*.
- García, I. (25 de 04 de 2018). *Definición de Déficit*. Obtenido de Economía simple.net: <https://www.economiasimple.net/glosario/deficit>
- Gascó, T. (19 de 01 de 2019). *Definición de Cobro*. Obtenido de Economía simple.net: <https://www.economiasimple.net/glosario/cobro>
- Llamas, J. (08 de 09 de 2020). *Riesgo*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/riesgo.html#referencia>
- Llamuca, V. H. (2015). *“Gestión de Cobranzas y el Nivel de Morosidad en PETROLCENTRO petróleos del centro S.A.* Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/17395/1/T3020i.pdf>
- Mendez, S. (14 de 08 de 2020). *euofins* . Obtenido de El ciclo Deming: en qué consiste y cómo ayuda en la gestión y mejora de procesos: <https://envira.es/es/el-ciclo-deming-que-consiste-y-como-ayuda-gestion-procesos/>
- Morales , A., & Morales , J. (2014). *Planeación financiera*. México: Grupo Editorial Patria.
- Muñoz, C. (03 de 12 de 2012). *Cómo Elaborar y asesorar una Investigación de Tesis*. Obtenido de Método de Deducción y Inducción: <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2012/12/metodo-de-deducccion-y-induccion.html>
- Noro, J. (2012). *Escuelas particulares, escuelas religiosas, educación privada Argentina: 1850 – 1950 historia, conflictos y desafíos*. Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/51932237/307.\\_ESCUELA\\_RELIGIOSA\\_Y\\_PRIVADA\\_EN\\_LA\\_ARGENTINA\\_\\_\\_\\_1850\\_-\\_1950.pdf?1488038582=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3D81\\_ESCUELAS\\_PARTICULARES\\_ESCUELAS\\_RELIGI.pdf&Expires=1634078372&Signature=FaX8u](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/51932237/307._ESCUELA_RELIGIOSA_Y_PRIVADA_EN_LA_ARGENTINA____1850_-_1950.pdf?1488038582=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3D81_ESCUELAS_PARTICULARES_ESCUELAS_RELIGI.pdf&Expires=1634078372&Signature=FaX8u)
- Oca, J. M. (20 de 07 de 2015). *Credito*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/credito.html>
- Páez, M. I. (16 de 07 de 2020). *La importancia de realizar un diagnóstico financiero de una empresa*. Obtenido de ACTUARIA: <https://actuaria.com.ec/importancia-de-realizar-un-diagnostico-financiero-de-una-empresa/>
- Parra, J. M. (29 de 06 de 2013). *La investigación o enfoque cualitativo*. Obtenido de <http://yamilesmith.blogspot.com/2012/06/la-investigacion-o-enfoque-cualitativo.html>
- Pedrosa, S. (12 de 01 de 2016). *Morosidad*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/morosidad.html>

Perez Porto, J., & Merino, M. (2016). *Definicion de cobranzas*. Obtenido de  
DEFINICION DE.: <https://definicion.de/cobranza/>

- Pérez, J., & Merino, M. (2016). *Definición de cadete* . Obtenido de Definicion de :  
<https://definicion.de/cadete/>
- Puente, L. S. (2019). *Gerencia Financiera:una herramienta para una optima toma de decisiones*. Obtenido de  
[http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/7159/1/Gerencia%20financiera%20una%20herramienta\\_Lesly%20De%20la%20Puente\\_2019.pdf](http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/7159/1/Gerencia%20financiera%20una%20herramienta_Lesly%20De%20la%20Puente_2019.pdf)
- Rendón Morán, K. E. (04 de 2018). *“Modelo de gestión de cobranzas para recuperación de cartera vencida en Tablicon S. A.”*. Obtenido de Universidad de Guayaquil:  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/30581/1/TESIS%20KAREN%20RENDON%20%20ABRIL%202018.pdf>
- Sevilla, A. (16 de 09 de 2015). *Deudor* . Obtenido de Economipedia:  
<https://economipedia.com/definiciones/deudor.html>
- Sevilla, A. (01 de 11 de 2015). *Liquidez*. Obtenido de Eonomipedia:  
<https://economipedia.com/definiciones/liquidez.html>
- Sevilla, A. (05 de 11 de 2016). *Productividad*. Obtenido de Economipedia:  
<https://economipedia.com/definiciones/productividad.html>
- Terrazas Pastor, R. A. (23 de 06 de 2009). *Modelo de Gestión financiera para una organización*.  
 Bolivia.
- Tumbaco Zorrilla, L. S. (05 de 2017). *Plan estratégico para la gestión de cobranza en Disan en Ecuador S.A*. Obtenido de Universidad de Guayaquil:  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/20000/1/PLAN%20ESTRATEGICO%20PARA%20LA%20GESTION%20DE%20COBRANZA%20EN%20DISAN%20ECUADOR%20S.A.pdf>
- Valderrama, J. (25 de 06 de 2021). *7 tips de cobranza efectiva que puedes empezar a aplicar hoy*. Obtenido de Nubox: <https://blog.nubox.com/empresas/tips-de-cobranza-efectiva>
- Valle Núñez, A. P. (05 de 2020). *La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales*. Obtenido de Universidad y Sociedad.
- Vázquez, I. (03 de 06 de 2020). *Flujos financieros: Guía para emprendedores principiantes*.  
 Obtenido de ENTREPENEUR: <https://www.entrepreneur.com/article/312256>
- Westreicher, G. (16 de 07 de 2020). *Iliquidez*. Obtenido de Economipedia:  
<https://economipedia.com/definiciones/iliquidez.html>

Westreicher, G. (15 de 04 de 2020). *Cobranza*. Obtenido de Economipedia:  
<https://economipedia.com/definiciones/cobranza.html>

Westreicher., G. (31 de 05 de 2020). *Ingresos y egresos*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/ingresos-y-egresos.html>

Zaldumbide, J. (2018). *Propuesta normativa a las autoridades de Calderon para establecer parametros de respuesta a reclamos administrativos*. Obtenido de Universidad internacional del Ecuador facultad de jurisprudencia "ANDRÉS F. CÓRDOVA": <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/2735/1/T-UIDE-1950.pdf>

## ANEXOS

### Anexo 1

#### Preguntas de la entrevista

No. preguntas	Preguntas realizadas por el investigador	Respuestas del entrevistado
1	¿Cuál es nombre completo?	Cpa. Mónica Vallejo Moreira
2	¿Qué puesto ocupa en el departamento de cobranzas?	Ocupo el cargo de jefe del departamento de cobranzas.
3	¿Cuánto tiempo lleva ocupando ese cargo?	Aproximadamente un año.
4	¿Cuál es el problema que presenta el departamento de cobranzas?	El problema principal es la falta de pago y el número elevado de estudiantes con valores pendientes.
5	¿Cómo es la atención que brinda el departamento de cobranzas?	La atención que brinda cada recaudador es muy amable y se realiza lo más rápido posible.
6	¿Cuáles son las formas de pago que posee la unidad educativa?	Contamos por el momento de la forma clásica por ventanilla o por el sistema de cash management.
7	¿Cada cuanto se reciben los reportes de las pensiones recaudadas?	Los reportes se reciben diario de los valores recaudados.
8	¿Cuántas personas se acercan a cancelar diario?	Un aproximado de 20 a 30 representantes.
10	¿Según sus reportes cual es el mes que más se recauda de dinero?	El mes que más se recauda es el mes de abril debido a que se cobra las matrículas junto con la primera pensión.
11	¿Cuál es el mes en que menos se recauda dinero?	Los meses que menos ingresa son mayo y junio.
12	¿Por qué cree usted que los representantes no cancelan sus pensiones?	Los representantes carecen de compromiso al cumplir sus obligaciones con la institución.
13	¿Cuánto es el costo de la pensión?	La pensión tiene un valor de \$96
14	¿Existe alguno tipo de descuento?	Si, contamos con descuento a los hijos de los militares, descuento por hermanos etc.
15	¿Qué medidas se está aplicando en la actualidad con la falta de pago?	Por el momento se están enviando comunicados con los alumnos para recordarles los valores pendientes

**Anexo 2.**

## Formato de la Guía de Observación

<b>Nombre del proyecto</b> _____
<b>Nombre del observador</b> _____
<b>Lugar</b> _____
<b>Horario</b> _____
<b>Misión de la observación</b>

<b>PARÁMETROS</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
Valor de las pensiones	
Cartera vencida	
Orden del lugar	
Tipos de pago	
Atención al cliente	
Personal del área	
Informes y reportería	
Método de trabajo	
Horarios de atención	
Cierres de Caja	
Sistema informático utilizado	

### Anexo 3

Formato de Compromiso de pago propuesto

#### Modelo de Compromiso de pago

Yo \_\_\_\_\_ portador de \_\_\_\_\_ la cédula \_\_\_\_\_ domiciliado en \_\_\_\_\_ en mi condición de representante del alumno (a) \_\_\_\_\_, estudiante de la Unidad Educativa de Fuerzas Armadas FAE N° 3 del curso \_\_\_\_\_ en cumplimiento de Código convivencia, acuerdo de Compromiso de cumplimiento de obligaciones Artículo 2 literal h “Estar Normativa vigente” declaro bajo el rigor del juramento:

**PRIMERO.-** La aceptación y compromiso de pago de la deuda contraída con la Unidad Educativa de Fuerzas Armadas FAE N° 3 Taura la cual asciende a \$ \_\_\_\_\_ por concepto de pensiones de los meses \_\_\_\_\_.

El establecimiento del siguiente plan de pagos:

- Primer pago \_\_\_\_\_ \$ \_\_\_\_\_
- Segundo pago \_\_\_\_\_ \$ \_\_\_\_\_

**SEGUNDO.** - En caso de incumplimiento de algún pago o la no cancelación de la totalidad de la deuda según el plazo estipulado, me acojo a las acciones administrativas correspondientes que creyeren conveniente.

**TERCERO.** - Conozco y acepto las acciones y penas que establece la Ley, por el incumplimiento del presente documento, y acepto la reubicación de mi representando.

Es todo cuanto puedo declarar bajo el rigor de este COMPROMISO y en honor a la verdad. El presente documento se establece en la Parroquia Virgen de Fátima a los \_\_ días del mes \_ del año \_.

---

**Representante legal**

CI: \_\_\_\_\_

Cell: \_\_\_\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_