

**Incidencia de la morosidad en los aportes por conceptos de pago de pensiones en la
calidad del servicio en la institución educativa privada el Liceo Pestalozzi**

Yelitza Susana Acevedo Rojas

Jairo Elias Fajardo Castañeda

Director

Fernando Alberto Bravo Bonilla

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN)

Maestría en Administración de las Organizaciones

Pamplona, 2021

Dedicatoria

Consagro con todo mi corazón este fruto a Dios que está todo el tiempo conmigo ayudándome a aprender de mis errores y quién guía el destino de mi vida, a mi esposo Jairo, quien siempre ha sido mi bendición y apoyo pues sin él no lo habría logrado, a mis hijos María Valentina y Andrés Felipe que son mis ángeles y el motor de nuestro hogar, a mi madre Yolanda por ser incondicional y mi modelo a seguir.

Yelitza.

Dedico este gran logro a mi esposa Yelitza Susana, que es mi apoyo y mi compañera de sueños y a mis hijos María Valentina Laura Camila y Andrés Felipe, los cuales me motivan y me impulsan a mejorar día tras día y a todas las personas que a través de este recorrido Educativo me dieron sus enseñanzas y me apoyaron para poder culminar con éxito esta meta educativa y profesional.

Jairo.

Agradecimientos

Mis más sinceros agradecimientos los quiero dirigir a la UNAD, al director de grado Fernando Bravo, a los jurados especialmente al Doctor Luis Darío, que me dejó una enseñanza más para mi vida. A Yenny quien fue una persona especial en este arduo trabajo, que me apoyó desde el inicio hasta el final.

Yelitza.

Agradezco a Dios Todo Poderoso por ayudarme a cumplir este sueño y este logro de vida.

Eterna gratitud a la Rectora Febe Morales (Q.E.P.D.) y a toda la comunidad educativa

Pestalloziana, por permitir desarrollar esta investigación en su campus y a la Unad por darnos las herramientas para proceder con profesionalismo en la ejecución del proyecto.

Jairo.

Resumen

El presente proyecto aplicado surge con la intención de emplear los conocimientos en el amplio campo de la Administración de Organizaciones desde un enfoque exploratorio inicialmente, y descriptivo a medida que se avanza, en el desarrollo de un diagnóstico organizacional sobre el Colegio Privado El Liceo Pestalozzi, de Puerto Boyacá, Boyacá. Y pretende finalmente mediante una planificación estratégica, reestablecer políticas a procesos y procedimientos propios de la entidad, en pro de la mejora continua de la Institución Educativa, específicamente en el Proceso de Cobranza.

Una fase inicial de observación en trabajo de campo y documentación dará información relevante tanto a nivel interno como el entorno con el uso de matrices descriptivas, que proveerán datos detallados de la situación actual de la empresa y su posicionamiento además de una comparativa con su competencia inmediata. Luego fase de Planeación y de determinar problemáticas halladas en la etapa anterior se procederá a priorizar proyectos de la mano de los administrativos y empleando la matriz de priorización de proyectos.

En la fase de ejecución se aplicará una encuesta de satisfacción a los padres de familia como parte fundamental de la comunidad educativa que arrojará datos cuantitativos para abordar de forma completa y efectiva la problemática, los cuales se analizarán en una fase cuarta de evaluación y a partir de los mismo se continua a realizar un Plan de Acción que permita sintetizar finalmente las Nuevas Políticas de Cobranza Institucionales.

Cabe resaltar que el máximo hallazgo en la realización del presente proyecto determinar que la morosidad en los pagos de pensiones en la Institución educativa El Liceo Pestalozzi, incide de forma directa en la calidad del servicio educativo ofrecido ya que se dejan de ejecutar proyectos o de invertir de manera oportuna que requieren de esos recursos por cobrar afectando así la dinámica corporativa y sus proyecciones a corto, mediano y largo plazo.

Abstract

This applied project emerges with the intention of using knowledge in the broad field of Organization Administration initially from an exploratory approach, and descriptive as it advances, in the development of an organizational diagnosis in the El Liceo Pestalozzi Private School, from Puerto Boyacá, Boyacá. Finally, through strategic planning, it aims at re-establishing policies for the entity's own processes and procedures, in favor of the continuous improvement of the Educational Institution, specifically in the Collection Process.

An initial phase of observation in field work and documentation will provide relevant information in both, internally and the environment with the use of descriptive matrices, which will provide detailed data about the current situation of the company and its positioning, as well as a comparison with its immediate competition. After the Planning phase and determining the problems found in the previous stage, projects will be prioritized by the administrative staff and using the project prioritization matrix.

In the execution phase, a satisfaction survey will be applied to parents as a fundamental part of the educational community that will provide quantitative data to fully and effectively address the issue, which will be analyzed in a fourth evaluation phase and from it, an Action Plan will be carried out that finally allows synthesizing the New Institutional Collection Policies.

It must be highlighted that the greatest finding in the realization of this project is to determine that the delinquency in pension payments in the educational institution El Liceo Pestalozzi, has a direct impact on the quality of the educational service offered, since projects or investment are stopped in a timely manner that require these receivables, thus affecting corporate dynamics and their projections in the short, medium and long term.

Contenido

Resumen.....	4
Abstract.....	5
Introducción	11
Planteamiento del Problema	13
Justificación	14
Objetivos.....	16
General.....	16
Específicos	16
Hipótesis	17
Contextualización	18
Institución Educativa El Liceo Pestalozzi.....	18
Misión.	18
Visión.....	18
Ubicación.....	18
Servicios Ofertados.....	18
Breve Reseña Histórica.....	20
Símbolos Institucionales.....	21
Mercado	21
Segmentación del mercado.....	21

Competencia Inmediata	23
Marco de Referencia	24
Marco Teórico.....	24
La Educación: un Derecho Fundamental.....	24
Gestión Administrativa.....	24
Gestión Financiera.....	26
Políticas de Cobranza.....	27
Antecedentes.....	30
Marco conceptual.....	34
Cartera.....	34
Crédito.....	34
Interés.....	35
Pago anticipado.....	35
Recuperación de Cartera.....	36
Diseño Metodológico.....	37
Resultados	42
Fase Uno Observación	42
Matriz DOFA	42
Análisis PEST.....	45
Matriz Perfil Competitivo	48

Posicionamiento Estratégico	49
Fase Dos Planeación	52
Listado de Proyectos Prioritarios	53
Matriz de Priorización de Proyectos y Toma de decisiones	55
Registro Histórico de la Morosidad	59
Fase Tres Ejecución	61
Fase Cuatro Evaluación	79
Matriz de Objetivos estratégicos.....	80
Fase Cinco Plan de acción	85
Propuesta de Manual.....	89
Oficio Propuesto de información al padre de familia:	107
Presupuesto	113
Capacitación Y Sensibilización de las Nuevas Políticas de Cobranza	114
Evaluación de los Resultados.....	114
Conclusiones	116
Bibliografía	118
Anexos.	122

Índice de Imágenes

Imagen 1: Información encontrada a cerca del Liceo Pestalozzi en la Página de Buscando Colegio del Ministerio de Educación Nacional.	19
Imagen 2: Símbolos Institucionales del Liceo Pestalozzi	21
Imagen 3: Matriz Perfil Competitivo MPC Liceo Pestalozzi	48
Imagen 4: Posicionamiento Estratégico Liceo Pestalozzi.	50
Imagen 5: Cadena de Valor Sugerida Liceo Pestalozzi	51
Imagen 6: Torta de resultados para la pregunta No. 1	62
Imagen 7: Torta de resultados para la pregunta No. 2	63
Imagen 8: Torta de resultados para la pregunta No. 3	64
Imagen 9: Torta de resultados para la pregunta No. 4	66
Imagen 10: Torta de resultados para la pregunta No. 5	68
Imagen 11: Torta de resultados para la pregunta No. 6	70
Imagen 12: Torta de resultados para la pregunta No. 7	71
Imagen 13: Torta de resultados para la pregunta No. 8	73
Imagen 14: Torta de resultados para la pregunta No. 9	74
Imagen 15: Torta de resultados para la pregunta No. 10	75
Imagen 16: Torta de resultados para la pregunta No. 11	77
Imagen 17: Torta de resultados para la pregunta No. 12	78
Imagen 18: Matriz de Objetivos Estratégicos	80

Índice de Tablas

Tabla 1: Consolidado de Matriculas Instituciones Privadas Puerto Boyacá 2019.....	22
Tabla 2: Cronograma de Actividades del Proyecto Aplicado.....	38
Tabla 3: Matriz DOFA del Liceo Pestalozzi - Puerto Boyacá.....	42
Tabla 4: Análisis Pest del Liceo Pestalozzi.	45
Tabla 5: Criterios de Evaluación Matriz de Priorización de Proyectos	55
Tabla 6: Matriz de Priorización de Proyectos del Liceo Pestalozzi.....	56
Tabla 7: Tabulación Pregunta No. 1	61
Tabla 8: Tabulación Pregunta No. 2	62
Tabla 9: Tabulación Pregunta No. 3	63
Tabla 10: Tabulación Pregunta No. 4	65
Tabla 11: Tabulación Pregunta No. 5	67
Tabla 12: Tabulación Pregunta No. 6	69
Tabla 13: Tabulación Pregunta No. 7	70
Tabla 14: Tabulación Pregunta No. 8	72
Tabla 15: Tabulación Pregunta No. 9	73
Tabla 16: Tabulación Pregunta No. 10	75
Tabla 17: Tabulación Pregunta No. 11	76
Tabla 18: Tabulación Pregunta No. 12	77
Tabla 19: Tabla de Objetivos Estratégicos para el Plan de Acción	81
Tabla 20: Plan de Acción Propuesto al Liceo Pestalozzi.....	85
Tabla 21: Manual de Políticas de Cobranza	89
Tabla 22: Manual de Comunicaciones.....	110
Tabla 23: Presupuesto Estimado para la ejecución del Plan de Acción	113

Introducción

Las Instituciones Educativas de carácter Privado, desde la perspectiva empresarial actúan como cualquier otra empresa y por ende uno de los grandes desafíos a los que se enfrentan a diario es la captación de los recursos que precisamente requieren para su funcionamiento. Si bien es cierto que el proceso administrativo como tal comprende de cuatro procesos conocidos como planeación, dirección, organización y control; enmarcando así la ardua labor administrativa que no sólo se encarga de ejecutarlos de forma correcta, sino que, a su vez, se evalúa por la capacidad que tiene el administrador de optimizar los recursos dispuestos tales como el talento humano, la tecnología, los equipos y herramientas y por su puesto el factor económico. Otro aspecto clave que recae en la buena labor administrativa es el de enfrentar los diferentes impedimentos que se le presentan a diario en la dinámica empresarial, que para el caso sería la dinámica escolar y que sin lugar a duda determina la capacidad que posee la Institución Educativa para establecer estrategias que le permitan captar los recursos de los cuales depende su normal operatividad.

El alcance de óptimos resultados de las organizaciones obedecerá a la efectividad de una buena administración ya que esta auspicia el engranaje del trabajo en equipo y un adecuado clima laboral; además, garantiza el uso adecuado de recursos materiales e instalaciones; y a su vez revela los impedimentos para establecer soluciones ante los problemas que se detecten. La administración determina los objetivos y emplea con eficacia los recursos de acuerdo con el proceso administrativo. (Ricalde, 2016)

En el presente proyecto aplicado se pretende buscar la incidencia que tiene para la Institución Educativa Privada El Liceo Pestalozzi la morosidad en la captación de los aportes por conceptos de pago de pensión en la calidad del servicio educativo que allí se ofrece.

Es necesario de esta manera conocer su historia, su Misión, Visión, los servicios que ofrece para reconocer la buena labor que hasta el momento se ha ejecutado para continuar con el mejoramiento continuo y la proyección al crecimiento Institucional.

Planteamiento del Problema

El funcionamiento de las Instituciones Educativas de carácter Privado depende netamente de la contribución y aporte de los padres de familia de sus estudiantes, es vital que en la Institución Educativa El Liceo Pestalozzi se requiere implementar políticas de cobranza que garanticen el pago de los aportes por parte de los estudiantes, desde edades de mora temprana, incluso que respondan a la puntualidad y el aporte anticipado si es posible, en los pagos.

Por ellos se plantea el siguiente interrogante: ¿Qué impacto genera la captación oportuna y el cobro y recuperación de contribuciones y aportes financieros en la Institución Educativa Liceo Pestalozzi?

Justificación

Las Instituciones Educativas de carácter privado, ofrecen servicios escolares de excelente calidad a sus estudiantes y están reguladas por el MEN (Ministerio de Educación Nacional), quien impone lineamientos y estándares mínimos para cumplir los objetivos en cada una de las etapas de aprendizaje en los niños niñas y adolescentes.

El Decreto 1075 de 2015 compila el Decreto 2253 de 1995 y éste en El artículo 4°, precisa las concepciones de Matrícula y pensión así:

Matrícula es la suma anticipada que aporta el padre de familia una vez al año al pactar el vínculo entre el estudiante y el plantel educativo de carácter privado ya sea por primera vez o cuando se renueva al iniciar el año lectivo.

Pensión es el total anual que se abona de forma periódica a la institución educativa a cambio del derecho de participar del proceso formativo.

Y por último estipula sus respectivos cobros en los niveles de preescolar, básica y media, limitando hasta el 10% del rubro anualizado adoptado por el establecimiento.

Por norma general, las pensiones serían 10 mensualidades, pero es potestad del colegio si considera otra periodicidad, la cual debe estar evidenciada en su manual de convivencia y no puede ser superior a un trimestre.

En la actividad empresarial, los recursos con que se cuenta para el funcionamiento y la productividad, es muy importante los recursos económicos, ya que ellos se destinan a las diferentes actividades y procesos que intervienen en la dinámica corporativa; el Liceo Pestalozzi al ser una Institución Educativa de carácter privado, depende única y exclusivamente de los

recursos provenientes de los conceptos del pago de matrícula, costos administrativos y pensiones de los estudiantes.

A través de la creación de dinero, las empresas pueden realizar su objetivo de acumulación privada y el Estado alcanza su objetivo de producción de bienes y servicios. Las empresas gastan dinero para obtener el nivel de producción deseado y para realizar íntegramente su valor. Sus gastos son, por lo tanto, la suma de sus costes de producción y de la inversión deseada, que es la fracción de la producción, que quieren transformar en capital... Todo el dinero creado es gastado inmediatamente para realizar el valor de la producción privada y colectiva, es la fase de flujo del circuito... según López Ilera, L. (2004).

Es indispensable fortalecer las políticas de cobro por parte de la institución Liceo Pestalozzi, que al ser de carácter privado requiere captar de manera oportuna y eficiente sus recursos económicos, y a su vez, recuperar aquellos que en la actualidad se encuentran como recursos en mora ya sea en una edad temprana porque de esta forma se ve afectada su normal operatividad. Posponiendo la ejecución de proyectos de toda índole en pro y beneficio de sus estudiantes quienes son los que finalmente demandan integralidad en el servicio y altos estándares que garanticen el mejoramiento continuo.

Objetivos

General

Reestructurar las políticas de cobranza de la Institución Educativa Liceo Pestalozzi.

Específicos

Realizar un estudio que nos permitan diagnosticar y evaluar la situación actual de la Institución Educativa Liceo Pestalozzi, en cuanto al tema de recaudo de conceptos de costos educativos.

Identificar y priorizar proyectos institucionales a corto mediano y largo plazo.
Indagar a cerca de las posibles causas del recaudo inoportuno de los conceptos por pago de pensión.

Proponer alternativas de solución que minimicen el impacto negativo frente al Proyecto Educativo Institucional.

Establecer el manual de cobranza que abarque tanto la parte de cobranza preventiva como la cobranza temprana y en moras avanzadas y de difícil recaudo.

Hipótesis

Reestructurar Las Políticas de cobranza de la Institución Educativa Liceo Pestalozzi, permitirá mejorar el recaudo oportuno de recursos y contribuirá de manera significativa al crecimiento Institucional.

Contextualización

Institución Educativa El Liceo Pestalozzi

Misión.

Somos una Institución Educativa que contribuye a la sociedad con la formación de niños y jóvenes líderes, con alto potencial creativo, investigativo, con dominio en los recursos tecnológicos e informáticos, en el marco de la comunión con Dios, la armonía consigo mismo, con el entorno social y ambiental, aplicando el modelo pedagógico constructivista, metodología dinámica y significativa a través de proyectos, estrategias y experiencias motivadoras de aprendizaje.

Visión.

Para el año 2025 el Liceo Pestalozzi se habrá posicionado como una Institución líder de educación Privada con elevados estándares de calidad en cuanto a formación integral con alto rigor académico, investigativo, tecnológico, productivo, de valores cristianos con pertinencia social y ambiental, autonomía y solidaridad de tal manera que responda a las necesidades y requerimientos de la modernidad alcanzando el nivel superior en pruebas internas como externas, y contribuyendo al desarrollo integral de la comunidad.

Ubicación.

El Liceo Pestalozzi está Ubicado en la Carrera 3 A No. 23 – 51 en Puerto Boyacá – Boyacá.

Servicios Ofertados.

Preescolar – Básica Primaria, y Básica Secundaria hasta Noveno Grado.

Actualmente cuenta con 364 estudiantes: 219 en la Jornada de la mañana y 145 en la jornada de la tarde

Imagen 1:

Información encontrada a cerca del Liceo Pestalozzi en la Página de Buscando Colegio del Ministerio de Educación Nacional.

Información Principal		Información Complementaria	
Nombre:	LICEO PESTALOZZI	Género:	MIXTO
Código DANE:	315572001122	Carácter:	NO APLICA
Dirección:	KR 3 A 23 64	Especialidad:	<ul style="list-style-type: none"> • PREESCOLAR <ul style="list-style-type: none"> ▫ JARDIN I / KINDER (-1) ▫ PRE-JARDIN (-2) ▫ JARDIN II / TRANSICIÓN (0) • BÁSICA PRIMARIA <ul style="list-style-type: none"> ▫ PRIMERO ▫ SEGUNDO ▫ TERCERO ▫ CUARTO ▫ QUINTO • BÁSICA SECUNDARIA <ul style="list-style-type: none"> ▫ SEXTO ▫ SEPTIMO ▫ OCTAVO ▫ NOVENO
Teléfono:	098-7384736	Niveles, Grados:	
Departamento:	BOYACÁ	Etnias:	
Municipio:	PUERTO BOYACÁ	Discapacidades:	
Estado:	ANTIGUO-ACTIVO	Capacidades Excepcionales:	
Tipo:	CENTRO EDUCATIVO	Modelos:	<ul style="list-style-type: none"> • NIÑOS Y JOVENES <ul style="list-style-type: none"> ▫ EDUCACIÓN TRADICIONAL
Calendario:	A	Idiomas:	
Sector:	NO OFICIAL	Matrícula Contratada:	NO
Zona EE:	URBANA	Computadores con fines educativos:	0
Rector:	GLORIA PAULINA GÁMEZ SOLER		

Estadísticas Alumnos	
Jornada	Alumnos
MAÑANA	219
TARDE	145
Total: 364	

Tarifas	
Concepto:	ALIMENTACION
Frecuencia:	ANUAL
Grado	Valor
JARDIN I / KINDER (-1)	...
PRE-JARDIN (-2)	...
JARDIN II / TRANSICIÓN (0)	...
PRIMERO	...
SEGUNDO	...
TERCERO	...
CUARTO	...
QUINTO	...
SEXTO	...
SEPTIMO	...
OCTAVO	...
NOVENO	...

Rendimiento Pruebas Saber - ICES		
Grado	Área	Resultado
---	---	INFORMACIÓN NO DISPONIBLE

Resultado Pruebas de Estado - ICES	
Clasificación	
INFORMACIÓN NO DISPONIBLE	

Listado Sedes						
Nombre	Código	Dirección	Teléfono	Departamento	Municipio	Estado
LICEO PESTALOZZI	315572001122	KR 3 A 23 64	098-7384736	BOYACÁ	PUERTO BOYACÁ	ANTIGUO-ACTIVO

Nota. Muestra la Información Principal y La Información Complementaria del Liceo Pestalozzi.
Fuente: Ministerio de Educación Nacional, 2020. Buscando Colegio.

[https://sineb.mineducacion.gov.co/bcol/app?service=direct/0/Home/\\$DirectL](https://sineb.mineducacion.gov.co/bcol/app?service=direct/0/Home/$DirectL).

Breve Reseña Histórica.

Puerto Boyacá, una ciudad que día a día crecía y se posicionaba como una de las más pujantes del Magdalena Medio, se veía afectada por la carencia de Instituciones Educativas de alto rigor académico y en valores humanos, esta necesidad se hace cada día más apremiante y empieza a generar en los más profundo de los corazones de dos mujeres enamoradas de la vocación docente, el sueño de fundar un colegio que contribuyera, desde la educación, a ampliar la proyección de nuestra niñez y de la población.

Después de sendas reuniones, investigaciones de modelos pedagógicos, de pedagogos reconocidos, que pudieran direccionar nuestro proyecto, por fin toma forma este sueño y es así como el día 2 de Noviembre del año 1994, las señoras Gloria Paulina Gámez Soler y Febe Morales Cruz, acordaron construir “El Liceo Infantil Pestalozzi” con el objeto social: la educación Pre – escolar y Básica Primaria, con proyección al Bachillerato, y para ello podrá abrir colegios de Pre – escolar, Básica Primaria y Bachillerato, en desarrollo del objeto social.

Así fue como poco a poco y con pasar los años, Nuestra Institución, que nació de un sueño, quizá muy difícil de alcanzar, se ha remontado a las adversidades y por la gracia de Dios, que ha puesto en el camino personas idóneas, que han contribuido, de una u otra manera, al crecimiento de nuestro Liceo Infantil Pestalozzi y ha depositado un poco de sabiduría e idoneidad a sus directivas para sacar adelante este sueño vocacional. (Pineda, 2000)

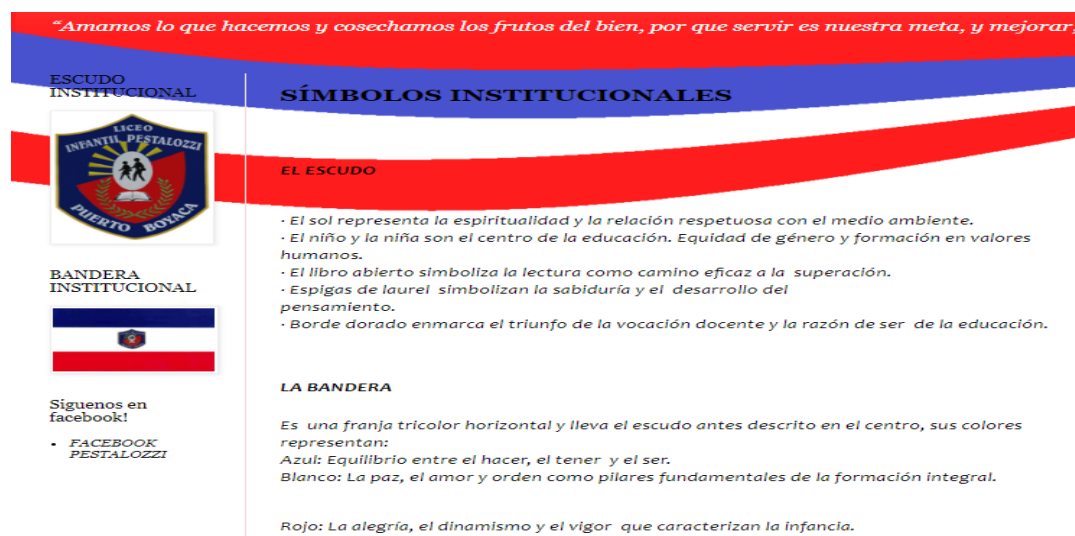
Para complementar esta reseña, cabe resaltar que la Institución actualmente tiene por razón social sólo El Liceo Pestalozzi, ya que además de prestar los servicios de Pre – escolar y Básica Primaria, ya cuenta con educación básica secundaria hasta el grado Noveno; hasta el año 2019, contaba sólo hasta el grado séptimo, y es una de las Instituciones más reconocidas en la

ciudad, no sólo por la excelencia educativa, sino por la formación integral de niños, niñas y adolescentes que allí estudian.

Símbolos Institucionales.

Imagen 2:

Símbolos Institucionales del Liceo Pestalozzi



Nota. Muestra los Símbolos Institucionales del Liceo Pestalozzi. Fuente: Pineda, M.J. (2000). Liceo Infantil Pestalozzi. (Símbolos Institucionales).

<http://liceopestalozzipuertoboyaca.blogspot.com/p/la-bandera-es-franja-tricolor.html>

Mercado

Segmentación del mercado.

El Liceo Pestalozzi, atiende niños, niñas y adolescentes en edades entre los 4 años y hasta los 16 años; perteneciente a familias de estrato 2 y 3 principalmente que sus padres posean los recursos para cancelar los gastos educativos en los cuales incurren durante el año escolar, tales como matrícula, pensión y gastos administrativos. La matrícula y los gastos administrativos se cancelan de forma anticipada una vez al iniciar el año escolar y la pensión se deben cancelar anticipadamente los 5 primeros días de cada mes.

En los plasmado en Puerto Boyacá en su Plan de Desarrollo 2020 – 2023, Según el Plan de Desarrollo de Puerto Boyacá 2020 – 2023, los recuentos expuestos por la Secretaría de Educación del Departamento de Boyacá, el municipio es uno de los que posee gran cantidad de estudiantes matriculados en colegios de carácter privado, su cifra es de 1327 en 2019; antecedido por Chiquinquirá que registra 2420 y Paipa que presenta 1605.

Tabla 1:

Consolidado de Matriculas Instituciones Privadas Puerto Boyacá 2019.

INSTITUCIONES	PRESCOLAR	PRIMEARIA	SECUNDARIA	MEDIA	ED. X CICLOS	TOTAL, GENERAL
ESCUELA DIOS	66	96				162
ES AMOR						
COLEGIO	55	246	274	98		673
SANTA TERESITA						
LICEO	106	162	54			322
PESTALOZZI						
LICEO	91	79				170
INFANTIL ANGELITOS						
TOTAL PUERTO BOYACA	318	583	238	98		1327

Nota. Muestra la Distribución de Matriculas en Los Colegios Privados de Puerto Boyacá - Boyacá año 2019. Fuente: Plan de Desarrollo Puerto Boyacá 2020 – 2023
https://concejopuertoboyaca.micolombiadigital.gov.co/sites/concejopuertoboyaca/content/files/000101/5043_pdm-puerto-boyaca-primero-20202023-aprobado.pdf

Competencia Inmediata

En el municipio porteño solo se encuentran en funcionamiento cuatro Instituciones de carácter No Oficial; pero sin lugar a duda la competencia más fuerte que tiene es el Colegio Santa Teresita, con 683 estudiantes actualmente 325 en la jornada de la mañana y 358 en la jornada de la tarde. (Buscando colegio, 2020).

Sus servicios ofrecidos son:

- Preescolar
- Básica Primaria
- Básica secundaria hasta Noveno grado

Su antigüedad, la infraestructura y su nivel de inglés lo hacen muy atractivo al público en general.

Marco de Referencia

Marco Teórico

Presentamos al lector las variables que definiremos para el análisis y estudio de la problemática propuesta.

La Educación: un Derecho Fundamental.

En primer lugar, citaremos La Educación como un derecho fundamental del individuo; Blanco Guijarro, R. (2008) señala la educación como un es un bien público y un derecho humano libre de exclusiones porque a través de ella los individuos desarrollan sus potencialidades y así se forman las sociedades. Incluso nos permite el goce de otros derechos como, por ejemplo, acceder a un empleo digno o exigir nuestros beneficios como ciudadanos y miembros de una comunidad y que competen al Estado, tales como la salud, la nutrición o el derecho que tienen los niños a no ser explotados laboralmente, entre otros.

Gracias a la educación, el niño desarrolla sus capacidades y sus aptitudes y forma su personalidad, lo que le permite desarrollarse y convivir para poner a disposición del contexto que lo rodea, todo lo aprendido; lo que significa que la educación no es sólo necesaria para el individuo, sino para la sociedad en general; esto conlleva a que la educación recibida debe ser de excelente calidad, para que las bases que se reciban tanto a nivel técnico como social sean sólidas y generen cambios a la comunidad.

Gestión Administrativa.

En toda entidad, sin importar su tamaño o su actividad, se requiere ejercer una excelente gestión administrativa; y es muy común que en las Instituciones de carácter Educativo Privadas, se les reste importancia en este sentido y se ejerza de forma empírica; afectando así, las demás actividades de la dinámica empresarial.

Cavassa, C.R. (2002). Concibe toda organización como un sistema. Es decir, unir el resultado de la agrupación de recursos financieros, tecnológicos y humanos. Este engranaje acompañado de una excelente dinámica administrativa alcanza objetivos propuestos que representan para la empresa, productividad y utilidad; posicionando la compañía y destacándola en el mercado.

El manejo de los recursos y su destinación son entre otras, parte de la administración de cualquier entidad; es indispensable que en la empresa se conozcan los recursos con los cuales se dispone para realizar un uso adecuado de los mismos y que sea efectivo y eficaz el manejo.

Planear, coordinar dirigir y controlar son sin lugar a duda conceptos que no pueden desconocerse, si de administrar una empresa se trata, esto es lo que conocemos en teoría como el proceso administrativo, y aunque en cada uno de ellos se realizan funciones y actividades propias, van ligados en un engranaje indisoluble que se encarga de un todo. Espinosa Flores, (2018), reconoce la administración de empresas como la habilidad de la compañía para establecer, lograr y valorar sus resultados con la optimización de los recursos utilizados para la ejecución de la dinámica corporativa. O en pocas palabras, la relación de los costos con los beneficios.

En los planteles educativos, especialmente de carácter privado, se resta importancia a la temática Administrativa, ya que le dan prioridad al tema netamente educativa, pero si la Institución está comprometida con la educación integral del estudiante y sobre todo con la calidad del servicio prestado, es sin lugar a duda una buena dirección, la que garantiza y vela para que todos los objetivos inicialmente planteados, tanto en la parte empresarial como en la dinámica pedagógica, se alcancen. Es en la administración que se pueden especificar aquellos objetivos y metas que se desean alcanzar, se marcan las pautas a seguir por la comunidad

educativa para lograrlos, es desde un liderazgo sólido que se controla y se corrige, que se prevé y se reacciona ante una eventualidad y por supuesto de allí parte una evaluación objetiva y la aplicación de correctivos y erradicaciones necesarias para lograr las metas propuestas.

Gestión Financiera.

En la variable anterior notábamos como la gestión administrativa, requería de procesos elementales como planear, dirigir coordinar y controlar los recursos disponibles para la ejecución de la dinámica empresarial; y uno de los recursos con los que se debe contar en toda empresa es el dinero; y a su vez ejercer un control y correcto uso de este.

La gestión administrativa, va dirigida especialmente al uso y manejo correcto del dinero dentro de las organizaciones, buscar que se optimice este recurso y que se ejecute una gestión eficaz y eficiente del mismo, que represente utilidad, productividad y rendimiento para las empresas.

En toda entidad sin diferencia de tamaño o índole es indispensable que se administre eficientemente los recursos económicos; para que alcance para soportar sus gastos, realizar inversiones y generar utilidad; de esta forma se verá reflejado en sus resultados y se convertirá en capital de la compañía.

Según Espinoza Flórez, (2018) la autora González Combata declara la tarea financiera del administrador de empresas como la gestión en caminata al alcance de objetivos generales de la empresa que apunta a la obtención, el financiamiento y la gerencia de las posesiones. Encierra además la búsqueda de soluciones y respuestas y el emprendimiento de hechos que guardan relación directa o indirecta con los recursos y la adquisición, manejo y control de estos.

Como podemos notar, es un ciclo que trata de hacer una gestión correcta de los recursos iniciales. Se invierte, se produce y se gana; esto es lo esperado; pero también puede suceder que se invierta, se produzca y se pierda; depende de la gestión que se realice en cada caso.

Políticas de Cobranza.

En algunas organizaciones se presenta que los pagos no son de contado, sino que se oferta crédito a los clientes lo que quiere decir que se dan ciertos plazos donde el cliente paga en cuotas, ya sean iguales o variables, el costo incurrido por adquirir el producto o por hacer uso del servicio; dependiendo de los acuerdos iniciales que se realizaron entre comprador y vendedor o entre cliente y prestador del servicio.

Estas obligaciones adquiridas por los clientes, partiendo del ángulo empresarial; representan una cuenta por cobrar independientemente del plazo, que puede ser temprano, medio o largo; y se establecen unas fechas únicas de vencimiento.

Las entidades que otorgan crédito a sus clientes inicialmente deben realizar un estudio crediticio con el fin de minimizar el riesgo de incurrir en atraso, y previo a ese estudio debe establecer ciertos criterios y requisitos que el cliente debe cumplir para ser objeto de crédito.

Pero lastimosamente, esto no garantiza que el cliente entre en mora con la entidad, ya que a través del tiempo pactado entre las partes, pueden ocurrir ciertas eventualidades que impliquen que el cliente pierda su capacidad de pago y comience a presentar demora en el pago de sus cuotas, ya sea atrasos por días o por cuotas o definitivamente que no vuelva a pagar su obligación adquirida; para ello la empresa debe pautar los lineamientos para realizar los cobros respectivos de firma adecuada y pactar o establecer acuerdos de pago para que el cliente pague y normalice su deuda.

Para ello es indispensable conocer las edades de mora: en primera instancia se puede realizar por parte de la empresa una cobranza preventiva, que aliente a los clientes a pagar oportunamente sus obligaciones, dicha cobranza puede realizarse por medio de una llamada o un mensaje de texto días antes al vencimiento de su cuota.

Cuando el cliente ya se encuentra vencido, es decir, pasó la fecha estipulada de pago debe realizarse la cobranza, en la cual la empresa presiona de cierta manera al cliente para que realice el pago.

Es aquí en esta instancia que es crucial la cobranza como mecanismo garantizador de la recuperación de la cartera vencida y se da en edades así: de 1 hasta 30 días, de 31 hasta 60 días, de 61 hasta 90 días y más de 90 días. A mayor número de días aumenta el riesgo y con ello disminuye la probabilidad de recuperación es por ello por lo que, la cobranza se debe enfatizar en las edades más tempranas para evitar que se conviertan en cuentas incobrables.

Según Molina Aznar, E. (2005), los cimientos para la cobranza efectiva las bases para una buena cobranza se fundamenta en tres ítems principales: el primero es el estudio y análisis de la vida crediticia y el comportamiento de pago oportuno y adecuado, el segundo es el respeto por los pactos de la negociación entre las partes, y el tercero lo que el menciona como cobrar, cobrando; y en esta enfatiza que muchas veces se inicia de una manera enérgica y significativa el proceso de cobro, pero al paso del tiempo se va abandonando esta tarea hasta el punto de abandonarla, y es allí donde se equivoca la mayoría de empresas, ya que son más difíciles de recuperar los cliente de avanzada edad de atraso.

Las políticas de cobranza deben incluir diversas formas para realizar un cobro adecuado y no incurrir en malos tratos al cliente que, como consumidor, tiene sus derechos y se debe evitar

caer en malos tratos y errores que impliquen para la empresa demandas o multas innecesarias. A continuación, detallaremos las diversas formas que existen:

Notificaciones: se debe realizar de manera escrita los primeros días de atraso de la cuota y debe ir en tono conciliador, recordándole al cliente el monto y los días que tiene vencidos, si no se ven los resultados se enviará una segunda y tercera comunicación al pasar a las edades posteriores y con un tono más exigente. Cabe resaltar que dichas notificaciones, se debe dejar constancia del recibido de la misma.

Comunicación telefónica: se realiza de forma paralela a la comunicación, incluso los días previos al vencimiento de una cuota, se puede realizar una llamada preventiva que recuerde el vencimiento al cliente. Cuando este ya se encuentre vencido se realizan con el objetivo de entablar un acuerdo de pago que contenga fecha. Cabe resaltar que en ninguna instancia se debe maltratar al cliente y que en lo posible se debe llegar a un acuerdo, ya sea un abono o la totalidad de la deuda.

Visitas: Es una táctica muy efectiva ya que en su ejecución el pago se consigue en la realización de esta. Se resalta el respeto por los horarios y sobre todo la prudencia de esta, ya que se puede ver afectada la imagen y la reputación del cliente.

Casas de cobranza: Se acude a un abogado o a una casa especializada y es para edades de mora avanzadas, ya que en ella se incurre en gastos adicionales para la empresa. Es indispensable que antes de llegar a este recurso se agote todo lo posible para que el cliente cancele y no halla necesidad de utilizarlas. Son muy efectivas, por que el cliente se atemoriza de cierta manera al ingresar a un problema legal.

A manera de conclusión, el proceso de cobro y sus políticas, son la normativa y recursos que la empresa plantea con el fin de facilitar el recaudo de la cartera oportunamente y de

recuperar los recursos considerados en mora en cualquiera de sus edades. Como lo manifiesta Levy (2009), es el paso a paso a seguir en la entidad con ánimo de cobrar la cartera vigente y recuperar aquella que se encuentre vencida.

Es de gran trascendencia que en toda entidad se cuente con un manual donde se establezcan los criterios de cobranza, las sanciones y los procedimientos en los cual un cliente incurre al caer en mora, con el fin de evitar inconvenientes de carácter legal. Brachfield (2005), sugiere que su utilidad está en robustecer medidas, impedir abusos e injusticias en caso de reclamaciones, mitigar los evitar arbitrariedades, al momento de reclamos, disminuir las diligencias de recaudación, simplificar los trámites de cobro, decretar primacías y fijar las leyes regulatorias de conducta para aquellos que deban hacer uso de ellas.

Antecedentes.

En términos administrativos, el cobro de los recursos económicos por conceptos de pagos atrasados afecta considerablemente la operatividad y la productividad organizacional, ya que la liquidez y el flujo de caja que se requiere para el funcionamiento adecuado de las diversas actividades, operaciones, procesos y procedimientos.

En especial en las Instituciones educativas de carácter privado, se hace necesario implementar unas políticas de cobro adecuados que velen por el cumplimiento de los resultados esperados por la institución y plasmados en el PEI (Proyecto Educativo Institucional), que además recaen en la elección de la mejor alternativa de respuesta para la evolución y calidad en el servicio ofrecido a los estudiantes.

En el año 2015, se realizó una investigación en el Distrito de Comas en Lima, en la Universidad Cesar Vallejo, el cual trataba acerca de la incidencia que se deriva de las políticas de cobranza sobre el estado de resultados de las Instituciones educativas de carácter privado y su

principal objetivo consistía en determinar si incidía o no las políticas de cobranza sobre el resultado objetivo al final del ejercicio financiero, en dicha investigación que tuvo un diseño no experimental y una metodología descriptiva, utilizan al encuesta como instrumento para la recolección de datos. Rivera Espíritu, J. I. (2016)

Canales Huaman, A., & Simeón Cordova, J.W. (2018) de la UNCP (Universidad Nacional del Centro del Perú), realiza un estudio acerca de la Gestión Financiera para reducir el retraso de pagos en los planteles educativos de Huancayo, Perú; donde se recalca la importancia de la cobranza y como es determinante para la reducción de la morosidad, a través de un de la investigación aplicada de nivel descriptivo por medio del método explicativo, deductivo e inductivo y se utilizó un cuestionario a una muestra significativa de 60 personas con las cuales se realiza un recopilación de datos relevantes sobre la investigación, los cuales se tabulan y se analizan para concluir y proponer alternativas de solución llegando a la conclusión que un planteamiento financiero en el que se planee y organice la dinámica escolar, se destinen presupuestos y se controlen efectivamente, así como también se gestione de forma adecuada la cobranza de los conceptos de pensiones y se genere una política de incentivos a la puntualidad y la recuperación y adicional se implemente de forma adecuada la cobranza judicial se reducirá de manera significativa la morosidad en los pagos de los mismo.

Así mismo en Guayaquil, Ecuador, en el año 2018 en la Institución Educativa Santa Marianita se lleva a cabo una Investigación sobre las políticas estratégicas de la gestión de cobranza y con el cual se pretendía enfatizar en la recuperación de la cartera vencida adoptando procedimientos adecuados utilizando una técnica cualitativa dirigida a la obtención de criterios por medio de una muestra pirobalística en otras instituciones y concluyen con una propuesta a raíz de los aportes de los entrevistados. Flores Alvarado, M. A., & Espinoza Sesme, R.B. (2018)

Si bien es cierto, que el factor económico en cada hogar, el desempleo, las separaciones entre los padres, y otros, constituyen posibles causas del no pago oportuno de las pensiones, se interpreta, de una forma subjetiva que, si estos dineros no son cobrados de forma inmediata, el padre o madre de familia dejará pasar desapercibido este rubro y seguirá en mora hasta dos y tres pensiones más, incluso llegará el punto donde se determine retirar el estudiante a una Institución pública.

En Colombia se han visto ejecutados proyectos de análisis de la problemática de cobranza de carteras vencidas en Instituciones educativas de carácter privado. Tal es el caso de Jaramillo Arenas, A. (2019) de la Universidad Católica de Manizales que luego de realizar una investigación exhaustiva en el colegio Sagrado Corazón de Villavicencio, enfocado en el fortalecimiento.

Las principales Asociaciones de Colegios Privados en Colombia son:

- Confederación Nacional Católica de Educación – CONACED
- Confederación Nacional de Asociaciones de Rectores y Colegios Privados – ANDERCOOP
- Confederación Colombiana de Establecimientos Educativos Privados – CONFENADESPRIV
- Asociación Colombiana de Establecimientos Educativos Privados – ASOCOLDEP
- Unión de Colegios Internacionales – UNCOLI
- Asociación Colombiana de Educación Preescolar – ACDEP
- Asociación Nacional de Colegios Militares – ACOMIL
- Asociación para la Enseñanza – ASPAEN.

Como nos podemos dar cuenta, en los estudios dirigidos hacia el mejoramiento continuo de las políticas de cobro de cartera vencida en las instituciones educativas de carácter privado, tiene un común denominador que implica la incidencia de los procedimientos inadecuados o descuidados en el ejercicio de la misma y que recaen de una u otra forma en la productividad de la organización y su correcto funcionamiento, es por ello que indiscutiblemente se hace necesario por parte de las organizaciones, implementar un manual de procedimiento que se encamine al proceso de cobro como garante de la captación y la recuperación de recursos económicos que representa para la empresa capital y liquidez en su dinámica empresarial y que desencadena para el estudiante recibir un servicio óptimo.

Los indicativos de deserción escolar en el país, reflejan según el diario el país en un estudio realizado en el año 2014 en Cali, el 48% de deserción en colegios privados, y refleja datos alarmantes frente a este panorama: 13.700 millones de pesos es el nivel de cartera morosa que alcanzaron más de mil colegios privados en el año 2004/2005; y lo que se considera más preocupante es que los cientos de estudiantes que desertan de colegios privados, solicitan cupos en colegios oficiales, desplazando así los estudiantes de menos recursos quienes se ven afectados al perder las posibilidades de ingresar. Adicionalmente, el estudio muestra que fueron varios planteles educativos que cerraron sus puertas al público. “Desde 1999 los colegios privados disminuyen anualmente el número de estudiantes matriculados”. El país. (2014)

Entre otras cosas, las políticas públicas y las posibilidades de crédito para apoyar a los estudiantes son alternativas de solución que se presentan ante esta situación: “La educación privada requiere el apoyo del Gobierno Nacional trazando políticas públicas de Estado, que permita su sostenibilidad y el apoyo a los padres de familia” dijo Luis Carlos Tenorio Herrera, presidente de Andedep. Sostuvo El país. (2014)

A nivel local, no se hallaron estudios similares, sin embargo, se conoce el caso de varios intentos de constitución de entidades educativas privadas que en edades muy tempranas cierran sus puertas, al no recibir los pagos correspondientes a pensiones, gastos administrativos y otros.

En el municipio de Puerto Boyacá se realizan actividades de ganadería, pesca y piscicultura y petróleo siendo estas sus principales fuentes de ingreso; el porcentaje de desempleados en el Departamento de Boyacá en el primer trimestre de 2019 ascendió al 10,8% y en el país llegó al 10,9%. A su vez, el indicativo GINI que refleja la distribución inequitativa de dinero y de riqueza, destacó una mejoría en las condiciones del departamento (0,483) comparado con la media a nivel nacional (0,517) (DANE – Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2019).

Marco conceptual

Terminología indispensable para comprender el Proyecto Aplicado:

Cartera.

En toda compañía existe una base de datos de clientes actuales, los cuales representan dinero según las ventas o las negociaciones que se tengan con ellos. El dinero a recaudar ya sea de forma anticipada o por crédito, es la cartera de la empresa. Como nos dice Rodríguez Chacón, E.S. & Rodríguez Ibáñez, F.M. (2014).

En el caso de las empresas que otorgan créditos, la suma que le adeudan, es la cartera y aquella que se encuentre vencida, es decir que ya se cumplió el plazo establecido para la recaudación de ese dinero, es la cartera vencida o la cartera morosa para la empresa.

Crédito.

Castro, A. M., & Castro, J. A. M. (2014). Se refieren al crédito como el Pacto a través del cual una persona de naturaleza física o jurídica recibe una cantidad de dinero de otra y por la cual

debe pagar una remuneración denominada tasa de interés. Difiere del préstamo en que se dispone de una cifra fija, en tanto que el crédito se determina un monto máximo y de allí se puede hacer uso del porcentaje o parte que desee.

En pocas palabras el crédito es un cupo de dinero máximo al cual una persona puede acceder que le otorgue la empresa según el perfil que le haya visto al cliente en la etapa de evaluación.

Interés.

CASTRO, A.M., & Castro, J. A. M. (2014) Señalan que el interés es la suma que incrementa el monto de crédito otorgado, que se calcula en un periodo de tiempo determinado. Es un porcentaje que se adiciona al monto inicial.

Según la cantidad obtenida, la tasa acordada entre las partes y el tiempo de plazo acordado es el interés pagado.

En este orden de ideas es indispensable diferenciar entre el interés corriente y el interés de mora, ya que el estudio se dirige a la cartera vencida específicamente.

El interés corriente es el que se pacta al inicio de la negociación, es decir que las partes llegan a un acuerdo y pactan una tasa de interés a cambio del crédito; y el interés de mora es aquel que se incurre cuando el cliente no cumple el plazo pactado y se calcula según la tasa establecida entre las partes y los días o periodos de atraso.

Pago anticipado

El pago anticipado es el que se realiza una fecha anterior a la adquisición de un bien o producto, o al uso de un servicio; es decir se cancela de forma adelantada a la venta.

En el caso de las Instituciones educativas, es la dinámica como se efectúan todos los conceptos en que incurre el estudiante al hacer uso de los servicios educativos; se cancela de

forma anticipada en el caso de las matrículas y los gastos administrativos el valor anual de los mismos, y para el caso de las pensiones se cancelan días antes del inicio de cada mes, incluso se da plazo de los 5 primeros días para realizar este pago mensual de las pensiones.

Recuperación de Cartera.

Es la forma como la empresa actúa frente al vencimiento de los pagos de las obligaciones adquiridas por el cliente, es decir las estrategias de cobro y las acciones encaminadas a la recaudación de estos dineros adeudados que si bien es cierto son dineros que representan a la compañía flujo de caja y rendimientos que requiere para volver a invertir y para convertir en activos y patrimonio.

El recaudo de clientes morosos es actualmente el centro de atracción entre los administrativos, por sus índices elevados y las consecuencias como pérdidas de ejercicios y baja liquidez lo que afecta la productividad, operatividad y el cumplimiento de obligaciones ya sea de carácter laboral, tributario, bancario o con proveedores. Espinoza Sesme, R.B., & Flores Alvarado, M. A. (2018) quién además referencia a Parra Pintado, (2016) quien menciona algo de crucial importancia y es el hecho que el proceso de recuperación de cartera involucra varias acciones, las cuales deben realizarse de manera sutil y a su vez agresiva, de tal manera que no incomode al cliente y mucho menos que lo maltrate de una u otra forma y enfocada al recaudo del dinero y sobre todo a que el cliente no reincida en la mora.

Diseño Metodológico

Inicialmente, la metodología implementada en el desarrollo de la presente investigación será de carácter exploratorio; debido a los escasos estudios que se han desarrollado frente a la temática planteada, en especial en el ámbito local pero que a su vez en cierta instancia del avance de la misma desea ser descriptiva, porque relatará de forma detallada la situación actual de la Institución Educativa Liceo Pestalozzi, y sobre todo dará a lugar a nuevas investigaciones, que fortalezcan estas y otras temáticas, tanto en la misma Institución como en otras Instituciones Educativas y empresas de diversas índoles y tamaños. Adicionalmente, cabe resaltar que tanto en el título como en el objetivo se intenta demostrar qué relación tiene o que incidencia marca la recuperación de recursos vencidos en la ejecución y el pleno desarrollo de la dinámica empresarial y como de cierta manera afecta los demás procesos y proyectos planeados a nivel de la Institución. Identificando elementos y características del problema objeto de análisis, haciendo una caracterización de causas y consecuencias y determinando si el tema se da como resultado de una tendencia social en la comunidad escolar no sólo dando explicación de los resultados obtenidos, sino proponiendo alternativas de solución para mitigar los impactos y erradicando la recaudación inoportuna de estos ingresos a la institución educativa.

Para iniciar se utilizará inicialmente la técnica de la observación enfatizada en la documentación y por último se realizará una encuesta para obtener datos acertados y verificables, a través de información cuantitativa para abordar la problemática.

Para el desarrollo del presente proyecto aplicado se llevará a cabo cinco fases así:

1. Observación
2. Planeación
3. Ejecución

4. Evaluación

5. Plan de acción

Y se tendrá en cuenta el siguiente planeador:

Tabla 2:

Cronograma de Actividades del Proyecto Aplicado

1. Cronograma de actividades												
Actividad	Me	Me	Me	Me	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes
	s 1	s 2	s 3	s 4	5	6	7	8	9	10	11	12
Observación												
Planeación												
Ejecución												
Evaluación												
Plan de acción												

Nota. Muestra El Cronograma de Actividades para la Realización del Presente Proyecto Aplicado. Fuente: Creación Propia.

En la fase de observación se decidió realizar análisis interno y externo usando herramientas tales como los son las Matrices descriptivas que nos aportan mucha información a nivel detallado de la Institución para un profundo análisis. Pero nos enfocaremos en los ítems que sean de vital

importancia y trascendencia para la investigación. La matriz FODA, la cuales nos suministra especificaciones acerca de las Debilidades y Fortalezas de la empresa, así como las Oportunidades y Amenazas que giran en el entorno.

Como lo menciona Ballesteros, H., Verede, J., Costable, M., Sangiovanii, R., Dutra, I. Runide, D., ...& Bazán, I. (2010). “La situación interna se compone de dos factores controlables: Fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas. Es una herramienta utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización.”

Adicional se evaluará además en detalle los ámbitos Político, Económico, Social y Tecnológico que rodea a la Institución Educativa El Loceo Pestalozzi usando la Matriz de análisis PEST, evalúa el mercado en el que se encuentra la organización ampliando una visión estratégica del mismo que proveen a los administrativos de recursos para el aprovechamiento de oportunidades empresariales o de disyuntivas de reacción ante posibles hechos de alarma o riesgo. Betancourt, D. (2019).

Adicionalmente se va a realizar un análisis comparativo de la Institución Educativa con su competencia inmediata el Colegio Santa Teresita a través del Cuadro de posicionamiento estratégico para saber en qué aspectos se debe trabajar para mejorar y superar el rival más fuerte en el mercado local.

Por último, se estudiará la Cadena de Valor Institucional donde se podrá determinar si se está fallando en algún eslabón o si por el contrario está creada de forma coherente a las necesidades de la Institución Educativa.

Otro aspecto por indagar en esta fase de observación es la manera como se está realizando el recaudo de los dineros, si los padres de familia tienen varias opciones de medios de

pago, o por el contrario si sólo se dispone de sólo una forma y como es el control que se lleva en este aspecto. Y sobre todo y muy trascendente para la investigación como se está manejando en la actualidad el cobro de los dineros en sus diferentes etapas de mora e incluso de manera preventiva.

La Cadena de Valor según Quintero, J. & Sánchez, J. (2006). Otorga un patrón de utilización total que aprueba simbolizar de forma ordenada las acciones de toda entidad, ya sea individualmente o formando parte de una corporación.

Sus fundamentos son los costos el valor y el margen de utilidad. Se conforma por una sección de fases de suma de valor y de aplicación de procesos.

La cadena de valor proporciona:

- Bosquejo correspondiente de diagnóstico del posicionamiento de la empresa versus la competencia.
- El modo de ejecución de acciones tendientes a desarrollar valor agregado sostenible y competitivo.

En la fase de Planeación después de la fase de observación, si se detectan algunas problemáticas es importante trascender a priorizar los requerimientos y proyectos que desprendan de ellas. Para ello se hará uso de la matriz de priorización de proyectos que se analizará en conjunto con los administrativos del plantel educativo.

En la fase de ejecución se llevará a cabo con los padres de familia de la Institución Liceo Pestalozzi, una encuesta con la que se pretende indagar a cerca de las posibles causas del recaudo inoportuno de los recursos económicos por conceptos de pago de pensión, los cuales son indispensables para el funcionamiento de la empresa como tal, ya sea en menor o en mayor proporción de los mismos, estos se deben captar oportunamente, para que no interfiera con

proyectos que la institución educativa tiene visibilizados y que de una u otra manera se ven afectados por la recaudación tardía de estos dineros.

En la fase de evaluación se analizará los resultados obtenidos y se procederá a comenzar a realizar una lluvia de ideas que nos conduzca a la elaboración de **la Fase de Plan de acción** en el cual se consolida las nuevas políticas de cobranza para que la Institución tome como modelo para comenzar a realizar una Gestión de Cobranza más efectiva y que recaiga en la Oportuna recaudación de los dineros para el crecimiento empresarial.

Resultados

Fase Uno Observación

Empleando varias matrices de apoyo a la investigación y dando cumplimiento al objetivo

Realizar un estudio que nos permita diagnosticar y evaluar la situación actual de la Institución Educativa Liceo Pestalozzi, en cuanto al tema de recaudo de conceptos de costos educativos.

Matriz DOFA

Tabla 3:

Matriz DOFA del Liceo Pestalozzi - Puerto Boyacá

Matriz DOFA del Liceo Pestalozzi Puerto Boyacá	
Fortalezas	Renombre – Reconocimiento -Antigüedad en la zona -Crecimiento continuo - Calidad del Servicio - Talento Humano Calificado - Formación Integral con valores cristianos - Tecnología a la vanguardia - Laboratorios informáticos y de artes - Servicio de Psicología y acompañamiento espiritual - Servicio de cafetería escolar - Profesor de Inglés y de educación física - Cuenta de ahorro disponible para recaudo de dinero - Área de contabilidad.
Debilidades	La infraestructura es de tamaño muy limitado - No cuenta con zonas verdes - Hace falta adecuar un teatro o sala de eventos - No cuenta con laboratorios de ciencias naturales - No cuenta con una persona encargada del cobro de la cartera. La responsabilidad recae en el docente titular del curso. - No hay una estructura de cobro para las diferentes edades de mora en las carteras morosas, sólo se llama la atención de manera verbal o por escrito, incluso en edades que no ameritan. - Solo se tiene una forma de pago y es por consignación, luego el padre de familia debe acercar el comprobante de pago para que se evidencie su cancelación.
Oportunidades	En la Puerto Boyacá existen varios puntos de pago de casa comerciales como lo son JER y Efecty, además varios corresponsales bancarios de diferentes entidades. - Diversas empresas de trabajadores que tiene sus

hijos estudiando en el Liceo PESTALOZZI - Varios locales comerciales de gran tamaño en Puerto Boyacá

Amenazas La contratación irregular de las compañías petroleras de la zona que sólo dan contratos a término fijo de un mes y de 20 días a los trabajadores

Nota. Muestra Estudio Interno y Externo de la Institución Educativa Liceo Pestalozzi. Fuente: Creación Propia.

En el análisis DOFA, que se realiza a la Institución Educativa el Liceo Pestalozzi, podemos darnos cuenta de que es una empresa sólida, comprometida y que en la zona ha alcanzado grande reconocimiento y renombre. Pero en la situación que nos presenta como relevante para la investigación que estamos adelantando notamos con preocupación que la institución está realizando la recaudación de los conceptos de matrícula, pensión y costos educativos con un sistema casi que manual, a pesar que cuentan con una cuenta Corriente para las consignaciones, pero que obliga al padre de familia a acercarse de todas maneras a la Institución a llevar el comprobante de pago, que incluso se puede prestar para perdidas del mismo y no poder comprobar en un futuro el pago por parte del padre de familia, además implica para el colegio, saber que se cuenta con un dinero, pero no se puede saber cuáles padres de familia y cuáles no se encuentran al día incluso se le puede llegar a cobrar a un estudiante que se encuentre al día pero que no haya hecho llegar el Boucher de pago, y este es sin lugar a duda el primer criterio que se debe tener en cuenta para realizar el proceso de cobro.

Adicionalmente, dentro de las amenazas encontradas son las diferentes modalidades de contratación que se encuentran en la zona petrolera, las cuales sólo vinculan a trabajador por tres

meses, dos meses, un mes y hasta periodos cortos de 20 días, que, con el ánimo de dar más oportunidades a otras personas, dejan a algunos padres de familia, en estado cesante y es allí donde se puede incurrir en atrasos en los pagos por parte de algunos alumnos. Por otro lado las grandes oportunidades que pudimos evidenciar, es la existencia de diferentes casas comerciales que se dedican a la recaudación de fondos por medio de convenios ya que esto representan cifras en sus metas de captación, como lo son los corresponsales bancarios, o las casas chanceras como JER o Efecty que se especializa en captación de dinero y con las cuales se podría llegar a realizar convenios de recaudo que fortalezca los canales de cobro para el Colegio y q a su vez aporten en la sistematización de la consignación para que al tiempo que se reciba, se conozca cual estudiante aportó su pensión.

Otra gran ventaja de la zona es que existen oficinas de algunas empresas locales, tales como la Alcaldía municipal y las Empresas Públicas de Puerto Boyacá, IPS Clínica de Fracturas Clinitrauma, así como algunos contratistas, por mencionar Working Services SAS, con los cuales se podría contemplar la posibilidad de realizar un acuerdo de Libranza donde el empleado que tenga estudiantes en el Liceo Pestalozzi, pueda dar la autorización de descontar lo correspondiente a cada mes de pensión de su sueldo de forma automática tan pronto se haga el pago de la nómina.

Análisis PEST.**Tabla 4:**

Análisis Pest del Liceo Pestalozzi.

ANÁLISIS PEST LICEO PESTALOZI PUERTO BOYACÁ	
Político	<p>El Liceo Pestalozzi es una Institución Educativa de carácter Privada, vigilada y controlada por el Ministerio de Educación Nacional, con Autonomía Administrativa Y Patrimonio Independiente, Adscrito al Departamento de Boyacá y con carácter académico de Institución Educativa.</p>
Económico	<p>De acuerdo a la página web de la Alcaldía de Puerto Boyacá, la mayor parte del territorio del Municipio se encuentra en el Valle del Río Magdalena, lo que proporciona terrenos planos y fértiles, propicios para la ganadería extensiva, principalmente el ganado bovino, producción de carne y leche. Además, también se da el ganado porcino, equino, bufalino, ovino y caprino.</p> <p>La pesca es una actividad artesanal que se da en las diferentes épocas del año en el municipio, y que aporta a la economía y la supervivencia de los porteños. La subienda es una época de abundancia para los periodos entre diciembre y febrero de cada año.</p> <p>Otra actividad económica que ayuda en el crecimiento económico es la agricultura, con cultivos de plátano, cacao, yuca, maíz, cítricos, y papaya.</p> <p>En el territorio se han realizado diferentes explotaciones petroleras por parte de La Texas Petroleum Company y Ecopetrol.</p>

Social	<p>En Puerto Boyacá se da la diversidad cultural, gracias a que es allí donde llegan a albergarse diferentes profesionales y empleados de diferentes empresas para brindar un servicio, además, es sitio turístico y estratégico en el magdalena medio, por ende, recibe tanto para albergue como de paso a personas provenientes de los departamentos de Antioquia, Caldas, Santander y Cundinamarca.</p> <p>Adicionalmente, cabe resaltar en este aspecto, que en el colegio se vive una cultura enmarcada en valores cristianos y en Puerto Boyacá hay varias comunidades pertenecientes a esta cultura religiosa.</p>
Tecnológico	<p>En el municipio se cuenta con una infraestructura moderna, y a la vanguardia de la tecnología, varias redes de carácter privado y públicas que funcionan de forma correcta y además en la institución como tal se cuenta con los equipos y aparatos tecnológicos que se requieren para el correcto funcionamiento de la sala de informática y las oficinas que requieren como la rectoría, y la secretaría y la recepción</p>

Nota. Muestra el Análisis del Entorno al Colegio Liceo Pestalozzi en los ámbitos Político, Económico, Social y Tecnológico. Fuente: Creación Propia.

En el análisis Pest se estudia la perspectiva global que caracteriza el contexto en el cual se desenvuelve el colegio, tomando como grandes ventajas a cerca de la zona, ya que, aunque su gran mayoría de actividad económica son actividades no tan formales ofrece grandes potenciales de posibles estudiantes a los cuales hay que atraer al colegio, y esto se logra gracias al reconocimiento y el buen nombre que posee la Institución. En esta parte cabe resaltar que existen posibles clientes potenciales que serían los hijos de grandes ganaderos de la región y empleados formales de haciendas y fincas productivas que allí se encuentren y esto contribuiría enormemente en el crecimiento de la Institución y en el mejoramiento de la cartera.

Además, hay que usar como medios de atracción la calidad de los servicios que ofrece la Institución Educativa.

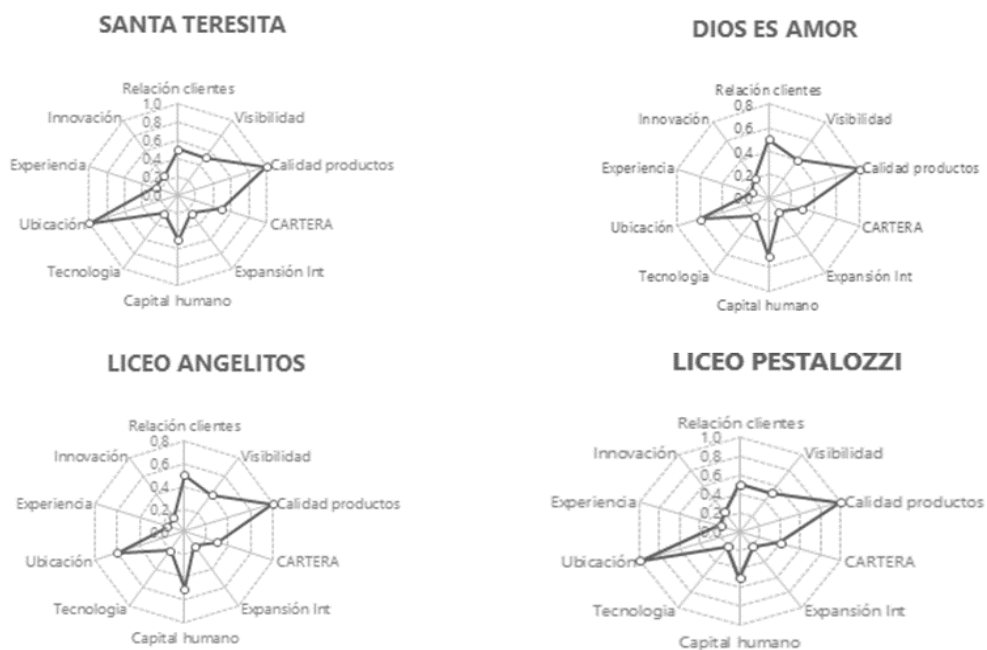
Otro plus de la zona es la formación en valores cristianos que enriquecen la formación que allí se ofrece y que la hacen una formación integral y completa, y en el municipio se demuestra la presencia de varios centros cristianos donde prevalecen como iglesia y creencia religiosa y espiritual.

En cuanto a la tecnología es importante el aprovechamiento de esta para la generación de diferentes medios de pago, tales como el datafono, las transferencias interbancarias y la solicitud en la cuenta corriente de la aparición automática del depositante para que tan pronto se realice la consignación se conozca cuál de todos los alumnos fue el que depositó su pensión.

Matriz Perfil Competitivo

Imagen 3:

Matriz Perfil Competitivo MPC Liceo Pestalozzi



Nota. Muestra el comparativo MPC entre el Liceo Pestalozzi Y las demás Instituciones Educativas de carácter Privado en puerto Boyacá. Fuente: Creación Propia.

Comparado con las demás instituciones de carácter No oficial en el municipio de Puerto Boyacá se enseña una imagen muy favorable del Liceo Pestalozzi y se evidencia además que su mayor competidor es el Colegio Santa Teresita por su antigüedad y Trayectoria, además por su tamaño y por la calidad de la cartera que allí se maneja.

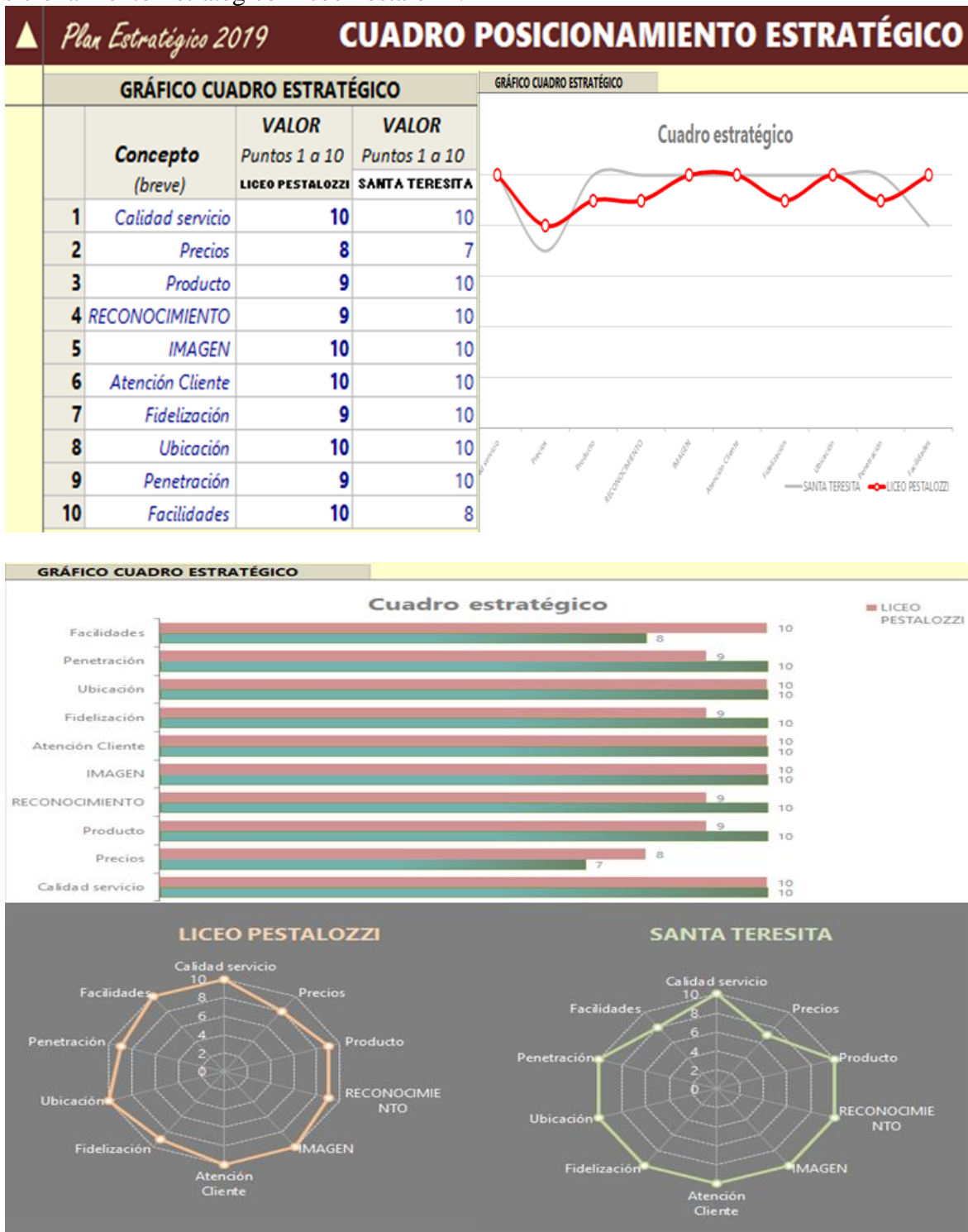
Ahora bien, vamos a mostrar un informe más detallado a cerca de esta competencia inmediata a través de la herramienta de posicionamiento estratégico.

Posicionamiento Estratégico

Como podemos observar el Liceo Pestalozzi en la Imagen Número 4, se encuentra muy cerca al desempeño y reconocimiento de una Institución más antigua y con más trayectoria y en cuanto a la calidad del servicio ofrecido estamos en igualdad de parámetros y estándares de calidad. La Institución Educativa Santa Teresita es un colegio de más grande Infraestructura, con muchos más espacios especializados dispuestos para los estudiantes y aun en cuanto al número de estudiantes atendidos nos supera por el ofrecimiento además de una media Técnica en la parte Comercial que lo hace aún más atractivo, pero que sin lugar a duda proyecta la visión Pestalozziana al crecimiento y el mejoramiento continuo.

Imagen 4:

Posicionamiento Estratégico Liceo Pestalozzi.

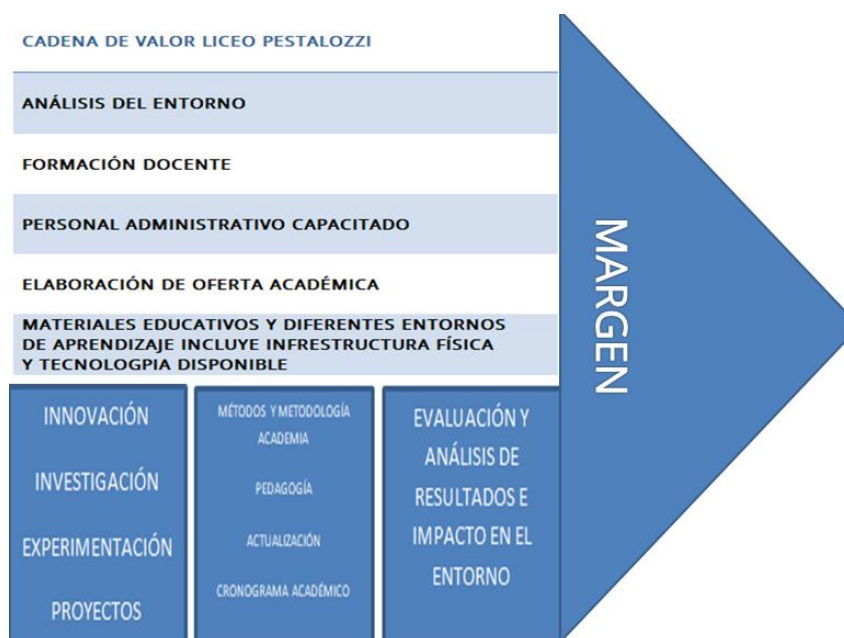


Nota. Muestra el comparativo del Posicionamiento Estratégico del Colegio el Liceo Pestalozzi frente a su competencia el colegio Santa Teresita. Fuente Creación Propia.

Avanzando en esta parte exploratoria y ya por culminar la fase de observación continuamos indagando la documentación que nos facilitaron las directivas del colegio y en ella no se halló ningún archivo donde constara la existencia de una cadena de valor para la Institución Educativa El Liceo Pestalozzi; por ende, sugerimos una que dejamos en la Imagen 5 del presente proyecto aplicado y que corresponde a la dinámica empresarial que allí se presenta.

Imagen 5:

Cadena de Valor Sugerida Liceo Pestalozzi



Nota. Muestra la Cadena de Valor Sugerida para el Liceo Pestalozzi. Fuente: Creación Propia.

Teniendo como base teórica que Porter precisa el termino valor como el total de los beneficios que el cliente rescata menos los costos en que incurre por la adquisición de un producto o el uso de un servicio. Es básicamente la actividad empresarial desglosada en partes que reflejan las fuentes generadoras de valor frente a las demás empresas del entorno. Esto se

logra mediante el desarrollo e integración de las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y diferenciada entre sus competidores.

Por ende, la cadena de valor de una empresa está confirmada por todas sus actividades que aportan valor agregado a su funcionamiento y sobre todo a la satisfacción de la demanda y se subdivide en dos tipos: las actividades primarias o de línea y las actividades de apoyo o soporte.

Cadena Baquero, M. L. (2014).

Se sugiere la cadena de valor expuesta en la Imagen 5, teniendo en cuenta que es una Institución Educativa y en ella se refleja la dinámica educativa y pedagógica que allí se lleva a cabo.

Fase Dos Planeación

Dando uso a la matriz de Priorización de Proyectos se logró Identificar y priorizar proyectos Institucionales a corto, mediano y largo plazo.

Problemáticas Encontradas:

Falta de sensibilización ante el proceso de pago oportuno y posterior cobranza por parte de todos los actores implicados.

1. Comenzar a trabajar en la oferta académica de la Media Técnica; es decir décimo y undécimo.
2. Mantener y si es posible superar los excelentes resultados obtenidos en las auditorias de calidad.
3. Crear la estructura de cobranza.
4. Mejorar los porcentajes de retención de estudiantes durante el año lectivo.
5. Aumentar la demanda de estudiantes.
6. Aumentar la publicidad de la Institución.

7. Implementar de manera adecuada la cafetería escolar.
8. Implementar el servicio de ruta escolar.
9. Adecuar los baños de los niños de preescolar que están asistiendo al mismo que los de primaria.
10. Fortalecer el programa de Escuela de Padres

Del anterior listado y continuando la etapa de observación se destacaron, cuáles son esos proyectos prioritarios que tiene La Institución Educativa liceo Pestalozzi y se encontró el siguiente listado:

Listado de Proyectos Prioritarios

- Reestructurar las políticas de cobranza de la Institución. Siendo conscientes que el principal recurso con el que se cuenta para el funcionamiento de la Institución Educativa es las contribuciones que se hacen por pagos de matrículas y pensiones es importante contar con unas políticas de cobro que garanticen el pago oportuno de los mismos para no generar atrasos ni dificultades en la normal actividad institucional.
- Mejorar los porcentajes de retención de estudiantes. Es necesario implementar un mecanismo de retención y de fidelización que evite que los estudiantes que ya hacen parte de la Institución Educativa se retiren antes de finalizar el año escolar o que no vuelvan al siguiente año, ya que, aunque el porcentaje de ellos es pequeño los motivos de retiro son por causales que la Institución puede manejar.
- Fortalecer la Escuela de Padres con la contratación de una Psicóloga o un Psicólogo que aporte y acompañe el proceso de formación Integral. Hay que recordar que la formación integral es uno de los pilares fundamentales de la Institución y es

imprescindible realizar el diagnóstico psicológico y el acompañamiento por parte de la Institución del estudiante en todos sus procesos.

- Sensibilizar a todos los actores Implicados en el desarrollo de la dinámica Institucional con la cultura del pago oportuno y las políticas de cobranza para el alcance de los objetivos propuestos. Es de vital importancia que directivos, administrativos, docentes, padres de familia y estudiantes se identifiquen y se identifiquen y se apropien de dicha estructura; la cual da sentido de pertenencia y vincula a todos al ejercicio y la ejecución desde cada uno de los roles a la ejecución del Proyecto Educativo Institucional y la obtención de Excelentes resultados.
- Mantener y si es posible superar los resultados obtenidos en las auditorias de calidad. Es imprescindible que los directivos, administrativos y docentes de la Institución ejecuten de forma correcta y completa las políticas, los procesos y procedimientos establecidos en los manuales de la Institución, y los lineamientos del ministerio de Educación Nacional, para la correcta aplicación de estos y la mejora continua en los objetivos institucionales.

Matriz de Priorización de Proyectos y Toma de decisiones

Tabla 5:

Criterios de Evaluación Matriz de Priorización de Proyectos

Criterios de evaluación	
Criterio	Puntaje
Interés	0,2
Utilidad	0,2
Urgencia	0,2
Recursos	0,2
Viabilidad	0,2
Total	1

Nota. Muestra los Criterios de evaluación de la Matriz de Priorización de Proyectos y el puntaje para cada criterio. Fuente: Creación Propia

Tabla 6:

Matriz de Priorización de Proyectos del Liceo Pestalozzi

Criterio	calificaciones que van del 1 al 5, donde 1 es la nota más baja y 5 la más alta					Proyectos
	1	2	3	4	5	
Interés				X		
Utilidad					X	Reestructurar las
Urgencia					X	políticas de cobranza
Recursos					X	de la Institución.
Viabilidad					X	
Ponderación						
	Interés		0,2	4	0,8	
	Utilidad		0,2	5	1	
	Urgencia		0,2	5	1	
	Recursos		0,2	5	1	
	Viabilidad		0,2	5	1	
	Total:		1		4,8	
Interés				X		
Utilidad					X	Mejorar los
Urgencia					X	porcentajes de
Recursos			X			retención de

Viabilidad	X	estudiantes en el año lectivo.
-------------------	---	--------------------------------

Ponderación

Interés	0,2	4	0,8
Utilidad	0,2	5	1
Urgencia	0,2	5	1
Recursos	0,2	3	0,6
Viabilidad	0,2	4	0,8
Total:	1		4,2

Interés	X
----------------	---

Utilidad	X	Fortalecer la escuela de
-----------------	---	--------------------------

Urgencia	X	padres con la
-----------------	---	---------------

Recursos	X	contratación de una
-----------------	---	---------------------

Viabilidad	X	Psicóloga o un Psicólogo.
-------------------	---	---------------------------

Ponderación

Interés	0,2	5	1
Utilidad	0,2	5	1
Urgencia	0,2	5	1
Recursos	0,2	3	0,6
Viabilidad	0,2	4	0,8

	Total:	1		4,4	
Interés				X	
Utilidad				X	Sensibilizar a toda
Urgencia			X		la comunidad
Recursos			X		educativa en la
Viabilidad			X		cultura de pago
					oportuna y la
					importancia que
					tiene el recaudo
					oportuno de
					recursos.

Ponderación

Interés	0,2	5	1
Utilidad	0,2	5	1
Urgencia	0,2	4	0,8
Recursos	0,2	4	0,8
Viabilidad	0,2	4	0,8
Total:	1		4,4

Interés		X	
Utilidad		X	Mantener y si es
Urgencia		X	posible superar los
Recursos		X	resultados obtenidos en

Viabilidad	X	las auditorias de calidad.
-------------------	---	-------------------------------

Interés	0,2	4	0,8
Utilidad	0,2	4	0,8
Urgencia	0,2	4	0,8
Recursos	0,2	4	0,8
Viabilidad	0,2	4	0,8
Total:	1		4

Ponderación

Nota. Muestra la Matriz de Priorización de Proyectos aplicada a la Institución Educativa El Liceo Pestalozzi. Fuente: Creación propia.

Registro Histórico de la Morosidad

Cuando se consultó a los administrativos de la Institución sobre el registro Histórico que se lleva por parte del área encargada se entregó un listado manual de estudiantes que hoy presentan mora en alguna de las edades, (Ver Anexo2) pero no se lleva como tal un sistema que nos muestre de forma detallada el comportamiento de esta de manera mensual o anual; lo que resulta totalmente preocupante ya que no se está llevando registro y esto perjudica la toma de decisiones.

En dicho listado se registra los estudiantes que hoy aún deben del año pasado algunos conceptos y del presente año sólo se tiene una lista en cuadernos por cada docente, la cual es

incierto porque no se cuenta con un sistema que automáticamente indique de forma inmediata cuales estudiantes realizaron sus pagos. (Ver Anexo2)

ISolano, A.I. (2003). Menciona en su libro sobre toma de decisiones gerenciales que “la forma de obtener o llegar a una buena decisión radica en la información con que se cuenta para decidir. Siempre existe un riesgo, pero éste va disminuyendo a medida que se recolecte más información. Sin embargo, llegará un punto en que la nueva información no proporcionará datos nuevos, por lo que se estarían utilizando más recursos de la cuenta” (p. 49). Lo que para el caso resulta bastante relevante,

De la misma manera ISolano, A.I. (2003). Afirma que “la mejor forma de medir la calidad de la decisión es comparando los resultados obtenidos con las expectativas anteriores. Si lo que se pretendió con aquella decisión se obtuvo” (p,50). De allí la trascendencia de llevar el registro de la información que nos permite conocer el comportamiento de pago mes a mes y año tras año.

Por lo anteriormente mencionado, es importante que, al tratarse de una Institución Educativa, se involucre a todos los actores implicados en la dinámica empresarial y pedagógica, los cuales conforman un colegio que es garante en el tema de educación de alta calidad para la niñez.

En toda empresa se desean ejecutar proyectos a la vez que mejoren el producto final que recibirá el cliente o el servicio óptimo del cual disfrutará, pero a la hora de tomar decisiones hay que establecer prioridades que determinan en cierta medida la ejecución de estos y que tengan en cuenta criterios como los recursos disponibles, la inmediatez o urgencia de implementarlos, entre otros aspectos que determinan la ejecución o no de los mismos.

Fase Tres Ejecución

A partir de la encuesta aplicada para cumplir el objetivo Indagar a cerca de las posibles causas del recaudo inoportuno de los conceptos de pago de pensión, se escogió una muestra de 91 estudiantes, los cuales sus padres de familia deben participar en la aplicación de una encuesta para revisar el comportamiento que tiende a hacer parte de la actividad de pago por conceptos de pensión, el cual es el rubro que constantemente, se cancela y que debe ser cancelado los 5 primeros días de cada mes, otros aspecto importante en esta encuesta es el grado de conocimiento que tiene los padres sobre el tratamiento que el colegio le da a la cobranza y si estarían dispuestos o no a aceptar la cobranza tanto preventiva como correctiva si la Institución dispone modificar y ajustar sus políticas de cobro. Adicional se va a indagar sobre la satisfacción por los servicios recibidos en la institución, obteniendo los siguientes resultados:

Pregunta 1.

Tabla 7:

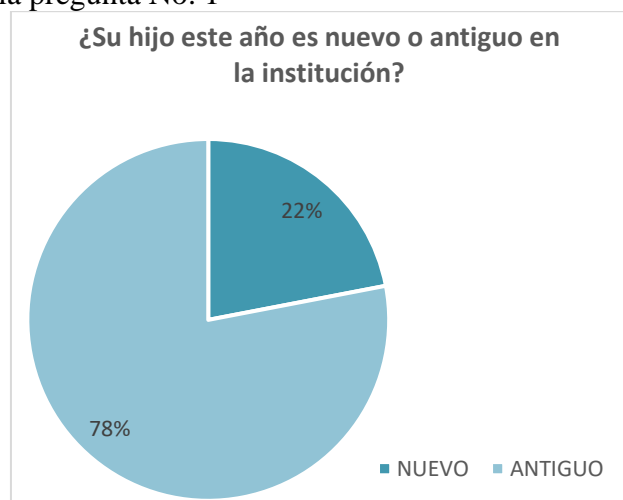
Tabulación Pregunta No. 1

Pregunta 1.		¿Su hijo este año es nuevo o antiguo en la institución?	
Orden	Opciones de respuesta	Frecuencia	%
2	Nuevo	20	22
3	Antiguo	71	78
	Total	91	100

Nota. Muestra los resultados obtenidos. Pregunta No. 1. En la encuesta aplicada. Fuente: Creación Propia.

Imagen 6:

Torta de resultados para la pregunta No. 1



Nota. Muestra de forma gráfica los resultados obtenidos Pregunta No. 1. En la Encuesta aplicada.
Fuente: Creación Propia.

Pregunta 2.**Tabla 8:**

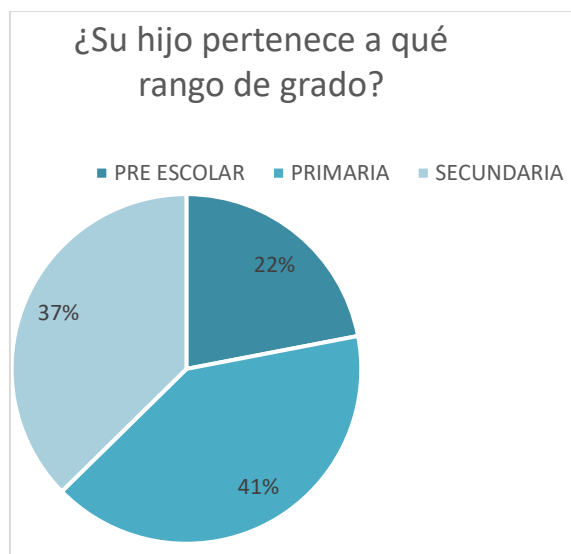
Tabulación Pregunta No. 2

Pregunta 2.		¿Su hijo pertenece a que rango de grado?	
Orden	Opciones de respuesta	Frecuencia	%
1	Preescolar	20	22
2	Primaria	37	41
3	Secundaria	34	37
Total		91	100

Nota. Muestra los resultados obtenidos Pregunta No. 2. En la encuesta aplicada. Fuente Creación propia

Imagen 7:

Torta de resultados para la pregunta No. 2



Nota. Muestra de forma gráfica los resultados obtenidos en la pregunta No. 2. En la Encuesta aplicada. Fuente: Creación Propia.

En los resultados obtenidos en las primeras tres preguntas, podemos llegar a la respuesta que, en la muestra de 91 estudiantes, son en su mayoría estudiantes antiguos con el 78% un frente a un 22% de alumnos nuevos; lo cuales en su mayoría se encuentran en primaria con un 41% en secundaria con un 37% y en preescolar un 22%

Pregunta 3.**Tabla 9:**

Tabulación Pregunta No. 3

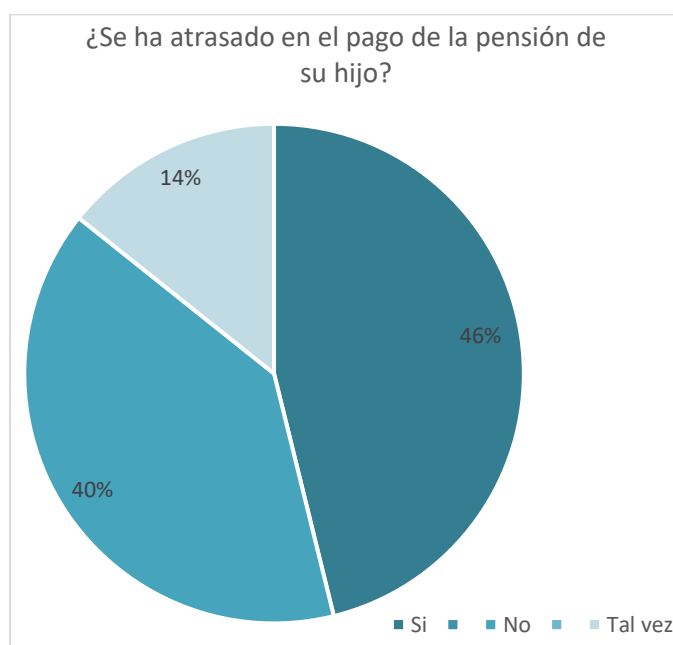
Pregunta 3.		¿Se ha atrasado en el pago de la pensión de su hijo?	
Orden	Opciones de respuesta	Frecuencia	%

1	Si	42	46
2	No	36	40
3	Tal vez	13	14
Total		91	100

Nota. Muestra los resultados obtenidos Pregunta No. 3. En la encuesta aplicada. Fuente Creación propia.

Imagen 8:

Torta de resultados para la pregunta No. 3



Nota. Muestra de forma gráfica los resultados obtenidos en la pregunta No. 3. En la Encuesta aplicada. Fuente: Creación Propia.

En lo que compete a la concienciación que los padres de familia tienen ante el pago oportuno de sus obligaciones adquiridas con la educación de sus hijos y notamos con preocupación que el 46% de la muestra contestó un SI, el cual es un porcentaje alto y

representativo y no debería corresponder a la realidad de una Institución que requiere de los recursos provenientes de los pagos para su sostenimiento; y el 14% contestó además que Tal vez, lo cual es alarmante porque demuestra el desinterés que tienen los padres de familia por cancelar oportunamente los pagos. Solo un 36% de la muestra respondió que NO se ha atrasado en los pagos.

Pregunta4.

Tabla 10:

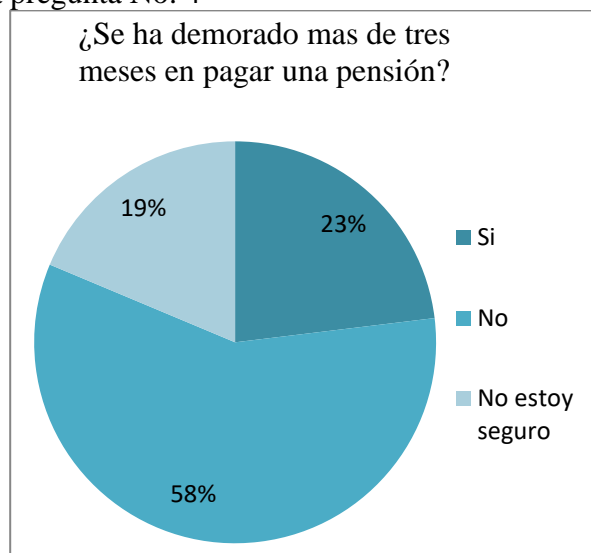
Tabulación Pregunta No. 4

Pregunta 4. ¿Se ha demorado más de tres meses en pagar una pensión?			
Orden	Opciones de respuesta	Frecuencia	%
1	Si	21	23
2	No	53	58
3	No estoy seguro	17	19
Total		91	100

Nota. Muestra los resultados obtenidos en la pregunta No.4. En la encuesta aplicada. Fuente Creación propia.

Imagen 9:

Torta de resultados para la pregunta No. 4



Nota. Muestra de forma gráfica los resultados obtenidos en la pregunta No. 4. En la Encuesta aplicada. Fuente: Creación Propia.

En los resultados de este ítem también se está evaluando el grado de conciencia que tiene el padre de familia en la realización de los pagos ya sea de manera oportuna o extra temporánea donde un 58% de los encuestados manifiestan que No han demorado más de 3 meses en pagar, pero recordemos que el 40 % de los encuestados en la pregunta anterior manifestó NO tener mal comportamiento de pago, por consiguiente se deduce que muy posiblemente este 40% de encuestados contestaron No igualmente al interrogante No. 4 por lo cual solo un 18 % restante serían los que están manifestando no haberse demorado más de tres meses en el pago. Ahora bien, el 23 % de los encuestados en esta pregunta contestó SI presentar demoras de más de 3 meses en el pago, y un 19 % No está segura si de los atrasos presentados se han tardado más de 3 meses, por lo cual sigue siendo preocupante el desinterés que se evidencia en estas cifras por el pago oportuno de los conceptos por pensiones.

Pregunta 5.**Tabla 11:**

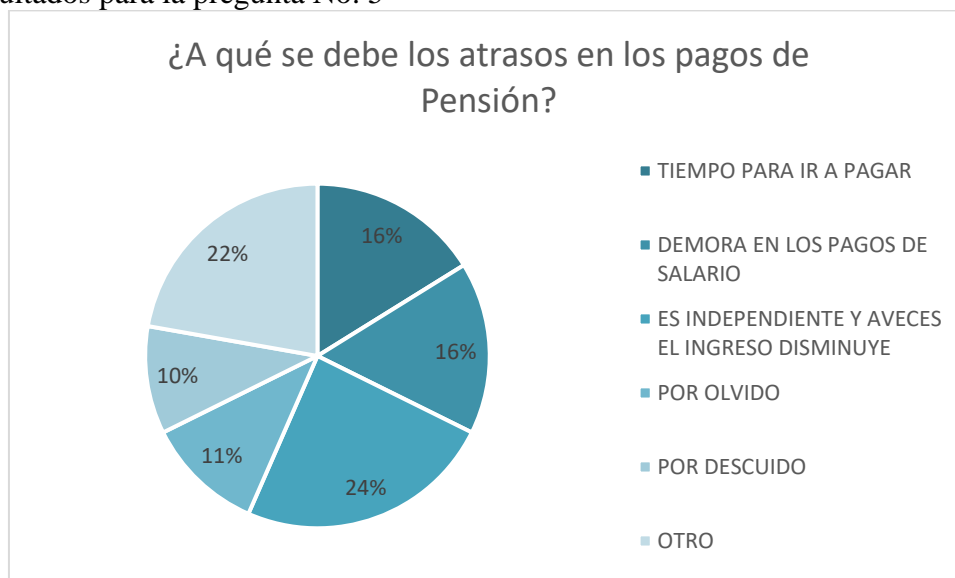
Tabulación Pregunta No. 5

Pregunta 5. ¿A qué cree que se debe los atrasos en los pagos de pensión?			
Orden	Opciones de respuesta	Frecuencia	%
1	Tiempo para ir a pagar	15	16%
2	Demora en los pagos de salario	15	16%
3	Es independiente y a veces el ingreso disminuye	22	24
4	Por olvido	10	11
5	Por descuido	9	10
6	Otro	20	22
Total		91	100

Nota. Muestra los resultados obtenidos en la pregunta No.5. En la encuesta aplicada. Fuente Creación propia.

Imagen 10:

Torta de resultados para la pregunta No. 5



Nota. Muestra de forma gráfica los resultados obtenidos en la pregunta No. 5. En la Encuesta aplicada. Fuente: Creación Propia.

En cuanto a las causas de los atrasos se obtuvo en orden descendente los siguientes porcentajes de la muestra encuestada: se encuentran la actividad a la cual se dedica el padre ya que como podemos darnos cuenta en primer lugar se encuentra que cuando el padre se dedica a una actividad independiente y sus ingresos varían según las ventas. Respuesta con el 24%, además las demoras en los pagos de los salarios con un 16% de las respuestas. Otro factor sería la falta de tiempo también con un 16% de las respuestas.

Por olvido un 11% y Por descuido 10% respuestas en las cuales se evidencia de nuevo el desinterés del pagador.

Y por último otras causales ya que de la muestra el 22% contestó Otro.

Pregunta 6.**Tabla 12:**

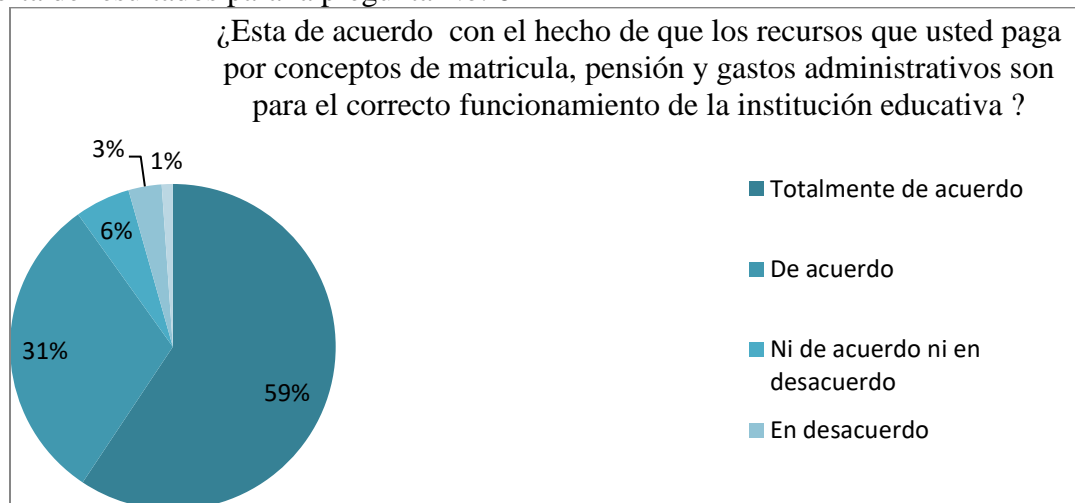
Tabulación Pregunta No. 6

Pregunta 6. ¿Está de acuerdo con el hecho de que los recursos que usted paga por concepto de matrícula, pensión y gastos administrativos son para el correcto funcionamiento de la Institución Educativa?				
Orden	Opciones de respuesta	Frecuencia	%	
1	Totalmente de acuerdo	54	59	
2	De acuerdo	28	31	
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	5	
4	En desacuerdo	3	3	
5	Totalmente en desacuerdo	1	1	
	Total	91	100	

Nota. Muestra los resultados obtenidos en la pregunta No.6. En la encuesta aplicada. Fuente Creación propia.

Imagen 11:

Torta de resultados para la pregunta No. 6



Nota. Muestra de forma gráfica los resultados obtenidos en la pregunta No. 6. En la Encuesta aplicada. Fuente: Creación Propia.

En los resultados de la pregunta No. 8 queremos saber si el padre de familia está de acuerdo con el carácter privado de La Institución Educativa a la cual pertenece sus hijos. Y se obtuvo los resultados esperados ya que la gran parte de los encuestados se encuentran de acuerdo con que los recursos que se cancelan por los conceptos de matrícula, pensión costos administrativos, entre otros se destinan para el funcionamiento de la Institución Educativa. EL 59% manifestó estar totalmente de acuerdo, el 31% estuvo de acuerdo.

Pregunta 7.**Tabla 13:**

Tabulación Pregunta No. 7

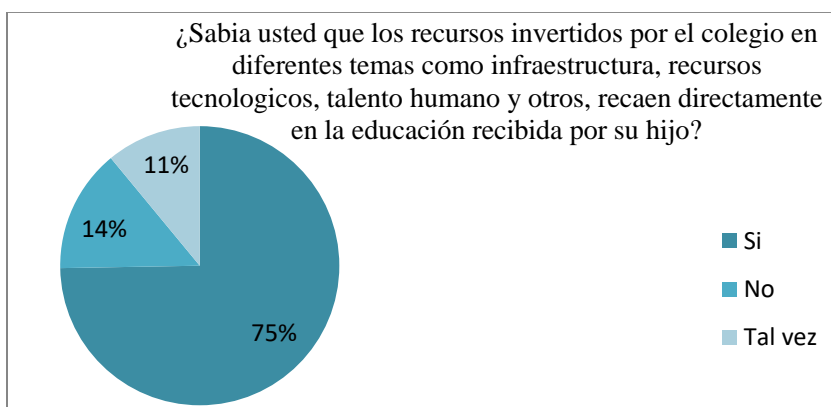
Pregunta 7.	¿Sabía usted que los recursos invertidos por el colegio en diferentes temas como infraestructura, recursos tecnológicos, talento humano y otros, recaen directamente en la educación recibida por su hijo?
--------------------	---

Orden	Opciones de respuesta	Frecuencia	%
1	Si	68	75
2	No	13	14
3	Tal vez	10	11
Total		91	100

Nota. Muestra los resultados obtenidos en la pregunta No.7. En la encuesta aplicada. Fuente Creación propia.

Imagen 12:

Torta de resultados para la pregunta No. 7



Nota. Muestra de forma gráfica los resultados obtenidos en la pregunta No. 7. En la Encuesta aplicada. Fuente: Creación Propia.

Siguiendo con la parte del conocimiento y del saber del padre de familia respecto al destino que se les dan a dichos recursos, la gran mayoría respondió que, si sabía con un 75%, siendo los resultados esperados.

En los resultados obtenidos tanto en la pregunta No. 6 como en la No. 7 se obtuvo un margen inferior que a pesar de ser pequeño requiere reforzamiento en el tema de dar a conocer

estos aspectos al padre de familia como parte fundamental de la comunidad educativa, y aunado a los resultados en preguntas anteriores respecto al desinterés y los malos hábitos de pago, se deduce que es de vital trascendencia la concientización de los mismos.

Pregunta 8.

Tabla 14:

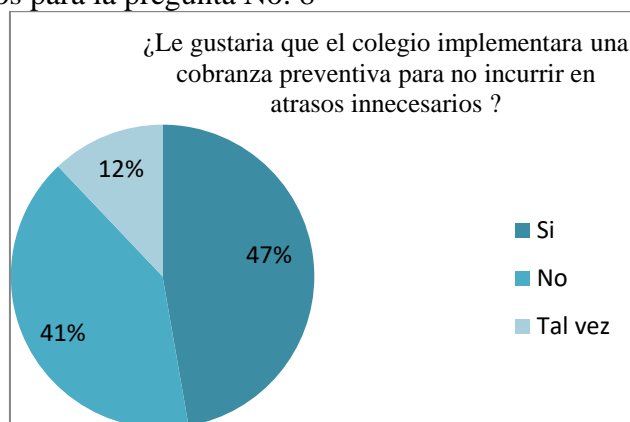
Tabulación Pregunta No. 8

Pregunta 8		¿Le gustaría que el colegio implementara una cobranza preventiva para no incurrir en atrasos innecesarios?		
Orden	Opciones de respuesta	Frecuencia	%	
1	Si	43	47	
2	No	37	41	
3	Tal vez	11	12	
Total		91	100	

Nota. Muestra los resultados obtenidos en la pregunta No.8. En la encuesta aplicada. Fuente Creación propia.

Imagen 13:

Torta de resultados para la pregunta No. 8



Nota. Muestra de forma gráfica los resultados obtenidos en la pregunta No. 8. En la Encuesta aplicada. Fuente: Creación Propia.

En cuanto a la cobranza preventiva, aunque los resultados están muy ajustados, se evidencia una mayoría correspondiente al 47 % a la cual le gustaría que se implementará y precisamente teniendo en cuenta que la comunidad educativa conoce el carácter privado de la Institución y la importancia que tiene el recaudo de los recursos para su funcionamiento.

Pregunta 9.**Tabla 15:**

Tabulación Pregunta No. 9

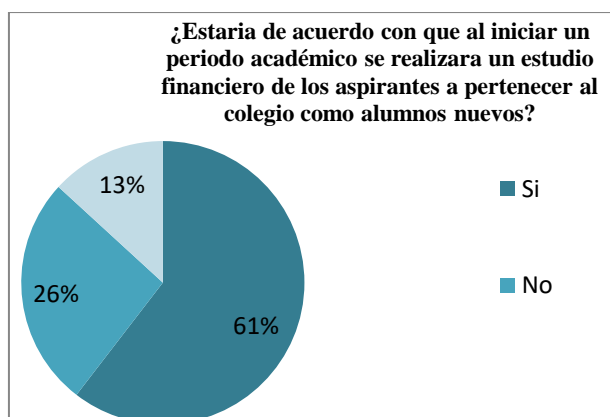
Orden	Opciones de respuesta	Frecuencia	%
1	Si	55	60

2	No	24	26
3	Tal vez	12	13
Total		91	100

Nota. Muestra los resultados obtenidos en la pregunta No.9. En la encuesta aplicada. Fuente Creación propia.

Imagen 14:

Torta de resultados para la pregunta No. 9



Nota. Muestra de forma gráfica los resultados obtenidos en la pregunta No. 9. En la Encuesta aplicada. Fuente: Creación Propia.

En cuanto a la posibilidad de implementar un estudio financiero para los alumnos que deseen aspirar a hacer parte de la institución como método de prevención de la morosidad, los padres de familia si estuvieran de acuerdo con un 61% de los encuestados. Sin embargo, un 26% de ellos manifiestan No estar de acuerdo y otro 13% contesta un tal vez.

Pregunta 10.

Tabla 16:

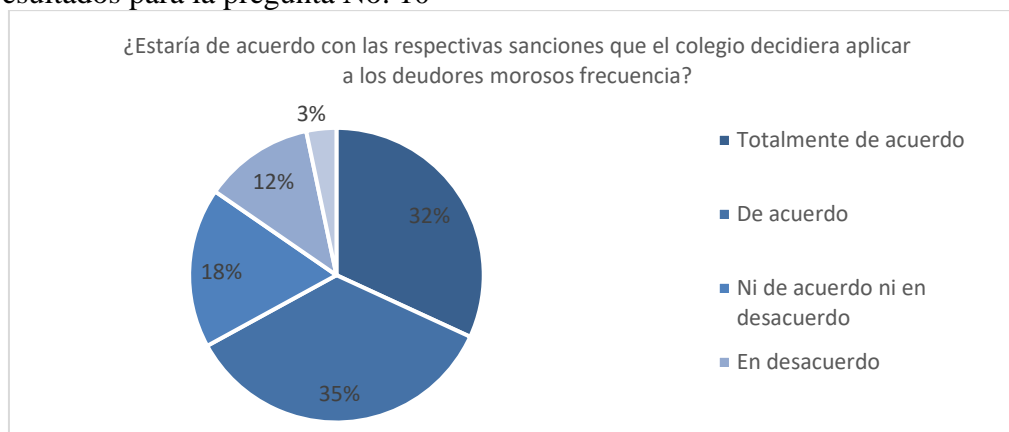
Tabulación Pregunta No. 10

Pregunta 10 ¿Estaría de acuerdo con las respectivas sanciones que el colegio decidiera aplicar a los deudores morosos?			
Orden	Opciones de respuesta	Frecuencia	%
1	Totalmente de acuerdo	29	32
2	De acuerdo	32	35
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	18
4	En desacuerdo	11	12
5	Totalmente en desacuerdo	3	3
Total		91	100

Nota. Muestra los resultados obtenidos en la pregunta No.10. En la encuesta aplicada. Fuente Creación propia.

Imagen 15:

Torta de resultados para la pregunta No. 10



Nota. Muestra de forma gráfica los resultados obtenidos en la pregunta No. 10. En la Encuesta aplicada. Fuente: Creación Propia

En cuanto a las posibles sanciones en las que incurriría el padre de familia y en especial el estudiante que se encuentre en mora, un 32% estaría totalmente de acuerdo, y otro 35% estaría de acuerdo con las mismas, lo que representa una mayoría indiscutible acerca de esta temática.

Pregunta 11.

Tabla 17:

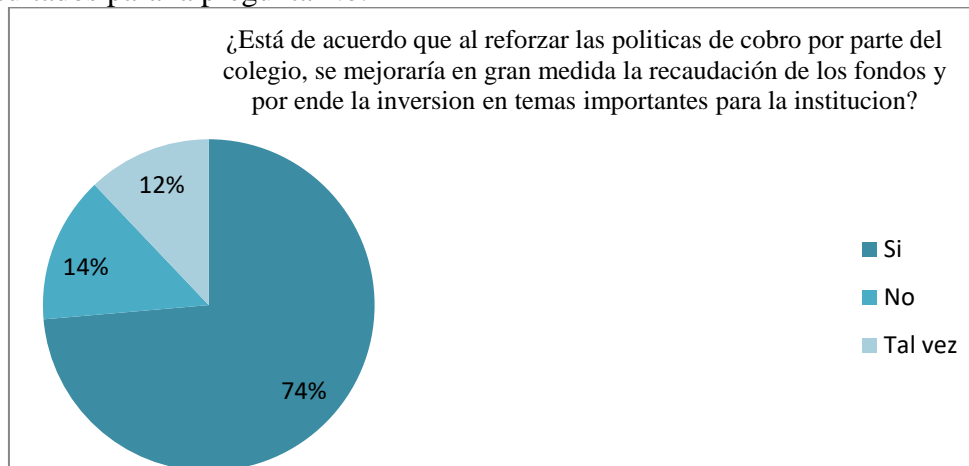
Tabulación Pregunta No. 11

Orden	Opciones de respuesta	Frecuencia	%
1	Si	67	74
2	No	13	14
3	Tal vez	11	12
	Total	91	100

Nota. Muestra los resultados obtenidos en la pregunta No.11. En la encuesta aplicada. Fuente Creación propia.

Imagen 16:

Torta de resultados para la pregunta No. 11



Nota. Muestra de forma gráfica los resultados obtenidos en la pregunta No. 11. En la Encuesta aplicada. Fuente: Creación Propia.

En cuanto a la propuesta de reforzar las políticas de cobro un 74 % de la muestra está de acuerdo. A pesar de tener una cultura de pago desinteresada por que reconocen la importancia del recaudo oportuno de los recursos, para la Institución.

Pregunta 12.**Tabla 18:**

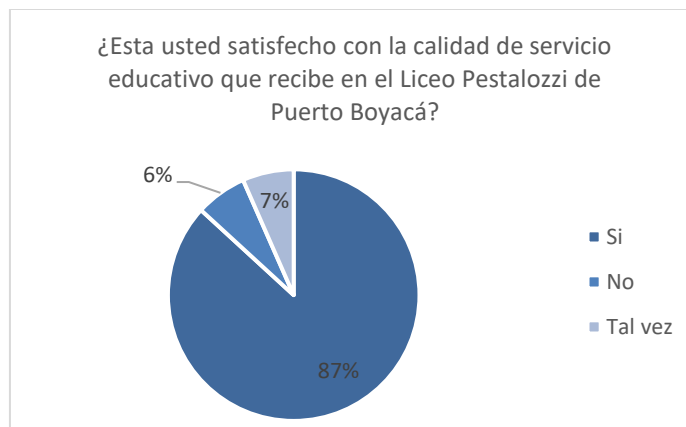
Tabulación Pregunta No. 12

Pregunta	¿Está usted satisfecho con la calidad de servicio educativo que recibe en el Liceo		
12	Pestalozzi de puerto Boyacá?		
Orden	Opciones de respuesta	Frecuencia	%
1	Si	79	87
2	No	6	7
3	Tal vez	6	7
Total		91	100

Nota. Muestra los resultados obtenidos en la pregunta No.12. En la encuesta aplicada. Fuente Creación propia.

Imagen 17:

Torta de resultados para la pregunta No. 12



Nota. Muestra de forma gráfica los resultados obtenidos en la pregunta No. 12. En la Encuesta aplicada. Fuente: Creación Propia.

Por último y quizá la pregunta más importante de la encuesta, se investigó la satisfacción del padre de familia con el servicio ofrecido por parte de La Institución Educativa El liceo Pestalozzi, y un 87% de los encuestados manifestó estar satisfecho y u 7% talvez está satisfecho; sólo el 6% de ellos manifestó no estarlo. Este resultado es muy significativo, por el hecho que nos muestra que no es por cuestiones de calidad que se deja de pagar oportunamente los conceptos que adeuda cada estudiante, y nos ratifica el carácter meritorio que tiene la Institución Educativa El Liceo Pestalozzi y por ende toda la comunidad Educativa en recibir oportunamente los valores correspondientes a las pensiones, matriculas, costos administrativos y otro tipo de pagos

En síntesis, de las dos primeras fases se llega a las siguientes conclusiones:

Es importante que se realice de manera primordial la reestructuración de las políticas de cobranza de la Institución Educativa del Liceo Pestalozzi, para poder disponer de las herramientas indispensables para un adecuado funcionamiento de las diferentes actividades empresariales ya que dichos recursos son indispensables para la dinámica pedagógica que allí se lleva a cabo. En este sentido será importante proponer a la Institución un plan que incluya desde la sistematización de los pagos recibidos, la creación de un cargo que esté dirigido al cobro, o en su defecto la inclusión de algunas funciones para cargos que ya existen, el control y seguimiento y por último la capacitación del nuevo método de cobranza a toda la comunidad educativa.

Como segunda prioridad y basados en los resultados de la encuesta aplicada, es indispensable pensar en una estrategia de sensibilización que garantice el conocimiento de las nuevas Políticas de Cobranza y que genere una Cultura Institucional que involucre a toda la comunidad educativa y se genere en primer lugar conocimiento de directivos, administrativos y docentes del rol que se cumple en dichas políticas y las funciones y responsabilidades que cada uno de ellos poseerán en la ejecución e implementación de la nueva forma de cobro; y en segundo lugar el sentimiento de gratitud y amor por parte de los padres de familia y estudiantes en los correctos hábitos de pago y en las posibles sanciones en las que incurrirían al no pagar de forma oportuna sus obligaciones con la institución.

Fase Cuatro Evaluación

En la presente etapa se da cumplimiento al objetivo Proponer alternativas de solución que minimicen el impacto negativo frente al Proyecto Educativo Institucional.

Luego de haber recolectado toda la información obtenida a través de la Observación, realizada en la fase Uno, en la cual se pudo detallar los aspectos propios de la Institución Educativa como empresa y en la Fase Tres Ejecución se obtuvo información puntual, verificable

y específica acerca del comportamiento de pago de los padres de familia, importancia e interés que poseen en sus hábitos de pago y causales de la problemática de la morosidad, muy importantes para el estudio que se está aplicando al Colegio Privado El Liceo Pestalozzi, información de la cual se puede sintetizar una lluvia de ideas en la siguiente Matriz de objetivos estratégicos.

Matriz de Objetivos estratégicos

Imagen 18:

Matriz de Objetivos Estratégicos



Nota. Muestra los Objetivos Planteados que constituyen el Inicio del plan de Acción para la Institución Educativa Liceo Pestalozzi de Puerto Boyacá. Fuente: Creación Propia.

Tabla 19:

Tabla de Objetivos Estratégicos para el Plan de Acción

Perspectiva	Objetivo	Objetivos
	General	Específicos
Financiera	Implementar Políticas de Cobranza que contribuyan a la recuperación de recursos necesarios para el funcionamiento de la Institución Educativa	<p>Generar estrategias de cobranza preventiva, donde el pago de matrículas y pensiones se realice de forma anticipada y sobre la fecha establecida ligado a descuentos e incentivos.</p> <p>Establecer alianzas estratégicas para conseguir subsidios a aquellos estudiantes que incurran en mora por situaciones ajenas a su voluntad y que sean debido a causas fortuitas, ligado al rendimiento académico y al comportamiento excelentes del estudiante.</p> <p>Retomar la cobranza correctiva por medio de las cartas establecidas para las diferentes edades de mora.</p>

		Incorporar la tasa de usura permitida en la legislación nacional; para comenzar a cobrar intereses de mora desde el primer día de atraso.
Cientes	Sensibilizar a padres de familia sobre la importancia del pago oportuno de los diferentes conceptos adquiridos al momento de la firma de la matrícula.	Fomentar el sentido de pertenencia por la Institución Educativa El Liceo Pestalozzi por la educación recibida de calidad e integral. Divulgar y dar a conocer las nuevas políticas de cobro adoptadas por la Institución.
	Implementar dentro de las políticas de procesos y procedimientos que optimicen la utilización de recursos y contribuyan al cobro oportuno de recursos y a la recuperación de cartera.	Contar con los recursos necesarios para la inversión de cada proyecto. Crear procesos y procedimientos que velen por los intereses de todos. Fortalecer las políticas de cobro para garantizar el ingreso de recursos a la Institución Educativa. Crear un cargo y contratar el personal idóneo para realizar el proceso de cobranza, o en su defecto
Procesos Internos		

		<p>establecer la función de cobranza y ajustarlo a un cargo existente.</p> <p>Realizar control y seguimiento de los diferentes procesos y procedimientos que permitan medir el cumplimiento de las mismas, de esta manera encontrar desempeños deficientes en los encargados y aplicar los correctivos necesarios.</p> <p>Por último y según los resultados obtenidos con el nuevo proceso de cobro se pondrá en marcha los diferentes proyectos que complementen el servicio educativo y que contribuyen a la calidad que allí se ofrece, según su prioridad y su urgencia</p>
<p>Aprendizaje</p>	<p>Generar espacio de capacitación y retroalimentación de las nuevas Políticas de cobro y la apropiación de cultura Empresarial</p>	<p>Capacitar y retroalimentar al personal en las Nuevas Lineamientos de cobro Institucionales, especificando que papel cumple cada uno de los directivos, administrativos y docentes en este proceso.</p>

que se adopte como propia desde cada uno de los roles existentes en el plantel educativo	Incentivar el trabajo en equipo que dinamiza y complementa la actividad empresarial, enfocado en el fortalecimiento del proceso de cobro de la cartera. Sensibilizar a los padres de familia con las nuevas Políticas de Cobranza adoptadas por la Institución y la importancia que tiene el pago oportuno de los conceptos de matrícula, pensión, costos administrativos y otros. Evaluar el desempeño que permite medir si se está adoptando dichos componentes en la obtención de resultados en los recaudos de cartera y recuperación de cartera vencida
--	--

Nota. Muestra los Objetivos Estratégicos por Perspectivas a tener en cuenta para El Plan de Acción. Fuente: Creación Propia

Fase Cinco Plan de acción

Por último, se llega al objetivo Establecer el manual de cobranza que abarque tanto la parte de cobranza preventiva como la cobranza temprana y en moras avanzadas y de difícil recaudo.

Tabla 20:

Plan de Acción Propuesto al Liceo Pestalozzi

Plan de Acción	
Planeación	<p>Buscar entablar alianzas estratégicas con diversas Instituciones así:</p> <p>En primer lugar, con cajas de compensación donde se pueda llegar a establecer Convenio para subsidios que cubran la totalidad o porcentajes sobre matrículas o pensiones a los estudiantes que presenten alguna situación de caso fortuito y que afecte el pago oportuno de sus obligaciones.</p> <p>Empresas Contratistas donde laboran los acudientes y/o padres de los estudiantes del plantel y establecer Convenios de Libranzas y de esta manera el cobro de las pensiones escolares de sus Hijos se haga por descuentos de nómina, garantizando el pago oportuno de las mimas.</p> <p>Bancos y Puntos de Pago: Realizar convenios para captación de dinero, en los cuales el padre de familia se pueda acercar y realizar la consignación correspondiente al pago de sus obligaciones, y adicional que se garantice la automatización de</p>

los pagos para que sean pagos en línea y de esta manera El Liceo Pestalozzi conozca quién realizó sus aportes sin necesidad de acercar el comprobante de pago a las instalaciones del colegio.

Presentar las Propuestas en Orden secuencial y lógico ante el Consejo Directivo de La Institución Educativa El Liceo Pestalozzi para su posterior aprobación así:

1. Establecer la tasa de usura permitida para el cobro de intereses de mora día a día.
 2. Realizar un descuento del 10% de la pensión a los estudiantes que paguen de forma anticipada.
 3. Incentivar a los estudiantes puntuales con una nota adicional en su comportamiento social, toda vez que la puntualidad hace parte de los valores que deben integrar la formación recibida en la Institución.
 4. Realizar una lista de deudores morosos que será expuesta en la Cartelera General de la Institución.
 5. Programar una izada de bandera en cada semestre donde se premie los padres de familia que se encuentren al día exaltando la Puntualidad en el pago de sus pensiones.
 6. Realizar llamadas de cobranza preventiva recordando a los padres de familia las fechas de pago oportuno de sus pensiones.
 7. Realizar llamadas de cobranza correctiva los días inmediatamente después del vencimiento donde se establecerá compromisos de pago dentro del mismo mes. Se controlará y hará seguimiento a los compromisos pactados
-

-
8. Entregar cartas de cobranza inmediatamente el día hábil posterior al vencimiento, en las diferentes edades de mora.
 9. Realizar una reunión cada trimestre con los padres de familia morosos y establecer compromisos que motiven el pronto pago de sus carteras vencidas
 10. Realizar los convenios Inter Institucionales que se mencionaron con Cajas de Compensación, teniendo en cuenta estudiantes de excelente rendimiento académico y disciplinario.
 11. Ofrecer un único descuento del 100% de lo correspondiente a un mes de pensión para aquellos estudiantes que no se retrasen en ninguno de los meses del año lectivo. Este único descuento será sorteado entre los estudiantes que cumplan con el requisito a fin de año y se hará efectivo en el primer mes del siguiente año.

Una vez aprobadas por el Consejo Directivo las propuestas anteriores; ya sea en su totalidad o sólo las que a su criterio y elección sean elegidas, se procederá a dar a conocer a toda la comunidad educativa, así:

Sensibilización

1. Se dará a conocer en capacitación a los directivos, administrativos y docentes del Liceo Pestalozzi.
 2. Envío de Circular Externa a los padres de Familia la cual deberán firmar y se anexará a la carpeta del estudiante.
 3. Se publicará Circular en Cartelera General de La Institución Educativa
 4. Se citará a reunión general de padres de familia y se expondrá las nuevas políticas adoptadas.
-

Puesta Ejecución de las actividades

en

Marcha

Nota. Muestra el Pla de Acció Propuesto para Reestructurar la Cobranza Preventiva y Correctiva en El Liceo Pestalozzi. Fuente: Creación Propia

Propuesta de Manual.

Tabla 21:

Manual de Políticas de Cobranza

Matriz de Seguimiento y Monitoreo						
Reestructuración de las Políticas de Cobranza Preventiva y Correctiva del Liceo Pestalozzi						
Actividad	Objetivos	Riesgos	Medidas Preventivas Correctivas	Responsable del Seguimiento	Acciones	Periodicidad del monitoreo
Establecer alianzas estratégicas con Instituciones y empresa así:	Realizar convenios Inter Institucionales que contribuyan al recaudo oportuno de los aportes de los	No hallar empresas interesadas en establecer los diferentes convenios.	Acudir a diferentes empresas que ofrezcan los servicios requeridos	Director/a o representante legal	Firma de convenios y contratos Asesoría legal.	Para el establecimiento de las alianzas se harán visitas a diario y de forma permanente

	estudiantes por		Verificación de	hasta la firma
	conceptos de		requisitos de	del convenio o
	matrícula,		los estudiantes	contrato.
	pensión, costos		que aspiren a	
	administrativos y		los subsidios.	Para la
	otros conceptos,			efectividad de
	así:			los subsidios se
				hará una
	Contar con los			postulación y
	recursos			selección de
	correspondientes			estudiantes cada
	a las pensiones			trimestre del año
Cajas de	en mora de			
Compensación	estudiantes con	Indagar a cerca		
	excelente	Que las cajas de	de cajas de	
	rendimiento	compensación no	compensación	

académico y	cuenten con	que contemplen
disciplinario que	recursos	dentro de su
su familia esté	destinados para la	objeto social la
pasando por una	finalidad del	educación de
situación	convenio	calidad como un
económica		eje fundamental
partículas a		y que involucren
causa de una		los niños niñas y
enfermedad u		adolescentes
otra		como su nicho
circunstancia de		de interés
caso fortuito.		
Realizar		
convenios de		
Libranza para		Establecer
poder descontar		fechas límites

	los conceptos de		para el reporte
	pensión por		de novedades.
	medio de		Reafirmar en la
	descuento de		libranza firmada
Empresas	nómina, y así		por el padre de
contratistas	garantizar el	Que la empresa	familia el
	pago oportuno	contratista	compromiso que
	de las mismas	presente atrasos	si no se le
		en el reporte de	realiza el
		novedades y no	descuento de
		comience a operar	nómina debe
	Buscar	el descuento de	pagar a través de
	convenios de	forma oportuna	otro medio de
	captación de las		pago.
	consignaciones y		Negociar Tarifas
	pagos		que lleve a las

	correspondientes	dos partes a un
	por conceptos de	gana.
	matrícula,	
	pensiones, costos	
	administrativos y	
	otros conceptos,	
	y así ofrecer	
	diferentes	Que los costos de
	alternativas de	dichos convenios
	pago para que al	sean
Bancos y Puntos	padre de familia	significativamente
de Pago	se le facilite el	altos y no se
	pago de sus	pueda establecer
	obligaciones con	una tarifa justa
	la Institución	por los servicios
	Administrativa.	ocasionados.

De la misma
 manera estipular
 en dichos
 convenios la
 sistematización
 de los pagos para
 que se conozca
 de forma
 inmediata a cuál
 estudiante
 corresponde el
 pago realizado.

Establecer la tasa usura permitida para realizar el cobro	Evitar el mal hábito de pago por concepto de	Que los padres de familia calculen de forma errónea los intereses de	Diseñar un simulador de intereses que le permita al padre	Consejo Directivo	Implementar en los manuales de políticas y procedimientos	Inmediatamente su aplicación e implementación.
--	--	---	--	----------------------	--	--

de intereses de	pensión	mora y se atrasen	de familia	Institucionales	El control y
mora día a día	específicamente.	así sea por sólo	cuánto dinero	las nuevas	seguimiento de
		unos días.	representaría en	Políticas de	forma constante
			caso de incurrir	Cobranza	y permanente
			en moras	Preventiva y	
			innecesarias	Correctiva.	
				Dar a conocer	
				las	
				disposiciones	
				que regirán a	
				partir de la	
				fecha en cuanto	
				a la gestión de	
				cobro a toda la	
				comunidad	
				educativa.	

					Enseñar el uso del simulador de intereses y distribuirlo de forma masiva	
Realizar un descuento del 10% al valor de la pensión a los estudiantes que paguen de forma anticipada	Motivar el pago de la pensión de forma anticipada.	Que no se tenga claridad de cual sean las fechas que se consideran anticipadas.	La política actualmente tiene establecido como fechas de pago oportuno los 5 primeros días de cada mes, es decir el 1, 2, 3, 4, 5, de cada mes; por ende, se debe	Área encargada del presupuesto y la contabilidad de la Institución educativa	Aplicación del descuento correspondiente al 10% del pago de la pensión.	Tan pronto el padre de familia realice el pago anticipado.

aclarar en este
aspecto que el
pago anticipado
sería el
realizado los 30
días del mes
anterior o
incluso si en
meses anteriores
al mes electivo
se realiza el
pago
correspondiente
a varios meses
adelantados

Incentivar a los	Incentivar al	Que los padres de	Concienciar a	Titular del	Solicitar al área	Día hábil
estudiantes	estudiante a	familia no vean en	los padres de	curso	encargada el	inmediatamente
puntuales con	insistir en el	esta medida una	familia en el		reporte mensual	después de la
una nota	pago oportuno	afectación	valor de la		de los pagos	fecha de pago
adicional en su	ya que de lo	considerable en la	puntualidad		recibidos.	oportuno
comportamiento	contrario se verá	nota de su hijo	como parte		Adicionará nota	
social, toda vez	afectada la nota		fundamental de		o reducirá	
que la	del menor en su		una formación		dependiendo	
puntualidad	comportamiento		integral		del caso	
hace parte de los	disciplinario		totalitaria y la			
valores que			importancia que			
deben integrar la			tiene el ejemplo			
formación			en casa para la			
recibida en la			formación del			
Institución			menor			

Realizar una	Impulsar el pago	Que no sea	Reforzar el	Coordinador	El docente	Los docentes
lista de deudores	oportuno de las	tomada como una	concepto de	junto con los	titular basado	deben reportar
moros que	pensiones	medida que afecte	imagen integra y	docentes	en el informe	al coordinador
estará expuesta	escolares	a los padres de	la familia como	titulares	del área	el día hábil
en la Cartelera		familia	ejemplo de		encargada	después del
General de la			comportamiento		pasará al	pago oportuno.
Institución			en casa para la		coordinador el	
			formación		reporte de	El coordinador
			integral del		deudores	publicará el
			estudiante		morosos.	listado en
					El coordinador	cartelera a más
					compila los	tardar el tercer
					informes de	día después
					todos los	recibido los
					titulares y los	reportes de cada
					enlista a	titular.

					manera de	
					oficio para	
					publicar en la	
					Cartelera	
					General	
Programar una	Involucrar al	Que los padres de	Citar en un	Director/a,	En un trabajo	Una vez al
izada de bandera	padre de familia	familia no puedan	horario donde	coordinador/a y	en conjunto se	finalizar cada
donde se premie	en el	acudir a dicho	puedan acudir la	docentes	solicitan	semestre
los padres de	compromiso por	evento	mayoría de los	titulares	informes al área	
familia	la formación		padres de		encargada y se	
comprometidos	integral de sus		familia		sortea entre los	
con la	hijos				padres que	
formación					cumplan los	
Integral de sus					requisitos	
hijos exaltando						
la puntualidad						

en el pago de las pensiones

Realizar llamadas preventivas recordando las fechas de pago oportuno de las pensiones	Incentivar el pago oportuno de las pensiones	Que los padres de familia se indispongan por las llamadas preventivas	Capacitación al personal que realice las llamadas en temas de atención al cliente	Área de contabilidad y presupuesto con apoyo de los Docentes que no sean titulares.	Realizar llamadas antes de comenzar las fechas de pago oportuno, enfatizando en aquellos padres que han presentado algún tipo de mora histórica	Los últimos diez días de cada mes
			Sensibilización en la temática			
			Manejo de quejas y reclamos			

Realizar	Recuperar	Que no se pueda	Actualizar los	Área de	Verificar el	Inmediatamente
llamadas de	cartera vencida	contactar al padre	datos cada vez	contabilidad y	listado de	después del
cobranza	de forma rápida	de familia en el	que se pueda por	presupuesto	deudores.	vencimiento
correctiva los		número de celular	medio de las			
días		registrado en la	listas de		Llamar de	
inmediatamente		matricula	asistencia a las		manera	
después del			reuniones.		inmediata al	
vencimiento,					vencimiento.	
donde se					Establecer	
establecerá					compromisos	
compromisos de					de pago dentro	
pago dentro del					del mismo mes.	
mismo mes. Se						
controlará y					Realizar control	
hará					y seguimiento	
seguimiento a						

los				de los		
compromisos				compromisos		
pactados						
Entregar cartas	Recuperar	No encontrar al	Realizar	Área de	Realizar las	A más tardar el
de cobranza	cartera vencida	padre de familia	actualizaciones	contabilidad y	cartas y	día 10 de cada
inmediatamente	estableciendo	en la dirección	de datos	presupuesto.	entregar a los	mes.
el día hábil	compromisos de	que registró en la	periódicamente.		docentes	
después de la	pago.	matricula.	Tratar de		titulares de	
fecha de			entregar la carta		curso.	
vencimiento del			en los horarios	Docentes		
plazo			de salida de los	Titulares de	Entregar las	A más tardar el
establecido en			estudiantes que	curso	cartas a los	día 20 de cada
las diferentes			vienen los		padres de	mes.
edades de mora.			padres de		familia de los	
			familia a		deudores	
			recogerlos		moroso.	

Realizar una reunión cada trimestre con los padres de familia morosos y establecer compromisos que motiven el pronto pago de sus carteras vencidas.	Indagar causas de los atrasos y establecer compromisos de pago. Encontrar dentro de las causales aquellos casos de familias que se encuentren pasando por situaciones de casos fortuitos y que sean estudiantes de	La no asistencia de los padres de familia a la reunión	Se convoca la reunión con anticipación y se difunde a través de medios masivos como la página web del colegio y as redes sociales	Directivos. Administrativos y docentes	Convocar a reunión. Organizar la reunión. Tomar atenta nota de las causas y los compromisos de pago que se establezcan. Verificar cuales estudiantes cumplen requisitos para ser postulados
---	---	--	---	--	--

excelente
 rendimiento
 académico y
 disciplinario,
 para postularlos
 a los subsidios
 con las cajas de
 compensación

para los
 subsidios.

Ofrecer un único descuento del 100% de lo correspondiente a un mes de pensión para aquellos estudiantes que	Recompensar el pronto pago y motivar a todos los padres para que no incurran en atrasos durante todo el año	Que se generen confusiones con las bases del concurso.	Dejar claridad con los requisitos de No incurrir en atrasos en ninguna época del año. Solo participaran los	Área de contabilidad y presupuesto	Realizar el sorteo con los estudiantes que cumplan el único requisito indispensable, previa verificación.	Sorteo a fin de año, en la entrega final de resultados del año escolar. Aplicación de descuento
--	--	---	--	--	--	---

no se retrasen en	estudiantes que	Aplicar el	primer mes del
ninguno de los	cancelen dentro	descuento del	año siguiente.
meses del año	de los 5	100% de lo	
lectivo. Este	primeros días	correspondiente	
único será	del mes o	al primer mes	
sorteado entre	aquellos que	de pensión del	
todos los	cancelen su	siguiente año	
estudiantes que	pensión de	lectivo	
cumplen el	forma anticipada		
requisito a fin de			
año y se hará			
efectivo en el			
primer mes del			
siguiente año.			

Nota: Muestra El Manual de Políticas de Cobranza propuesto con las actividades, objetivos, riesgos, medidas preventivas y correctivas, responsables del seguimiento, acciones y la periodicidad para ser apropiado por el Colegio Liceo Pestalozzi. Fuente: Creación Propia.

Para efectos de dejar constancia del conocimiento de las políticas de cobranza a los padres de familia, ellos deberán firmar un documento tipo oficio con su firma y huella y será archivado en la carpeta del estudiante:

Oficio Propuesto de información al padre de familia:

Puerto Boyacá, dd/mm/aa

Apreciado Padre de familia

Con el objetivo de brindarle información oportuna y dar cumplimiento al Manual de Políticas de Cobranza de la Institución, compartimos con usted, las políticas y mecanismos para el cobro y la recuperación de cartera.

Políticas Relacionadas con la Gestión de Cobro

Cobranza Preventiva

Es la gestión preventiva realizada por El Liceo Pestalozzi, a la cartera que se encuentra al día, mediante cualquier medio masivo de comunicación; especialmente Llamadas o mensajes de texto y de correo electrónico.

Cobranza Temprana

Es la cobranza realizada por El Liceo Pestalozzi a la cartera en mora e inicia un día después del vencimiento del término pactado; es decir, después de los cinco primeros días de cada mes y se encuentra encaminada a normalizar la obligación.

Dicha gestión se realizará mediante llamadas, visitas y cartas por parte del área encargada.

Cobranza Prejurídica

Contacto que realiza El Liceo Pestalozzi, en razón de ser desplegada la recuperación de cartera a partir del día 16 de atraso, generando para el padre de familia gastos de cobranza, los

cuales se cubrirían en primera instancia con el pago realizado y se liquidarán sobre el saldo vencido y el pago efectuado. En el caso de cartera mayor a 180 días se liquidan sobre el valor del pago.

Nota Importante: si el pago es efectuado por descuento de nómina a través de alguno de nuestros convenios de libranza y no se realizó el descuento oportuno por inconvenientes en la pagaduría, está obligado a realizar el pago dentro de las fechas establecidas usando adecuadamente alguno de las demás alternativas de pago que se encuentran a su disposición. De no realizar el pago El Liceo Pestalozzi o alguno de nuestros aliados estratégicos desplegará las gestiones de contacto establecidas para normalizar la obligación con la aplicación de las tarifas en que se haya incurrido por los días de atraso y el cobro de intereses.

Cobranza Jurídica

El Liceo Pestalozzi adelantará cobranza judicial a las obligaciones superiores a 60 días acelerando la totalidad del saldo.

Aliados estratégicos

Nuestros aliados estratégicos y colaboradores incluyendo la planta docente y administrativa están autorizados para llevar a cabo negociaciones de la cartera vencida en cualquiera de la etapa en que se encuentre; no obstante, cabe aclarar que sólo debe hacer uso de los medios de pago dispuestos para tal fin y no entregar dinero sin tener de base algún soporte de pago que certifique el depósito realizado.

Podrá consultar la lista de aliados estratégicos en nuestra página web institucional.

- Mecanismo de Cobro
- Llamadas Telefónicas
- Visitas
- Comunicaciones escritas.
- Audios pregrabados.
- Mensajes de Texto

- Correo electrónico

Canales de pago

Los padres de familia podrán realizar el pago de sus costos educativos a través de los siguientes canales:

- En la Caja de la recepción de la Institución o con el titular del curso
- Transferencia Bancaria o Consignación al BANCO XXXX Cuenta Corriente No. XXXXXXXXX. La consignación puede ser en la sucursal del banco o en cualquier punto autorizado. Consulte los puntos autorizados en la página web institucional.

Casos especiales

Si considera que su caso es fortuito o requiera un trato especial, no dude en contactar a la titular de curso, para que ella escale el caso al área encargada. Aplica Condiciones sujetas al buen rendimiento y comportamiento social del estudiante.

Incentivos

Si su pago es oportuno y puntual, durante el año se llevará a cabo varios eventos donde participará de incentivos y reconocimientos.

Para más información usted puede comunicarse en Puerto Boyacá al@gmail.com o consultar nuestra página institucional <https://www.liceopestalozzi.com/contact>. Visítenos en nuestra sede ubicada en la Cra 3 No. 23 – 84 Barrio Plan de Vivienda.

Cordialmente,

Dirección y Tesorería

Liceo Pestalozzi

Adicionalmente se propone el Manual de comunicación que reforzará el Manual de Políticas de Cobro, y tiene que ver con las comunicaciones que se implementan en La Institución, y que brinda de una u otra manera credibilidad en cuanto al tema de las comunicaciones; esta matriz se adecuo principalmente para el tema de la reestructuración de las políticas de Cobranza de la Institución educativa, pero a su vez puede ser utilizado para todos los procesos de comunicaciones, si la Institución Educativa así lo desea.

Tabla 22:

Manual de Comunicaciones

Colegio Liceo Pestalozzi		Matriz de Comunicación (Administración de Medios)			MCM 001		
		Proceso: Aplica Para todos los procesos de comunicación tanto a nivel Interno como a nivel Externo.	Fecha de Actualización: noviembre de 2020				
Objetivo		Establecer las responsabilidades y funciones de cada integrante de la comunidad educativa con el fin de realizar de forma controlada y regulada el proceso de las comunicaciones tanto a nivel interno, como externo.					
Medio	Autorización para el uso del medio de comunicación (área)	USO	Función del medio de comunicación	Protocolo del medio (forma, tamaño, contenido y demás características)	Frecuencia con que se usa este medio de comunicación	Receptores de la comunicación	Evidencia de la comunicación

Acta	Director/a del Plantel Educativo	N/A	Registrar y hacer constar por escrito las decisiones, acuerdos o hechos que se han producido en una reunión o junta	Tamaño carta	De acuerdo a necesidad	Áreas de interés	Recepción a conformidad
Carteleras	Coordinador/a del Plantel Educativo	Todas las dependencias	Dar a conocer actividades de la entidad (administrativas, sociales, culturales, etc.) y estimular actitudes en los equipos de trabajo hacia metas generales de la Firma	Tamaños no especificados.	Semanalmente y cuando la noticia lo requiere	Todo el personal	Copia de lo que se fija en las carteleras y fotografías
Internet	Ingeniero de Sistemas a través de claves de acceso	docentes y estudiantes que tienen claves de acceso; así mismo la comunidad en general cuando se comparte con el Público	Enviar y recibir información de carácter institucional	Manual de imagen corporativa	Diario	Todo el personal interno y comunidad en general	Correos enviados o impresos; así mismo las estadísticas de visitas cuando es el perfil público

		en general					
Intranet	Ingeniero de Sistemas a través de claves de acceso	Todas las dependencias	Tener a disposición de todo el personal los documentos actualizados que componen el Proyecto Educativo Institucional	Tamaños no específicos	Cuando surja una actualización de algún documento	Todo el personal	La evidencia se puede tomar ingresando a la intranet
Oficio, Carta	Jefe Inmediato	Todo el personal	Comunicar a la institución con personas o individuos a larga distancia o cerca con motivos diversos	Tamaño carta membretado institucional	Diario	Todo el personal	Copias con recibido
Reunión	Responsable del proceso	comunicada educativa según el objetivo de cada reunión	Actividad que congrega a un grupo determinado de personas para tratar uno o varios temas	No documentado	De acuerdo a las necesidades	Asistentes a la reunión	Registro de asistencia
Teléfono	Jefe Inmediato a nivel interno y Docentes Titulares cuando es	Todo el personal	Comunicar a distancia	Análogo	Diario	Persona con la cual se logra la comunicación	N/A

con Padres
de familia

Nota. Muestra el Manual de Comunicaciones sugerido para aplicar el Manual de Políticas de Cobranza, el cual puede ser adaptable a todos los procesos de comunicación de la Institución Educativa tanto a nivel Interno como a nivel externo. Fuente: Creación Propia.

Presupuesto

Como en todo proyecto se deben estimar los gastos en los que se incurrirán en su ejecución; la siguiente tabla nos indica el presupuesto con el cual se debe contar para llevar a cabo la Reestructuración de la Políticas de Cobranza en La Institución Educativa El Liceo Pestalozzi.

Tabla 23:

Presupuesto Estimado para la ejecución del Plan de Acción

Recurso Humano	\$ 8.000.000
Convenios Interinstitucionales.	\$ 4.000.000
Publicidad	\$ 5.000.000
Capacitación del personal Interno	\$ 8.000.000
Papelería	\$ 5.000.000
Total	\$ 32.000.000

Nota. Muestra el Presupuesto estimado para la Ejecución del Plan de Acción del proyecto de Reestructuración de las Políticas de Cobranza de La Institución El Liceo Pestalozzi

Capacitación Y Sensibilización de las Nuevas Políticas de Cobranza

Posterior a la etapa de Planeación, Aprobación y Ejecución del Plan de Acción, comenzará la etapa de divulgación tanto al personal Interno de la Institución, como a la comunidad educativa en general. Para ello es necesario comenzar en jornadas extraordinarias, una serie de capacitaciones en primer lugar a Directivos y Administrativos, para que ellos sean los encargados de transmitir la información a sus equipos de trabajo, titulares docentes y docentes de aula; quienes deben conocer de forma completa y detallada la nueva estructura de las Políticas de Cobranza aceptadas e incorporadas en la Institución Educativa. Tanto en las funciones y roles que deben ejecutar cada uno como en lo pertinente a los padres de familia, ya que es indispensable que se conozca el proceso en su totalidad para aclarar dudas e inquietudes cuando se presenten.

Así mismo es de vital importancia dar a conocer las nuevas medidas que empezaran a regir en materia de recaudo de cartera y recuperación de cartera vencida, para los padres de familia enfocado a las diferentes opciones, alternativas medios de pago, incentivos para el pago oportuno y sanciones o desventajas en caso tal de presentar algún tipo de mora en sus obligaciones; pero sobre todo que se recalque el tema de las llamadas tanto preventivas y correctivas, como la entrega de cartas según la edad de mora presentada. Se entregará el oficio de información de Políticas a los padres de familia. Ver Página 102-103.

Evaluación de los Resultados

La evaluación de los resultados obtenidos luego de la aplicación de las nuevas Políticas de Cobranza se verán reflejadas en el recaudo mes a mes de los conceptos de pensión de cada uno de los estudiantes; usando como fundamentación los datos arrojados por el sistema

implementado de cada uno de las alianzas estratégicas; en especial las establecidas con los bancos y puntos de recaudo, quienes a través del sistema se generará un histórico de pagos que permitirá ir reflejando los resultados en cada mensualidad; de esta manera podemos analizar e interpretar dicha información con el fin de deducir si la reestructuración está dando los resultados esperados.

De la misma manera el flujo de caja disponible para la ejecución de otros proyectos, las inversiones o compras que el colegio pueda empezar a realizar a raíz de esta nueva forma de cobrar los ingresos necesarios para su funcionamiento relucirán de manera contundente los grandes beneficios obtenidos por la institución al emplear una nueva forma de recaudo de pensiones y recuperación de cartera vencida.

Y, por último, y no menos importante se encuentra la retención y fidelización de estudiantes tanto en el año lectivo como en el siguiente año; ya que precisamente el estado atrasado de algunos estudiantes no les permite sostener la deuda y no encuentra otra opción más que retirarse a una institución pública.

Conclusiones

Los estudios realizados de forma verificable detallan el diagnóstico acertado de una empresa, sin importar su tamaño, objeto social o el bien o servicio que ofrece es indispensable poseer la información necesaria que permita un diagnóstico detallado y un proceso de toma de decisiones acertado, optimización del tiempo y los recursos.

Este manejo va a redundar en validez y confiabilidad del estudio, así como, en la buena administración del tiempo y los recursos, aspectos sumamente valorados en la administración de la investigación, que en algunos casos las dejan inconclusas, perdiendo recursos y hasta faltando con aspectos éticos, o durante muchos años para poder terminarla y publicar sus resultados.

Salazar Mora, Z., & Prado Calderón, J.E. (2013)

Los manuales de procedimientos son herramientas poderosas para la correcta ejecución de la dinámica empresarial.

El manual de procesos y procedimientos conforma uno de los elementos principales tácticos que sirven como mecanismo de consulta permanente, por parte de todos los trabajadores, permitiéndoles un mayor desarrollo en la búsqueda del auto control.

Una de las principales funciones del manual, es permitir que todas las tareas y procedimientos por área vinculada, así como, la información relacionada, sean totalmente confiables, con el fin de verificar los parámetros claves de los procedimientos del fondo, tomándolos como guía en cualquier proceso de verificación dando paso a los macroprocesos, procesos y procedimientos. Roca, A. F. & García, C.M.Q. (2016)

En primera instancia se determinó mediante la ejecución del presente Proyecto Aplicado que la Morosidad en los pagos de las pensiones en La Institución Educativa El Liceo Pestalozzi,

Incide de forma directa en la calidad del servicio educativo, ya que se dejan de ejecutar proyectos o realizar inversiones de manera oportuna que requieren del dinero en cartera vencida para su ejecución. Aspectos tan importantes como los pagos de nómina, los pagos por conceptos de servicios públicos la adquisición de un activo entre otros puede desencadenar en un servicio deficiente que recaer directamente en la educación del menor.

Si se establece de manera correcta y paso a paso las alternativas propuestas a la Institución Educativa El Liceo Pestalozzi, los resultados se verán reflejados en la ejecución del proyecto Educativo Institucional, logrando mantener la calidad que allí hace parte de la Identidad y el reconocimiento adquirido a través de los años y que implica el esfuerzo y compromiso de toda la comunidad educativa; desde el cumplimiento de las funciones y responsabilidades de cada uno de los cargos existentes en la institución ya sea a nivel directivo, administrativo o docente y adicionalmente el sentido de pertenencia y la gratitud de parte de padres de familia y estudiantes satisfechos con la formación integral que allí se ofrece.

El recaudo oportuno de recursos de la Institución Educativa El Liceo Pestalozzi o de cualquier Institución Educativa de carácter privado y de empresas que trabajen con crédito en sus formas de pago, mejoran de manera significativa al poseer unas Políticas de cobranza estructuradas eficientemente y de forma completa, ya que el estudiante o padre de familia, en las instituciones y el cliente en las empresas se ve estimulado de cierta manera con los incentivos y castigado por decirlo de alguna forma, con las sanciones que allí se planteen, y de esta manera se incentiva y aumenta los porcentajes de recaudo oportuno y se disminuyen o decrecen los porcentajes de cartera vencido o de difícil cobro.

Bibliografía

- Arbazai Fermini, L. (2104). Administración y Organización; un enfoque contemporáneo. México: Cenpage Leearning.
- Aznar, V. E. M. (2005). Estrategias de cobranza en época de crisis. Ediciones Fiscales ISEF.
- Ballesteros, H., Verde, J., Costabel, M., Sangiovanni, R., Dutra, I., Rundie, D., ... & Bazán, L. (2010). Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Revista Uruguay de enfermería, 5(2).
- Betancourt, D. (2019). Análisis pestel para describir el contexto organizacional.
- Cadena Baquero, M. L. (2014). Análisis y diseño de una estructura organizacional por procesos para centros educativos. Caso: Colegio Guadalupano de Quito (Master's thesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador).
- Canales Huaman, A., & Simeón Cordova, J. W. (2018). Gestión financiera para reducir la morosidad en las instituciones educativas privadas de Huancayo.
- Cantarero, A. (2011) Gestión Administrativa Estratégica.
<https://web20aidacantarero.blogspot.com>
- Castro, A. M., & Castro, J. A. M. (2014). Crédito y cobranza. Grupo Editorial Patria.
- Cavassa, C. R. (2002). La gestión administrativa en las instituciones educativas. Editorial Limusa.
- Chapman, A. (2004). Análisis DOFA Y Análisis PEST.
<http://www.degerencia.com/articulos.php>.
- Colegios Colombia. Encuentra tu colegio. <https://encuentratucolegio.gov.co>

Concejo Municipal de Puerto Boyacá. Puerto Boyacá Primero.

<https://www.concejopuertoboyacppa.micolombiadigital.gov.co>

Congreso de la República de Colombia. Secretaría General del Senado.

<https://secretariasenado.gov.co>

Departamento de Boyacá (2019). Plan de Desarrollo Departamental de Boyacá 2020-

2023. <https://www.boyaca.gov.co/wp-content/uploads/2020/06/pdd2020->

[2023boy.pdf](https://www.boyaca.gov.co/wp-content/uploads/2020/06/pdd2020-2023boy.pdf)

El país, Educación. (2014) 48% de deserción en colegios privados.

<https://historico.elpais.com.co/paisonline/notas/Agosto252005/B225N1.html>

Emprende, A., & Andaluza, F.P. (2015). Cadena de Valor McKinsey. [https://www.andal.](https://www.andal.es/wp-content/uploads/2015/2/cadena-Valor-Pdf)

[Eswp-Contentuploads20152cadena—Valor Pdf.](https://www.andal.es/wp-content/uploads/2015/2/cadena-Valor-Pdf)

Espinoza Sesme, R.B., & Flores Alvarado, M. A. (2018). Políticas Estratégicas para la gestión de Cobranza en la Unidad Educativa Santa Marianita.

Farro Espino, C. D. M., & Carrasco Odar, M. D. P. (2014). Evaluación del control

interno a las cuentas por cobrar de la Empresa de Transportes y Servicios Vanina

EIRL para mejorar la eficiencia y gestión durante el período 2012.

Gobernación de Boyacá. Boyacá Avanza. <https://www.boyaca.gov.co>

Guijarro, R. B. (2008). Haciendo efectivo el derecho a una educación de calidad sin exclusiones. *Revista colombiana de educación*, (54), 14-35.

Huaman, N. H., Loaiza, R. E. (2016) Habilidades gerenciales y Crecimiento empresarial.

Universidad andina del Cusco.

<https://repositorio.unandina.edu.pe/handle/UAC/515>

ISolano, A. I. (2003). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en marcha*, 16(3), 44-51.

Jaramillo Arenas, A. (2019). Fortalecimiento de la gestión administrativa y financiera para la Institución Educativa Privada Colegio Sagrado Corazón de Villavicencio.

Liceo Pestalozzi Puerto Boyacá. <https://liceopestalozzipuertoboyaca.blogspot.com>

López, S. (2020). porqué es importante la elaboración de un análisis de los estados financieros de una empresa? Club Ensayos.

<https://clubensayos.com/Negocios/Por-qué-es-importante-la-elaboración-de-un/5219959.html>

Lópezllera, L. (2004). Ante la globalización, el desempleo y la atomización. Reticulación entre empresas autogestivas, el fin del dinero y restauración del crédito social.

Ponencia en el 2o. Foro Internacional de Economía Social y Solidaria, FONAES. México, DF, 13.

Ministerio de Educación Nacional. Normatividad.

<https://www.mineducacion.gov.co/portal/Normatividad/>

Pacheco, J. f. & Contreras, E. (2008). Manual metodológico de evaluación multicriterio para programas y proyectos.

Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012). Análisis del entorno. Ediciones Diaz de Santos.

Pibaque Baque, I. K., & Carrasco Alburqueque, R. S. (2016). Tesis.

<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/16466>

Procedimiento de Gestión en la Cooperativa de Ahorro y crédito Chone LTDA. Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí. Manuel Félix López.

<https://repositoriodigital.espammlf.edu.ec/handle/42000/1269>

Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8(3), 377-389.

Ricalde, M. D. G. B. (2016). *Proceso administrativo*. Editorial digital UNID.

Rivera Espíritu, J. L. (2016). Las políticas de crédito y cobranza y su incidencia en el estado de resultado de las instituciones educativas particulares en el distrito de Comas e el año 2015.

Roca, A. F., & García, C. M. Q. (2016). Importancia de los manuales de procedimientos para la mejora de los procesos operativos en las agencias de aduanas. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, (2016_10).


Rodríguez Chacón, E. S., & Rodríguez Ibáñez, F. M. (2014). Implementación de políticas de cobranza para sincerar el saldo contable de la empresa estación Valle Chicama Sac año 2014.

Rugel Ortiz, M. R. (2018). Tesis. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/37292>

Salazar Mora, Z., & Prado Calderón, J. E. (2013). Importancia de la planificación sobre la recolección de los datos: Aprendizajes a partir de una experiencia de investigación.

Anexos.

Anexo1. Formato de Encuesta Aplicada

<p>Encuesta a la Comunidad Educativa Pestalozziana Querido Padre de Familia: Con el objetivo de Mejorar constantemente en nuestros procesos y en la calidad de nuestros servicios queremos saber su opinión a cerca de los hábitos depago de cada uno de nuestros estudiantes. Por ello solicitamos a usted nos regale unos minutos de su tiempo y respondan muy atentos y con toda la honestidad posible a las siguientes preguntas: MARQUE CON UNA X LA OPCIÓN QUE CONSIDERE SE AJUSTE A SU REALIDAD</p>		
PREGUNTA	OPCIONES DE RESPUESTA	
SU HIJO ESTE AÑO ES NUEVO O ANTIGUO EN LA INSTITUCIÓN	NUEVO ANTIGUO	
SU HIJO PERTENECE A QUE RANGO DE GRADO	PRE ESCOLAR PRIMARIA SECUNDARIA	
SE HA ATRASADO EN EL PAGO DE LA PENSIÓN DE SU HIJO	SI NO TALVEZ	
SE HA DEMORADO MAS DE TRES MESES EN PAGAR UNA PENSIÓN	SI NO NO ESTOY SEGURO	
A QUE CREE QUE SE DEBE LOS ATRASOS EN LOS PAGOS DE PENSIÓN	TIEMPO DEMORA EN PAGOS DE SALARIO SOY INDEPENDIENTE EL INGRESO EN OCASIONES DISMINUYE OLVIDO DESUIDO OTROS	
ESTA DE ACUERDO CON EL HECHO DE QUE LOS RECURSOS QUE USTED PAGA POR CONCEPTOS DE MATRICULA, PENSIÓN Y GASTOS ADMINISTRATIVOS SON PARA EL CORRECTO FUNCIONAMIENTO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	TOTALMENTE DE ACUERDO DE ACUERDO NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO EN DESACUERDO TOTALMENTE EN DESACUERDO	

SABIA USTED QUE LOS RECURSOS INVERTIDOS POR EL COLEGIO EN DIFERENTES TEMAS COMO INFRAESTRUCTURA, RECURSOS TECNOLOGICOS, TALENTO HUMANO Y OTROS, RECAEN DIRECTAMENTE EN LA EDUCACIÓN RECIBIDA POR SU HIJO*	SI
	NO
	TALVEZ
LE GUSTARIA QUE EL COLEGIO IMPLEMENTARA UNA COBRANZA PREVENTIVA PARA NO INCURRIR EN ATRAZOS INNECESARIOS	SI
	NO
	TALVEZ
ESTARIA DE ACUERDO CON QUE AL INICIAR UN PERIODO ACADÉMICO SE REALIZARA UN ESTUDIO FINANCIERO DE LOS ASPIRANTES A PERTENECER AL COLEGIO COMO ALUMNOS NUEVOS	TOTALMENTE DE ACUERDO
	DE ACUERO
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO
	EN DESACUERDO
ESTARÍA DE ACUERDO CON LAS RESPECTIVAS SANCIONES QUE EL COLEGIO DECIDIERA APLICAR A LOS DEUDORES MOROSOS	TOTALMENTE DE ACUERDO
	DE ACUERO
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO
	EN DESACUERDO
	TOTALMENTE EN DESACUERDO
ESTA DE ACUERDO QUE AL REFORZAR LAS POLITICAS DE COBRO POR PARTE DEL COLEGIO, SE MEJORARÍA EN GRAN MEDIDA LA RECAUDACIÓN DE LOS FONDOS Y POR ENDE LA INVERSION EN TEMAS IMPORTANTES PARA LA INSTITUCION	SI
	NO
	TALVEZ
ESTA USTED SATISFECHO CON LA CALIDAD DE SERVICIO EDUCATIVO QUE RECIBE EN EL LICEO PESTALOZZI DE PUERTO BOYACA	SI
	NO
	TALVEZ

Anexos 2. Formatos de Control Manual de Cartera Vencida

N°	ESTUDIANTE	CAT	MATRICULA	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
1.	Erick Fabian Diaz Castro.	A		107-516 Feb 26	107-510 Marzo 14	completo	completo
2.	Ana Sofia Canzo Quintero	A		107-510 Feb 26	107-510 Marzo 22	completo	completo
3.	Samuel Hendoza Rivero	B.		107-516 Feb 26	107-510 Marzo 22	completo	completo
4.	Juan Santiago Juan Santiago Parada Alvarez	A		107-510 Feb 25	107-510 Marzo 19	completo	completo
5.	Samuel David Chuvaqui Suarez.	A	XXXXXX	XXXXXX		completo	completo
6.							
7.							
8.							
9.							
10.							
11.							
12.							
13.							
14.							
15.							

N°	ESTUDIANTE	CAT	MATRICULA	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
1.	Johan / Felipe Fernández / M /	B		124.500 / H6	124.500 / JMD	24.500 / JMD	Cuota Pd. REND. RETENIDO
2.	Samuel Felipe Pulido	A	CID. Casode Atilancusi	107.550 / S	107.550 / JMD	comfg	comfg
3.	Emeraldy Jocelyn Sánchez Velasco	A		107.550 / F24	107.550 / JMD Atención Transfere	comfg	comfg
4.	Violet Antonelli Sánchez / M /	A		107.550 / H3	107.550 / H11	comfg	comfg
5.	Joseph Sebastian Quispecho Vca	A		107.550 / H12	107.550 / JMD	124.500 / H11	comfg
6.	Sandro Katarina Moya Córdova	B		124.500 / F25	124.500 / JMD	124.500 / JMD	124.500 / JMD
7.	Emiliano Chacha Zeddiguetz	A		124.500 / F26	107.550 / JMD	107.550 / JMD	comfg
8.	Andrés Felipe González Pozo	A		107.550 / H12	comfg	comfg	comfg
9.	Henry Alejandro Ruiz Orozco	A	smc	107.550 / H12		comfg	comfg
10.	Nicolau Russo Cecua Sandoval	A	XXXXXX	XXXXXX		AJ	AJ
11.							
12.							
13.							
14.							
15.							

N°	ESTUDIANTE	CAT	MATRICULA	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
1	Kevin Gerard Ortiz Peiza	D		180.800/175	150.800/120	150.800/120	150.800
2	Ester Santiago Andujar yepetz	A"		103.550/174	103.550/174	103.550/174	103.550
1	Diana Sofia Yunqueza Domínguez	A		103.550/174	103.550/174	103.550/174	103.550
1	Isabel Sotelo / Angelo Sotelo	B	RENEADA 23.enero	221120	221120	221120	221120
1	Dylan Joshua Toro Feirica	D		180.800/174	180.800/174	180.800/174	180.800/174
1	Clían David Delvalera Zamora's	D		180.800/174	180.800/174	180.800/174	180.800/174
1	Hiram Jhanperi, Gonzalez Hircos	D		180.800/174	180.800/174	180.800/174	180.800/174
1	Esteban Alonso Buitrago Buitrago	D		180.800/175	180.800/175	180.800/175	180.800/175
1	Nicolas Paila Suarez	D		180.800/175	180.800/175	180.800/175	180.800/175
1	Natalio Osorio Daza	D		180.800/174	180.800/174	180.800/174	180.800/174
1	Josep Alkari Jaqueiro Suarez	A		103.550/172	103.550/172	103.550/172	103.550/172
1	Angel Jose Casanova Gomez	A		103.550/173	103.550/173	103.550/173	103.550/173
1	Karol Yimeth Castillo Capacho	B		124.500/240	124.500/240	124.500/240	124.500/240
1	Andrés Felipe Rodríguez Rodríguez	B		124.500/240	124.500/240	124.500/240	124.500/240
1	Miguel Navarro Toranzo P	B		103.550/172	103.550/172	103.550/172	103.550/172

N°	ESTUDIANTE	CAT	MATRICULA	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
16	Heimer Antonio Garcia P. W	A		107.500 / F24	107.500 / 19	compr	150.500 / 207
17	Christopher Rabayo C. R	A		124.500 / M10	124.500 / Jan 6	124.500 / Jan 29	124.500 / Jan 29
18	Samuel Davila Gamba yepik A	A		150.500 / M 6	150.500 / M 6	150.500 / Jan 29	150.500 / Jan 29
19	Miley Alejandra Flores Figueroa	A1		150.500 / H3	RETIRO	RETIRO	RETIRO
20	Jany Sanchez Lopez yepik	D	RETIRADO Crecio 28	RETIRO	RETIRO	RETIRO	RETIRO
21	Yamilth Santiago Paña Florez	D		150.500 / F22	150.500 / Jan 6	150.500 / Jan 6	150.500 / Jan 6
22	James Xavi Espinosa Parodi	A1					
23	Mikola Castro Panto Castro	B1		124.500 / Feb 29	124.500 / 31	124.500 / Jan 19	124.500 / Jan 19
24	Dylan Jeomacko Carrero	B3		124.500 / ene	109.100 / 14/6	compr	compr
25	Samuel camilo Torres Lamón	A1	Pendiente Simat		124.500 / Feb 6	A1	A1
26							
27							
28							
29							
30							

N°	ESTUDIANTE	CAT	MATRICULA	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
1	Valentina Bagnoro Rezo /	A.1, / Q		114.100 / 14	124.100 / 16	compt	compt
2	Juan Esteban Rivera Niño /	A, / Q		107.100 / 16	107.100 / 19	107.100 / 20	compt
3	Johan Edwin Hendozo A. /	D1		180.500 / 12			compt
4	Nerleth Kamilo Baen Boulis /	B. / Q		124.100 / 14	124.100 / 16	124.100 / 18	124.100 / 20
5	Christopher Javier Cavaial S /	A, / Q		180.500 / 15	180.500 / 16	compt	compt
6	Javier Alejandro Hernandez Pino /	D	Niño con permiso de	124.100 / 25	124.100 / 26	124.100 / 27	124.100 / 28
7	Julian Felipe Rodriguez B. /	B. / Q		180.500 / 27	180.500 / 28	180.500 / 29	180.500 / 30
8	Juana Feinmanca Hendoza Eschaki /	D		180.500 / 27	180.500 / 28	180.500 / 29	180.500 / 30
9	Alli David Anggen Hendoza /	D		180.500 / 27	180.500 / 28	180.500 / 29	180.500 / 30
10	Miguel Angel acuna ortega /	A, / Q		107.100 / 19	107.100 / 20	compt	compt
11	Gaby Natalia Guedes. acal /	D	Niña Venezuela	180.500 / 20	180.500 / 21	180.500 / 22	180.500 / 23
12	Johaniel. Samir. Haldonado Rezo /	D		180.500 / 21	180.500 / 22	180.500 / 23	180.500 / 24
13	Mariela Salome Forchod Róyz /	D		180.500 / 25			
14	Jino Hureta caballero silva /	A, / Q		107.100 / 14	107.100 / 16	compt	compt
15	Juan Diego cecua Rodriguez /	D		180.500 / 15	180.500 / 16	180.500 / 17	180.500 / 18

N°	ESTUDIANTE	CAT	MATRICULA	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
16	Samuel David Carrera Bachista	A- /	Ø	107.100 / M Δ	107.100 / 10. Ab. 1	compo	compo
17	Keller Julian Montenegro Yeliez /	A /	B	107.100 / F 21		compo	compo
18	Brandon Steven Barrios G /	D					
19	Julian Santiago Gelvez Cobalrico /	B.		122.100 / M Δ	122.100 / 10. Ab. 1	compo	compo
20	Dylan Samuel Ruiz /	D		180.800 / M Δ			
21	Jonathan Alvaro Hanilla Acevedo	D		180.800 / F 27	180.800 / 10. Ab. 1	180.800 / M Δ	180.800 / 10. Ab. 1
22	Sofia Ferrer Palencia /	D		180.800 / M Δ	180.800 / 10. Ab. 1	180.800 / M Δ	180.800 / 10. Ab. 1
23	Yerlith Sofia Eric Sepulveda /	D		180.800 / F 26	180.800 / 10. Ab. 1	180.800 / 10. Ab. 1	180.800 / 10. Ab. 1
24	Caroline Sofia Camargo Suarez.	B.	4. FEBRERO		122.100 / 10. Ab. 1	compo	compo
25	Paula Alejandra Villanueva Ramirez	D.	4. FEBRERO		122.100 / 10. Ab. 1	compo	compo
26	Jean Sebastian Gonzalez Gonzalez, D	D		180.800 / F 27	180.800 / 10. Ab. 1	180.800 / 10. Ab. 1	180.800 / 10. Ab. 1
27	Helen Ivonne Diaz Gonzalez	A	/	107.100 / M Δ	107.100 / 10. Ab. 1	compo	compo
28	Stefano Alvarado Silva Suarez	D.		180.800 / M Δ	180.800 / 10. Ab. 1	180.800 / 10. Ab. 1	180.800 / 10. Ab. 1
29	Diana Sofia Trujillo Jaramila	D.		107.100 / M Δ	107.100 / 10. Ab. 1		