

UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE
FACULTAD DE INGENIERÍA



Implementación de un Departamento de Cuentas Corrientes para Mejorar
la Liquidez Mensual en el CEP Diocesano “El Buen Pastor”, Lima
Norte, 2021

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL
TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO INDUSTRIAL**

AUTOR

Kelly Jhanina Rojas Fernández

REVISOR

Julio Douglas Vergara Trujillo

Lima, Perú
2023

METADATOS COMPLEMENTARIOS**Datos del autor**

Nombres	KELLY JHANINA
Apellidos	ROJAS FERNANDEZ
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	73587655
Número de Orcid (opcional)	

Datos del asesor

Nombres	JULIO DOUGLAS
Apellidos	VERGARA TRUJILLO
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	10777769
Número de Orcid (obligatorio)	0000-0003-1001-5671

Datos del Jurado**Datos del presidente del jurado**

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	

Datos del segundo miembro

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	

Datos del tercer miembro

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	

Datos de la obra

Materia*	Mejora de procesos, colegio, cuentas corrientes, morosidad
Campo del conocimiento OCDE Consultar el listado: enlace	https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#2.11.04
Idioma (Normal ISO 639-3)	SPA - español
Tipo de trabajo de investigación	Trabajo de Suficiencia Profesional
País de publicación	PE - PERÚ
Recurso del cual forma parte (opcional)	
Nombre del grado	Ingeniero Industrial
Grado académico o título profesional	Título Profesional
Nombre del programa	Ingeniería Industrial
Código del programa Consultar el listado: enlace	722026

*Ingresar las palabras clave o términos del lenguaje natural (no controladas por un vocabulario o tesoro).

FACULTAD DE INGENIERÍA

ACTA N° 014-2023-UCSS-FI/TPIIND

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO INDUSTRIAL

Los Olivos, 08 de mayo de 2023

Siendo el día jueves 04 de mayo de 2023, en la Universidad Católica Sedes Sapientiae, se realizó la evaluación y calificación del siguiente informe de Trabajo de Suficiencia Profesional.

“Implementación de un Departamento de Cuentas Corrientes para Mejorar la Liquidez Mensual en el CEP Diocesano “El Buen Pastor”, Lima Norte, 2021”

Presentado por la bachiller en Ciencias de la Ingeniería Industrial de la Sede Lima:

ROJAS FERNANDEZ, KELLY JHANINA

Ante la comisión evaluadora de especialistas conformado por:

Mg. DAVILA LAGUNA, RONALD FERNANDO

Mg. ROMAN CAHUE, FLOR DEL ROCIO

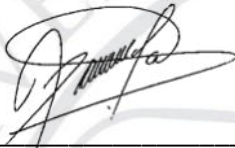
Luego de haber realizado las evaluaciones y calificaciones correspondientes la comisión lo declara:

APROBADO

En mérito al resultado obtenido se expide la presente acta con la finalidad que el Consejo de Facultad considere se le otorgue a la Bachiller ROJAS FERNANDEZ, KELLY JHANINA el Título Profesional de:

INGENIERO INDUSTRIAL

En señal de conformidad firmamos,



DAVILA LAGUNA, RONALD FERNANDO
Evaluador especialista 1



ROMAN CAHUE, FLOR DEL ROCIO
Evaluador especialista 2

Anexo 2**CARTA DE CONFORMIDAD DEL ASESOR(A) DE TESIS / INFORME ACADÉMICO/ TRABAJO DE INVESTIGACIÓN/ TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL CON INFORME DE EVALUACIÓN DEL SOFTWARE ANTIPLAGIO**

Los Olivos, 18 de setiembre de 2023

Señor

Roger Eugenio Ucañan Leyton

Coordinador del Programa de Estudios de Ingeniería Industrial

Facultad de Ingeniería

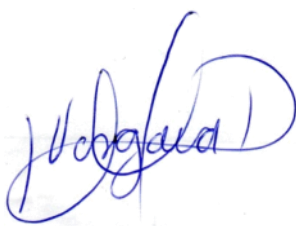
Universidad Católica Sedes Sapientiae

Reciba un cordial saludo.

Sirva el presente para informar que informe de Trabajo de Suficiencia Profesional, bajo mi asesoría, con título: **“Implementación de un Departamento de Cuentas Corrientes para Mejorar la Liquidez Mensual en el CEP Diocesano “El Buen Pastor”, Lima Norte, 2021”**, presentado por ROJAS FERNANDEZ, KELLY JHANINA con código 2015100624 y DNI 73587655 para optar el título profesional de Ingeniero Industrial, ha sido revisado en su totalidad por mi persona y **CONSIDERO** que el mismo se encuentra **APTO** para ser publicado.

Asimismo, para garantizar la originalidad del documento en mención, se le ha sometido a los mecanismos de control y procedimientos antiplagio previstos en la normativa interna de la Universidad, **cuyo resultado alcanzó un porcentaje de similitud de 7%**. * Por tanto, en mi condición de asesor, firmo la presente carta en señal de conformidad y adjunto el informe de similitud del Sistema Antiplagio Turnitin, como evidencia de lo informado.

Sin otro particular, me despido de usted. Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Julio Douglas Vergara Trujillo', is positioned above the printed name.

Julio Douglas Vergara Trujillo
Docente Revisor
DNI N° 10777769
ORCID: 0000-0003-1001-5671
Facultad de Ingeniería - UCSS

* De conformidad con el artículo 8°, del Capítulo 3 del Reglamento de Control Antiplagio e Integridad Académica para trabajos para optar grados y títulos, aplicación del software antiplagio en la UCSS, se establece lo siguiente:

Artículo 8°. Criterios de evaluación de originalidad de los trabajos y aplicación de filtros

El porcentaje de similitud aceptado en el informe del software antiplagio para trabajos para optar grados académicos y títulos profesionales, será máximo de veinte por ciento (20%) de su contenido, siempre y cuando no implique copia o indicio de copia.

Resumen

El presente trabajo describe la implementación del departamento de cuentas corrientes del Colegio Educativo Particular Diocesano “El Buen Pastor”, teniendo como finalidad mejorar la liquidez y optimizar el proceso de pago de pensiones. El trabajo muestra la aplicación de distintas herramientas de mejora de procesos empresariales, flujogramas, herramientas de calidad, nuevas ideas, mecanismos y métodos.

Se evidencia en los resultados el incremento de las ratios de liquidez, tales como la razón corriente que se incrementó a 1.40, la prueba defensiva dio como resultado 0.23, la rotación de las cuentas por cobrar es en un periodo de 32 días. Por otro lado, se muestra la reducción de los índices de morosidad hasta en 4.47%. Se plantearon lineamientos a través de políticas y procedimientos que permitieron la fluidez de los procesos de cobranzas de manera ordenada y eficiente; se plantearon estrategias para la gestión de la cartera de morosidad a través de mecanismos de comunicación digital; teniendo así la recuperación de deuda de años anteriores hasta en un 87%.

Palabras Clave: Mejora de procesos, colegio, cuentas corrientes, morosidad.

Abstract

The present work describes the implementation of the current accounts department of the Diocesan Private Educational College "El Buen Pastor", with the purpose of improving liquidity and optimizing the pension payment process. The work shows the application of different business process improvement tools, flowcharts, quality tools, new ideas, mechanisms and methods.

The results show the increase in liquidity ratios, such as the current ratio that increased to 1.40, the defensive test resulted in 0.23, the turnover of accounts receivable is in a period of 32 days. On the other hand, the reduction in delinquency rates is shown up to 4.47%. Guidelines were proposed through policies and procedures that allowed the fluidity of the collection processes in an orderly and efficient manner; Strategies for the management of the delinquency portfolio were proposed through digital communication mechanisms; thus having the debt recovery of previous years up to 87%.

Keywords: Improvement of processes, school, checking accounts, delinquency.

Índice General

Resumen	2
Abstract	3
Índice General	4
Índice de Tablas	6
Índice de Figuras	7
1. Introducción	8
2. Trayectoria Del Autor	11
2.1. Descripción de la Empresa/Institución	11
2.2. Organigrama de la Empresa	13
2.3. Áreas y Funciones Desempeñadas	15
2.4. Experiencia Profesional Realizada en la Organización	16
3. Problemática	18
3.1. Planteamiento del Problema	18
3.2. Determinación del Problema	20
3.2.1. Problema Principal	20
3.2.2. Problemas Secundarios	20
3.3. Objetivo General.....	21
3.4. Objetivos Específicos	21
3.5. Justificación	21
3.6. Alcances y Limitaciones.....	22
4. Marco Teórico.....	24
4.1. Antecedentes Bibliográficos.....	24
4.2. Bases Teóricas	28
4.2.1. Liquidez.....	28
4.2.2. Morosidad.....	30
4.2.3. Políticas de Cobranzas	31
4.2.4. Procesos de Cobranzas	31
4.2.5. Gestión de la Morosidad	32
4.3. Definición de Términos Básicos.....	32
5. Propuesta de solución.....	35

5.1.	Metodología de la Solución.....	35
5.1.1.	Descripción de la Situación Inicial de la Institución Antes de la Implementación.....	35
5.2.	Desarrollo de la solución.....	44
5.2.1.	Creación del Departamento de Cuentas Corrientes.....	45
5.2.2.	Políticas de Cobranza.....	47
5.2.3.	Proceso de Cobranzas.....	50
5.3.	Factibilidad técnica – operativa.....	58
5.3.1.	Recursos Tecnológicos.....	58
5.3.2.	Recursos Humanos.....	58
5.3.3.	Área Legal.....	58
5.4.	Cuadro de inversión.....	59
6.	Análisis de Resultados.....	60
6.1.	Análisis Costo-Beneficio.....	65
7.	Aportes más Destacables a la Empresa/Institución.....	66
8.	Conclusiones.....	67
9.	Recomendaciones.....	69
10.	Referencias.....	70
11.	Anexos.....	72
	Anexo 1: Estados Financieros 2016 al 2022.....	72
	Anexo 2: Formato de Carta de Cobranza.....	76
	Anexo 3: Modelo de Citación.....	77
	Anexo 4: Modelo de Carta Notarial.....	78
	Anexo 5: Formato para envío de mensaje alerta a la central de riesgos.....	79
	Anexo 6: Modelo para mensajería masiva – PPF puntuales.....	79
	Anexo 7: Flujograma del proceso de cobranzas.....	80
	Anexo 8: Mensajería Masiva – Modelo de Recordatorio de Próxima pensión a Vencer.....	82
	Anexo 9: Mensajería Masiva – Modelo de Recordatorio de Deuda vencida.....	83
	Anexo 10: Formato de Distribución de Cartera de Morosos.....	84
	Anexo 11: Manuales y Guías de Usuario.....	85
	Anexo 12: Formato para presentación de Reportes mensuales.....	89
	Anexo 13: Matriz de Operacionalización de Variables.....	90

Índice de Tablas

Tabla 1	36
Tabla 2	39
Tabla 3	41
Tabla 4	42
Tabla 5	42
Tabla 6	44
Tabla 7	45
Tabla 8	59
Tabla 9	60
Tabla 10	61
Tabla 11	62
Tabla 12	62
Tabla 13	64
Tabla 14	65

Índice de Figuras

Figura 1	14
Figura 2	37
Figura 3	39
Figura 4	40
Figura 5	40
Figura 6	41
Figura 7	43
Figura 8	46

1. Introducción

Un colegio es una institución que brinda servicios educativos a estudiantes del nivel inicial, primaria y secundaria y cumple un rol muy importante en la sociedad que es la de formar personas para la sociedad. Puede ser de tipo público donde el estado es quien la administra; privada, es una persona o empresa quien administra; y mixta, quiere decir que en parte lo administra el estado y en parte una persona o empresa. En el caso de los colegios privados, estos tienen toda la libertad de decidir quién puede ingresar a sus instituciones, bajo que requisitos y condiciones, pero debe cumplir estrictamente las leyes del Ministerio de Educación, quien brinda los lineamientos y normas sobre los cuales debe funcionar.

Un colegio privado se sostiene económicamente solo con el pago que los padres de familia o tutores realizan por el servicio educativo que reciben sus menores hijos, estos pagos son de una cuota por derecho de ingreso por todos los años que el estudiante le falte culminar, una matrícula anual y pensiones mensuales; cabe precisar que dada la naturaleza del servicio que ofrece una institución educativa particular, el cobro de sus pensiones mensuales es después de otorgar el servicio. Por lo tanto, se puede decir que un colegio privado para poder cumplir sus obligaciones de manera oportuna depende al cien por ciento de la decisión de pago de los padres de familia.

El grupo de Educación al Futuro, en febrero del 2019, publicó un estudio donde analizaron la situación de los colegios de gestión privada, a una muestra de 76 directores, donde se puede ver en los resultados que la mayor dificultad que enfrentan los colegios son los índices elevados de morosidad, esto afecta directamente a la liquidez mensual de una institución educativa dificultando así su desempeño, y la situación empeora cuando no se tiene las herramientas legales para realizar las cobranzas. Estas cifras alarmantes reflejan el

comportamiento de pago que tienen los padres de familia, pueden existir distintos factores que influyen en la impuntualidad, no obstante, los padres de familia conocen toda la información sobre la inversión económica que conlleva matricular a sus hijos en una institución privada, por lo tanto, cada uno es consciente de su capacidad de pago mensual; por otro lado se puede deducir sobre la importancia que brindan a la educación de sus menores hijos, ya que muchas veces no se toma como prioridad y prefieren efectuar otros pagos e incluso de menor prioridad. Todo esto conlleva a que la institución educativa deba invertir recursos y esfuerzos en la recuperación de las carteras morosidad.

El departamento de cuentas corrientes o cuentas por cobrar o tesorería y/o cobranzas cumple un rol muy importante dentro de una organización, puesto que su función principal es velar por la adecuada y eficiente gestión de la recaudación de efectivo: por lo tanto, esta debe estar equipada con procesos claros, estandarizados y sistematizados; políticas de cobranzas óptimas y avaladas legalmente; e indispensable, contar con un equipo comprometido y capacitado. De este modo podrá garantizar los fondos necesarios para el adecuado sostenimiento de la empresa en cuanto a pago de planillas, pagos a proveedores, inversiones en proyectos, mejoras de infraestructura, etc.

La implementación un departamento de cuentas corrientes o cuentas por cobrar en una institución educativa debe ser efectiva realizando una cobranza preventiva y ante morosidad con el objetivo de mantener o reducir los niveles de morosidad y tener muy bien mapeada a la cartera de morosos, pero a la vez, cuidando la delicada relación que hay entre el cliente (padre de familia) y la entidad educativa por el tipo de servicio que presta. Por otro lado, el equipo encargado de la gestión de las cobranzas debe estar bien asesorado por un área legal, para emitir las políticas y procesos acordes a los lineamientos que establece el Ministerio de Educación e Indecopi. Además, el equipo encargado de realizar las cobranzas debe estar muy bien capacitado

y debe conocer todos los procesos y políticas establecidas, conocer las normas, sobre la atención a los padres de familia, en los casos de cobranzas, muchos padres de familia reaccionan mal, pero el agente cobrador debe mantener la calma y tratar de sobrellevar la situación, que el cliente sienta que se le está ayudando y no cobrando.

Decisivamente, en un colegio de gestión privada es indispensable que cuente con un departamento o un equipo encargado de controlar y gestionar las cobranzas. En el presente informe de Trabajo de Suficiencia Profesional se plasma los excelentes resultados obtenidos en todo el proceso de implementación del departamento de Cuentas Corrientes para mejorar la liquidez en el Centro Educativo Parroquial Diocesano “El Buen Pastor”, Lima Norte, en el año 2021.

2. Trayectoria del Autor

2.1. Descripción de la Empresa/Institución

El Centro Educativo Parroquial Diocesano “EL Buen Pastor” es una institución que viene funcionando hace 57 años, brinda servicios de Educación Básica Regular; pertenece al Consorcio de Instituciones Educativas de la Diócesis de Carabayllo (CIEDC), cuya máxima autoridad es Mons. Nery Menor Vargas, Obispo de Carabayllo. Del Proyecto Educativo Institucional 2022-2024 obtenemos la Razón Social CEP Diocesano EL Buen Pastor y el RUC: 20218819533, el Código Modular 1114560 y la Ubicación de la Sede Principal en Jr. Aries N°782, Urb. Mercurio, Los Olivos, Lima, Perú y Otra Sede: Cal. Cahahuan Mz. A Lt. 27, Urb. El Trébol, Los Olivos, Lima, Perú

Historia

El CEP Diocesano El Buen Pastor inició sus actividades como una Escuela Parroquial mixta, cuyo nombre era Sol de Oro, el 26 de julio, del año 1965. Inicia brindando sus servicios académicos al nivel primaria y con tan solo una sección por cada grado, siendo 72 su cantidad inicial de estudiantes.

En el año 1994 se elaboró el primer Plan Estratégico Institucional(PEI) 1994-2000, es a partir de allí que hubo cambios y mejoras muy significativas, se implementó el Centro de Extensión Cultural, se construyó el Zoológico, etc.

Desde el 2020, viene adaptándose a los distintos cambios de realidades y a la era digital, implementando plataformas como Sieweb, Zoom Educativo, entre otros.

Actualmente, alberga 2213 estudiantes de los niveles de inicial, primaria y secundaria, ofrece distintas actividades extracurriculares cuenta con excelentes instalaciones e infraestructura. Hace poco se ha implementado el área de Innovación y Desarrollo, cuyo primer

proyecto fue la adaptación al Google For Education. Cuenta con más de 390 colaboradores, entre docentes, administrativos y de servicios.

Misión

“Somos un Colegio Católico e Innovador que forma hombres y mujeres para la vida en virtudes y valores cristianos y con una propuesta educativa humanista, tecnológica, que responda a los retos y desafíos del mundo actual.”

Visión

“Ser reconocidos como un colegio referente por sus altos estándares de aprendizaje, formación en valores cristianos y por su propuesta tecnológica e innovadora de calidad.”

Valores

- Libertad: Es la capacidad, radicada en la razón y en la voluntad, de obrar y no obrar por sí mismo acciones deliberadas.
- Responsabilidad: Es la cualidad por la cual la persona responde (da cuenta) de sus actos voluntarios.
- Veracidad: Es la cualidad por la cual una persona profesa siempre la verdad.
- Tolerancia: Actitud de la persona que respeta a las opiniones, ideas o actitudes de las demás personas, aunque no coincidan con las propias.
- Justicia: Es la constante y firme voluntad de dar a Dios y al prójimo lo que es debido.
- Solidaridad: Es la adhesión o apoyo incondicional a causas o intereses ajenos, especialmente en situaciones comprometidas o difíciles.
- Admiración: Es la cualidad por la que la persona es capaz de ver, contemplar o considerar con estima o agrado especiales a alguien o algo que llaman la atención por cualidades juzgadas como extraordinarias.

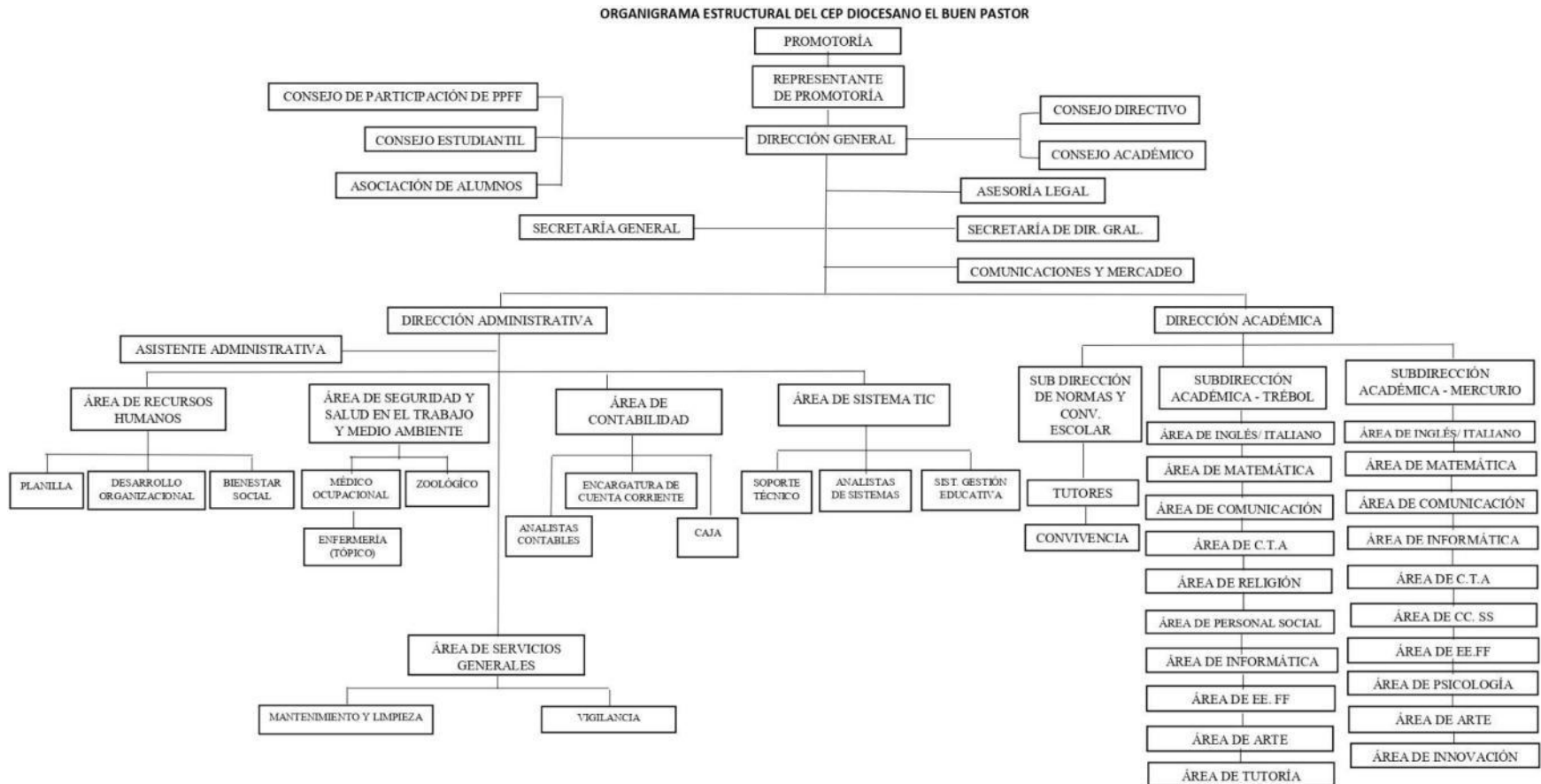
- Cuidado: Acción por la que se asiste, guarda o conserva algo o alguien que se aprecias.
- Protección: Acción por la cual se resguarda a una persona, animal o cosa de un perjuicio o peligro.
- Fe: Es la virtud teologal por la que creemos en Dios y en todo lo que Él nos ha dicho y revelado, y que la Santa Iglesia propone.
- Esperanza: Es la virtud teologal por la que aspiramos al Reino de los cielos y a la vida eterna como felicidad nuestra.
- Caridad: Es la virtud teologal por la cual amamos a Dios sobre todas las cosas y a nuestros prójimos como a nosotros mismos por amor a Dios.

2.2. Organigrama de la Empresa

En la Figura 1 se aprecia la manera como está organizada la institución educativa que estamos estudiando.

Figura 1

Organigrama Institucional del CEP Diocesano El Buen Pastor



Nota: Adaptado del Proyecto Educativo Institucional 2022-2024 (p.88), CEP Diocesano “El Buen Pastor”, 2022.

En este organigrama podemos apreciar que la estructura organizacional del colegio es vertical jerárquico y que las dos áreas principales son el académico, que es el motor de la institución, y el área de soporte, el administrativo. El Área de Cuentas Corrientes se encuentra bajo la encargatura de Contabilidad.

Actualmente, la Dirección General viene siendo asumida por la Sra. Rosario Urviola, la Dirección Académica por la Sra. Marcela Valdivia y la Dirección Administrativa por la Sra. Roxana Kcomt. La encargatura del Área de Cuentas Corrientes es asumida por la Sra. Rocío Espinoza.

2.3. Áreas y Funciones Desempeñadas

Debido a la modalidad y especificaciones de mi Contrato de Trabajo, desempeñé mis funciones en el CEP Diocesano El Buen Pastor y en el Consorcio de Instituciones Educativas de la Diócesis de Carabayllo.

En el CEP Diocesano El Buen Pastor, como Asistente del Área de Cuentas Corrientes; cuya función principal del puesto es la gestión adecuada de la recaudación y cobranzas; además del manejo del Sistema de Pensiones, Postulante, Académico y Talleres, todo ello mediante la plataforma SieWeb. Por otro lado, mejorar y estandarizar los procesos del área para todos los colegios del CIEDC, desarrollar políticas, elaborar manuales de procesos, manuales de funciones y manejo de Caja Chica del Área Administrativa.

Dentro de las múltiples funciones desempeñadas, también incluía la mejora y estandarización de otros procesos administrativos del colegio, elaboración de reportes ejecutivos mensuales y anuales de las áreas administrativas, aplicar indicadores de desempeño a las distintas gestiones, entre muchas otras funciones.

Por otro lado, debido a que el colegio pertenece al CIEDC, parte del tiempo ocupé el puesto de Asistente del Área de Gestión de Aprendizajes y brindando soporte al Equipo Directivo. Mis funciones consistían en la planificación, organización y ejecución de los programas de formación a los docentes, administrativos, estudiantes, padres de familia de los cinco colegios que conforman al CIEDC. Además, elaborar informes en base a datos pedagógicos bimestrales, para la toma de decisiones, elaborar los Planes de Trabajo y Planes de Mejora e Intervención. Por otro lado, gestionar las agendas del Equipo Directivo.

2.4. Experiencia Profesional Realizada en la Organización

En el año 2021, se inició la implementación del área de cuentas corrientes en el CEP Diocesano “El Buen Pastor”, y la pandemia impulsó a que esta área se consolidara, la necesidad de su existencia era inminente. Ser parte de este proyecto enriqueció mi experiencia profesional, ya que tuve la responsabilidad de desarrollar las políticas, procesos, manuales, formar el equipo de cuentas corrientes, el empoderamiento de las funciones, actividades que como área debíamos ejecutar. Luego en el 2022, al observar los resultados extraordinarios en la recaudación, se decidió implementar todo este sistema en los demás colegios del CIEDC, a la actualidad, la Encargatura de Cuentas Corrientes se consolida en una sola para todos los colegios de la Diócesis.

En el año 2021, se mejoró el área de marketing convirtiéndola en el Área de Comunicaciones y Mercadeo, se diseñó todo el Plan de Mercadeo para el proceso de Admisión, tuve la oportunidad de estar a cargo de realizar un estudio de mejora a todo el proceso operativo de admisión, esto también enriqueció mi experiencia profesional, apliqué todos los conocimientos obtenidos durante la carrera profesional. Con esta mejora se logró sistematizar, reducir tiempos, eliminar documentos innecesarios, eliminar procesos innecesarios. Cada año este

proceso se va analizando, evaluando y aplicando la mejora continua. Al ver los excelentes resultados, en el 2022, también se aplicó a los demás colegios de la Diócesis.

En paralelo, en los años 2020, 2021 y 2022 fui partícipe del proceso de consolidación del CIEDC y trabajar muy de cerca con el Equipo Directivo de éste formó una gran parte de mi experiencia profesional, logrando así planificar, organizar y ejecutar los programas de capacitación para todos los docentes del CIEDC, administrativos, estudiantes y padres de familia; incrementando así mi capacidad de organización.

3. Problemática

3.1. Planteamiento del Problema

Todas las empresas u organizaciones buscan la manera de sobrevivir en el mercado, para ello están constantemente buscando herramientas que les ayuden a prevalecer en el tiempo, innovando los bienes y/o servicios que ofrecen, y mejorando sus procesos operacionales y administrativos. Las instituciones educativas particulares no son ajenas a esta situación, ya que éstas deben estar en constante actualización de métodos de enseñanza, búsqueda de docentes capaces y actualizados a la nueva era digital, innovando en su infraestructura, mejorando la calidad de su servicio; pero todo esto se puede lograr si la institución cuenta con los recursos económicos suficientes para poder desarrollarse.

Sin embargo, estudios demuestran que la mayor dificultad que enfrentan las instituciones educativas particulares son los índices elevados de morosidad, Educación al Futuro, en uno de sus estudios indica que “Sin duda la alta morosidad es uno de los principales problemas que afrontan los colegios... La morosidad es sumamente alta y está presente en uno de cada dos colegios. En el 28% de ellos, la morosidad supera el 20%. Como es de esperarse, este hecho dificulta el buen desempeño de toda institución, más aún cuando no se cuenta con herramientas legales para realizar las cobranzas” (Educación al Futuro, 2019).

Asimismo, Velasco (2019), una reconocida educadora y directora del Lima Villa Collage, en una entrevista manifestó que la actual realidad en la que vivimos exige una educación de calidad, globalizada y muy competente, pero esto es muy costoso de realizar puesto que es necesario contar con profesores expertos, infraestructura adecuada, de tal manera que los directivos se sienten impedidos de invertir en grandes proyectos por el incumplimiento de los padres de familia al pago de las pensiones.

Además, la pandemia hizo que las ratios de morosidad empeoraran, Grupo RPP (2021) informó que los índices de morosidad han llegado a superar el 50%, esta cifra fue hasta agosto del año 2021 según el cálculo determinado por la Asociación de Colegios Particulares, estas cifras son alarmantes, ya que en muchos colegios sus egresos han superado en mucho a sus ingresos.

Por otro lado, (Chavez & Loconi, 2018) en su tesis determinó que el incumplimiento de las políticas de crédito y cobranza tienen una influencia directa en la gestión de la cuenta por cobrar y en los niveles elevados de morosidad, por ello sugieren que es necesario elaborar políticas y establecer reglamentos formalmente establecidos y aprobados por la alta dirección; además sugieren que para mantener controlada la cartera de morosidad el equipo encargado de gestionar las cobranzas esté debidamente capacitado.

Así pues, (Aguilar, 2013) en su tesis manifiesta que las empresas deben mantener un adecuado manejo de liquidez, de tal manera que ésta garantice el desarrollo y su permanencia en el mercado. Además, precisa que los problemas de déficit de recaudación se deben solucionar de manera inmediata, ya que el no contar con flujo de efectivo tiene graves consecuencias como el incumplimiento al pago a los colaboradores, proveedores, se detienen proyectos de inversión y son mal vistos por las entidades financieras.

En el colegio CEP Diocesano “El Buen Pastor”, en el año 2019, con el ingreso de la nueva administración se revisó la situación financiera del colegio encontrándose mucha deuda por parte de la institución, deudas a proveedores, servicios sociales a trabajadores, atrasos en los pagos de planilla, entidades financieras que no querían trabajar con el colegio, proveedores que no querían saber nada de negociar con la institución, y problemas de liquidez mensual.

A fines del año 2019 e inicios del 2020, en vísperas a la matrícula 2020, se empezó a recibir a padres de familia que solicitaban conversar con la Jefatura de Finanzas, para ver sobre

su deuda, revisando los estados de cuenta de estas familias, se observó que muchos de ellos mantenían deudas anteriores de años completos y no solo de 1 hijo, sino de hasta 5 hijos, esta situación fue alarmante y es allí donde se inició el proceso de implementación de un departamento que se encargara de mejorar la liquidez mensual de la institución, siendo los objetivos principales reducir los índices de morosidad, estandarizar procesos y establecer políticas de cobranzas y gestionar de manera eficiente la cartera de morosos, la pandemia hizo que esta mejora fuera todo un reto para el equipo encargado de la implementación logrando consolidarse en el año 2021.

3.2. Determinación del Problema

3.2.1. Problema Principal

¿De qué manera la implementación de un departamento de Cuentas Corrientes mejora la liquidez mensual en el CEP Diocesano “El Buen Pastor”?

3.2.2. Problemas Secundarios

¿De qué manera la implementación de un departamento de Cuentas Corrientes reduce el índice de morosidad en el CEP Diocesano “El Buen Pastor”?

¿De qué manera implementación de un departamento de Cuentas Corrientes determina procesos y políticas de cobranzas en el CEP Diocesano “El Buen Pastor”?

¿De qué manera la implementación de un departamento de Cuentas Corrientes gestiona la cartera de morosos del CEP Diocesano “El Buen Pastor”?

3.3. Objetivo General

Mejorar la liquidez mensual del CEP Diocesano “El Buen Pastor” mediante la implementación de un departamento de Cuentas Corrientes.

3.4. Objetivos Específicos

- Reducir el índice de morosidad en el CEP Diocesano El Buen Pastor mediante la implementación de un departamento de Cuentas Corrientes.
- Determinar procesos y políticas de cobranzas en el CEP Diocesano “El Buen Pastor” mediante la implementación de un departamento de Cuentas Corrientes.
- Gestionar la cartera de morosos del CEP Diocesano “El Buen Pastor” mediante la implementación de un departamento de Cuentas Corrientes.

3.5. Justificación

Los problemas de liquidez en una empresa son el reflejo de una deficiente administración, manejo inadecuado de recursos, inexistencia de gestión de cuentas por cobrar, de cuentas por pagar, etc. pueden existir múltiples factores, dependiendo del rubro al que pertenece; los cuales, si no son analizados y solucionados en el menor plazo posible, desencadenaran en el inminente cierre de una organización. La situación de las organizaciones, tales como los colegios privados, amerita una gestión efectiva de sus cobranzas en cuanto a las pensiones mensuales por el servicio brindado; por ello, la implementación de un departamento de Cuentas Corrientes en una institución educativa, debido a su naturaleza del servicio que brinda, es de vital importancia, y más aún cuando se determina que la institución está presentando problemas de liquidez, de este modo surge la necesidad de destinar esfuerzos y recursos a la creación de un área que se encargue de velar por la recaudación sería una solución práctica a tan grande problema.

Mediante la implementación de un departamento de cuentas corrientes en el CEP Diocesano El Buen Pastor no solo mejorará la liquidez mensual, que como se sabe es importante para cumplir con las obligaciones mensuales que existen; también, se acelerará la recaudación mensual contando así con un flujo constante de ingresos; por otro lado, se reducirá los índices de morosidad generando un cambio en el comportamiento de pago de los padres de familia; se gestionará de manera efectiva la cartera de morosos, haciendo seguimiento a los padres de familia que mantienen deuda con la institución y no pagan en las fechas establecidas de vencimiento de las pensiones.

Por otro lado, la implementación de un departamento de cuentas corrientes tiene una alta relevancia social porque los principales beneficiarios de que el colegio cuente con una buena salud financiera son los estudiantes, quienes necesitan de una educación de calidad, con docentes capaces de ayudarles a lograr sus objetivos en la vida y ambientes adecuados para su desarrollo integral; además, se logra retribuir de manera oportuna la labor de los colaboradores y proveedores.

Para llevar a cabo esta implementación se cuenta con los recursos necesario, datos financieros, reportes que arroja el software SieWeb de Pensiones, métodos para elaboración de políticas, uso de herramientas digitales para estandarizar flujos de procesos, investigación cuantitativa y cualitativa del problema.

3.6. Alcances y Limitaciones

El presente informe de suficiencia profesional es de tipo cuantitativo, ya que se recopilará datos financieros, estados económicos, flujos de caja, reportes de deuda vencida, de diferentes periodos para ser analizados, se revisará las normas que aplican al cobro de pensiones dispuestos

por el MINEDU y así obtener la información que se requiere con la finalidad de proponer soluciones a los problemas. Es un estudio aplicado ya que se busca resolver determinados problemas de liquidez, deficiente recaudación mensual, índices elevados de morosidad y la inexistencia de gestión de carteras de morosidad presentados en el CEP Diocesano el Buen Pastor. Es un diseño interviniente ya que la variable X: implementación de un departamento de cuentas corrientes afecta positivamente a la variable Y: liquidez mensual de la institución que está siendo usada como nuestro objeto de estudio. Se realizará mediciones longitudinales ya que la primera medición se realizó en el año 2019, este es nuestro año base y la implementación se realizó en el 2020, entonces se han hecho las mediciones para analizar la mejora en los años 2020, 2021 y 2022. Es de enfoque cuasi experimental ya que se puso a prueba la variable independiente X: implementación de un departamento de cuentas corrientes para ver los resultados que esta tuvo.

El presente informe de suficiencia profesional es el resultado de la experiencia obtenida en la implementación de un departamento de Cuentas Corrientes en uno de los colegios del Consorcio de Instituciones Educativas de la Diócesis de Carabayllo que es el CEP Diocesano El Buen Pastor para los periodos del 2021 al 2022, se cuenta con información financiera de los años 2016 al 2022; las limitaciones que se tuvo durante la implementación fue que durante dos años se realizó trabajo remoto y toda la interacción con los colaboradores y padres de familia fue de manera virtual, y el estado de emergencia que atravesó el país por la Covid 19 afectó a las instituciones educativas, ya que el Ministerio de Educación emitió normas y leyes que favorecían a los padres de familia y se debía tener sumo cuidado al implementar el departamento de cuentas corrientes.

4. Marco Teórico

4.1. Antecedentes Bibliográficos

Martínez, Odar y Zegarra (2019) en su tesis cuyo objetivo principal era determinar que la implementación de un área que se dedique específicamente al seguimiento de las cuentas por cobrar, estandarizar procesos y elaborar políticas de cobranzas influye de manera positiva en la liquidez y operatividad de la empresa Corporación Bolsipol S.A.C. Dicha organización presentó un carente control del proceso de cobranzas, incumplimiento de las políticas planteadas, el personal responsable tenía diferentes funciones y no podía dedicarle el tiempo adecuado al seguimiento de clientes morosos, todos estos factores repercutían en el flujo de caja de la empresa. La metodología que usaron en esta investigación fue el diseño no experimental descriptivo, y la técnica fue mixta, es decir, documental, porque se hizo levantamiento de información a través de documentos históricos de la organización, y de campo, porque se encuestó a los colaboradores del área contable, financiero y ventas, aplicando cuestionarios, para así poder recopilar datos correspondientes a las variables de la investigación. Los resultados más relevantes de su investigación fueron que el 50% de encuestados señaló que la deficiente gestión de las cobranzas afecta la liquidez de la empresa; además, un 33% de encuestados indicó que no se hacen seguimientos a las cuentas por cobrar; por otro lado, al comparar los Estados de Situación Financiera de la empresa entre los años 2017 y 2018 se observa que la cuentas por cobrar aumentaron de manera considerable en S/888 686.00. En conclusión, las políticas de crédito y cobranzas no son adecuadas ya que no se cumplen de manera efectiva, no hay un área independiente y personal asignado para que se encargue específicamente de hacer seguimiento a las cuentas por cobrar, por ende, esto afecta a la liquidez y salud financiera de la organización.

Peralta (2019) en su tesis de investigación cuyo objetivo fue determinar cómo las cuentas por cobrar afectan la liquidez, la prueba defensiva y el capital de trabajo neto del Colegio Adventista del Atlántico Max Trummer. La necesidad de convertir las cuentas por cobrar en efectivo, a través de su eficiente gestión, para poder solventar el pago de sus obligaciones, acatar los compromisos financieros que la empresa haya obtenido para funcionar y así evitar problemas de liquidez que le podrían ocasionar la quiebra llevó a Peralta a realizar este estudio para determinar en qué grado se veía afectada la liquidez de la institución. Para ello, realizó una investigación de tipo descriptivo y explicativo, midió de forma independiente cada una de sus variables y planteó las causas de las situaciones observadas; el diseño usado fue no experimental, con medición longitudinal, es decir, no se manipuló ninguna variable solo se observó y se realizó distintas mediciones en diferentes momentos; por otro lado, recopiló datos usando la técnica de revisión documental de registros financieros. Logrando así obtener que la cantidad de estudiantes morosos afectan en 61.2% sobre la liquidez corriente del colegio, en 45.9% sobre la prueba defensiva del colegio, y en un 67.4% sobre el capital neto de trabajo. Con esos resultados pudo concluir que existe una repercusión significativa en las cuentas por cobrar sobre liquidez corriente, repercusión significativa sobre la prueba defensiva; en sus recomendaciones sugiere que exista una persona responsable de las cuentas por cobrar, cuya función sea dar seguimiento y tener control constante del manejo de la cartera de morosos; además de contar con políticas que permitan la eficiente administración de esta área y ordenar los procesos, estandarizarlos, siempre evitando los conflictos con los padres de familia.

Ponce (2021) en su tesis de investigación cuyo objetivo general era determinar en qué medida afectan las políticas y procedimientos de cobranza en el nivel de morosidad en la

Institución Educativa Privada “José María Arguedas”. Los bajos niveles de recaudación por pago de pensiones de los padres de familia no permiten a la institución en estudio cumplir con sus obligaciones de pago mensual a su docentes, administrativos y servicios; el no contar con Políticas y un Plan Estratégico de Cobranzas imposibilita una eficiente gestión de cobranzas y una fidelización duradera de los padres de familia, los procedimientos que maneja el colegio atentan contra la liquidez del colegio otorgando refinanciamientos sin ser conscientes de la repercusión que eso conlleva. El tipo y diseño de investigación empleados fueron de tipo aplicada, ya que se aplicó conocimientos adquiridos y a la vez se van obteniendo nuevos; es no experimental, ya que no se manipuló ninguna variable y transversal porque se recolectaron datos en un solo periodo, las técnicas usadas fueron la encuesta, cuestionario y entrevistas. De las encuestas realizadas a 25 colaboradores de la institución educativa en estudio, se obtiene que 40% considera que las políticas y procedimientos de cobranza inciden en el índice de morosidad, el 52% indica que las políticas preventivas tienen un efecto propicio en la morosidad, el 40% coinciden en que las políticas de recuperación de cuentas por cobrar tienen efectos favorables en los índices de morosidad y el 48% estima que la implementación de procedimientos de cobranzas óptimos influyen en los índices de morosidad. En conclusión, las políticas y procedimientos de cobranzas son lineamientos y establece estrategias que deben ser consideradas por los colegios, y queda demostrado que están directamente relacionados con los índices de morosidad, por otro lado, las políticas de cobranza deben estar basadas en la pronta recuperación de la cartera de morosos sin impactar en la permanencia de los estudiantes.

Llontop y Morales (2021) es su investigación estudiaron la morosidad, determinaron la carteta morosa, el índice de morosidad y describieron la morosidad en la situación económica del Centro Educativo Particular Parroquial Augusta López Arenas, 2019. La gestión de la cobranza a

lo largo de los 59 años y de los múltiples directores que han pasado por esta institución ha sido un problema que se ha mantenido, y las deudas por cobrar aumentan con el pasar de los años y se vuelven cada vez menos probable su recuperación afectando de este modo la liquidez y la elaboración de los presupuestos. Realizaron una investigación descriptiva y cuantitativa de diseño no experimental, usaron técnicas de recopilación de información como la encuesta y análisis de documentos financieros. Como resultado obtuvo los porcentajes de morosidad por nivel, 50% en el nivel de secundaria, 38% en el nivel primaria y 17% en el nivel inicial; además, en las encuestas realizadas a los padres de familia arroja que el 62% de ellos indicaron que no tenían una fecha de pago fija, y el 62% de morosos indicaron que el motivo es por problemas económicos y el 96% de ellos indica que el colegio no les solicita el pago; por otro lado de acuerdo al análisis de documentos se observa que el monto de cuentas por cobrar representa el 18% de las utilidades del servicio educativo al año. En conclusión, la mayor cantidad de morosos son los padres de familia del nivel secundaria y cuyo principal motivo es por problemas económicos por ende no precisan fecha de pago al momento de la encuesta, pero el colegio no se esfuerza en gestionar las cobranzas; por otro lado, los índices de morosidad aumentan cada año y esto afecta a las utilidades de manera significativa; por lo tanto, la gestión actual del colegio no es adecuada y es necesario aplicar estrategias para recuperar las cuentas por cobrar de servicios ya brindados.

Campoverde y Galarza (2017) tuvieron como objetivo implementar un modelo de recuperación de carteras morosas por servicios educativos que brindan los colegios particulares, para ello tuvieron que analizar las bases legales y financieras que los colegios particulares deben respetar, identificaron las mejores alternativas de sistemas, ejecutaron su modelo y luego midieron los beneficios que obtuvieron. La recuperación de cartera de morosos no estaba siendo ejecutada de la mejor manera, los resultados obtenidos no eran los esperados surgiendo así el

problema de no saber cómo recuperar una cartera vencida que ya ha llegado al límite; viendo afectado los presupuestos administrativos de los colegios. La metodología usada en esta investigación es inductivo-deductivo, puesto que estudiaron aspectos propios de los gestores de cobranzas de los colegios para focalizarla en la propuesta a diseñar; también, es deductivo-inductivo, porque partieron de lo general a lo particular, y analítico, porque relacionaron variables aisladas para formular su teoría; el tipo de investigación es descriptivo y exploratoria; y las técnicas e instrumentos usados fueron: encuestas, observación visual y herramientas estadísticas. Los resultados obtenidos reflejan que el 40% de encuestados indica que no existe una vigilancia constante y efectiva de la cartera de morosos; el 30% indica que no se presentan informes mensuales de las carteras de morosos; el 50% indica que nadie revisa los informes mensuales de cartera de morosos; el 60% indica que no hay un personal que se encargue de la custodia física de los documentos por cartera vencida; el 70% indica que no existe control adicional de la cartera de morosos; y el 70% indicó que los procesos actuales de gestión de cobro no son adecuados y no dan resultados positivos. Se concluye que no existe un encargado o responsable directo que se encargue de hacer seguimiento a casos de morosidad, no existen procesos establecidos, no cuentan con un sistema informático. Por lo tanto, existe la necesidad de implementar el modelo de recuperación de cartera de morosos propuesto y tiene como principio gestionar la morosidad antes de que inicie.

4.2. Bases Teóricas

4.2.1. Liquidez

Los hermanos Fierro (2016) definen a la liquidez como la solvencia económica de una organización, es decir la capacidad que tiene una empresa para cumplir con sus compromisos de pago de corto y mediano plazo, determinando así la fluidez con la que realiza sus pagos.

Según Saénz y Saénz (2019) indican que la liquidez se mide a través de indicadores basados en los activos y pasivos corrientes.

Según Bustamante (2008) indica que al analizar la liquidez de una empresa es sumamente importante, puesto que si una empresa tiene deficiente liquidez puede generar un riesgo de crédito o la incapacidad para cumplir con sus obligaciones de pago. Los indicadores de liquidez pueden mostrar los siguientes resultados:

1 > Buena capacidad de Pago

1 = Cubre apenas los pagos

1 < Mala capacidad de pago

Andrade (2023) indica que los indicadores de liquidez miden la capacidad de pago de sus obligaciones de corto plazo que tiene una empresa, y define los siguientes ratios:

Liquidez Corriente, se refiere a la relación total entre el Activo Corriente y el Pasivo Corriente, el resultado se puede interpretar de formas alternativas. Mide la provisión de fondos líquidos con respecto a las obligaciones de pago al corto plazo:

$$\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Prueba Defensiva: Esta ratio muestra la relación entre las cuentas más líquidas y las inversiones disponibles para la venta, mide la capacidad de la empresa para operar solo con sus activos líquidos, por ello es considerado un indicador muy severo y se obtiene de la siguiente manera:

$$\text{Prueba Defensiva} = \frac{\text{Activos en Caja y Bancos}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Capital de Trabajo: Para Cortés (2019) este indicador es la base de activos de una organización que financia su ciclo de producción. Si este resulta negativo, muestra que la empresa se solventa con las cuentas por cobrar y que siempre se le debe; en cambio si este indicador resulta positivo, significa que la empresa tiene los fondos suficientes para sostenerse y hay poca deuda; esta ratio se mide de la siguiente manera:

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

Rotación de las Cuentas por Cobrar: Martínez (2022) define a este indicador como el tiempo en que una empresa logra recuperar sus cuentas por cobrar:

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas Anuales en Cuentas Corrientes}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

4.2.2. Morosidad

De acuerdo a Castañeda y Tamayo (2013) la morosidad es el incumplimiento de pago de una obligación o deuda tardío, después de la fecha de vencimiento del crédito otorgado. Las consecuencias de la morosidad es que se perjudican los flujos provisionados afectando la caja y por ende la liquidez de la empresa.

Para Brachfield (2008) la morosidad se puede dar por dos factores: internos, se refiere a la deficiente gestión y seguimiento a las cuentas por cobrar y la inoportuna cobranza; externos, que se encuentran fuera del control de la empresa tales como desastres naturales, situaciones de pandemia, etc.

Del mismo modo Ponce (2021) define a la morosidad como la cualidad de una persona que no ha cumplido con una obligación de pago en los plazos pactados. Es atribuida a la cartera pesada.

4.2.3. Políticas de Cobranzas

Según Ponce (2021) las políticas de cobranza en una institución educativa son los lineamientos que determinan la manera en que se debe realizar el recupero de la cartera de morosos, considerando siempre mantener una buena relación con los clientes. Además, indica que las políticas de cobranzas tienen dos elementos principales: las condiciones de ventas, fecha de vencimiento, descuentos, fechas de pago, medios de pago, etc.; plazos de cobro, se determina el inicio de la cobranza y cómo se va a realizar.

Álvarez (2001), precisa que la políticas de cobranza de una organización son aquellos procedimientos que ésta debe realizar para efectuar las cobranzas del servicio o bien vendido. Al igual que Ponce, indica que las políticas no deben ser agresivas con los clientes.

Para Córdoba (2005), las políticas de cobranzas determinan la manera en que se van a administrar las cuentas por cobrar, estas políticas son muy variables y se establecen de acuerdo al rubro de la empresa y que de no contar con el pago del cliente después del seguimiento respectivo, pues el área legal se involucra para la gestión del cobro.

4.2.4. Procesos de Cobranzas

De acuerdo a Levy (2009), el objetivo del proceso de cobranzas en la maximización de la cobranza y la reducción a mínima las pérdidas de las cuentas por cobrar. Este proceso debe ser planificado y cada paso o etapa debe ser ordenado y regularizado. Recomienda seguir los siguientes pasos: **Recordatorio:** se realiza antes de la fecha de vencimiento de la deuda; **Exigir respuestas:** se realiza a los que no respondieron el primer aviso y se les puede aplicar llamadas

telefónicas y cartas de cobranzas; **Insistir el pago:** aquí se proceden a acciones más serias como entrevistas y citas con el jefe de cobranzas; **Adoptar medidas decisivas:** acciones legales.

4.2.5. Gestión de la Morosidad

Campoverde y Galarza (2017) indican que existen distintos tipos de gestión de cobranzas: Persuasiva, Administrativa, Corriente, estas tienen como objetivo persuadir al cliente a que realice el pago de su deuda, sin argumentos de amenaza que puedan convencer; y las cobranzas Prejudicial, Pre jurídica o Persuasivo-Coactiva, en este caso se busca la recuperación de la deuda y no del deudor; cobranza jurídica o coactiva, en esta etapa se exige el pago de la deuda vencida, de una manera forzada.

Brachfield (2007) afirma que el 99% todas las cuentas por cobrar se pueden recuperar siempre y cuando se utilicen las técnicas adecuadas, una técnica es la renegociación de la deuda, convirtiendo el monto total en montos pequeños para que el cliente pague y así se logre la recuperación del monto total; por otro lado afirma que el cliente moroso siempre escoge a quien deber dinero, siendo las víctimas las empresas más flexibles y desorganizadas.

4.3. Definición de Términos Básicos

Liquidez

Es la capacidad de pago que tiene una organización para su adecuado funcionamiento o sostenimiento en el mercado y poder cumplir con sus obligaciones. En una institución educativa, es indispensable poder contar con una buena salud financiera esto no solo le permitirá cumplir con sus obligaciones de pago a colaboradores, proveedores y tener una imagen de prestigio frente

a entidades financieras, sino que también permitirá invertir en proyectos educativos para el bien de los estudiantes.

Proceso de cobranzas

Acciones necesarias que debe realizar la organización para la recuperación de la cartera de morosos, esto se logra coordinando el equipo de trabajo, con el conjunto de acciones y negociaciones que aplicaremos a los clientes para lograr el recupero de créditos o deuda vencidos. La base del Proceso de cobranzas es la coordinación. Es por eso que debemos automatizar el envío de mails, SMS, o WhatsApp dentro de una estrategia integrada y coordinada, controlada por un plan de cobranza.

Políticas de cobranzas

La utilización de políticas, indicadores y reportes de cobranza, permiten medir el desempeño y son el marco a partir del cual podemos planificar la gestión de cobranzas y ejecutarla mediante una estrategia de cobranza. En consecuencia, permitirá definir y estandarizar procesos de cobranza, medirlos y controlarlos.

Cuentas por cobrar

Para un colegio particular, son las deudas que mantienen pendiente de pago los padres de familia ya sea por matrícula, pensiones u otros cobros que realice la institución. Dichas deudas ya están cargadas de manera anual y la institución se encarga de velar por su oportuna recaudación mensual.

Morosidad

Aplicado a las instituciones educativas particulares, es el incumplimiento a la fecha de pago de acuerdo a lo estipulado en el convenio de educación que firman los padres de familia o en el comprobante de pago, considerado así desde el primer día después del vencimiento, teniendo en

cuenta que la fecha de vencimiento del pago por los servicios educativos que un colegio privado ofrece es el último día del mes del servicio brindado.

Nivel o índice de morosidad

Es un ratio o indicador que mide la cantidad de clientes morosos que tiene una organización, puede ser clasificado, de acuerdo al cliente, de cuatro maneras: índice de morosidad: cartera atrasada, cartera de alto riesgo y cartera pesada.

Departamento de cuentas corrientes:

Área de una empresa encargada de la gestión de cuentas por cobrar, cuyo objetivo principal es reducir los niveles de morosidad y acelerar la recaudación para así asegurar la liquidez de la organización. Requiere de un equipo de personas, herramientas y asesoría legal para su gestión.

5. Propuesta de Solución

5.1. Metodología de la Solución

La idea de implementar del departamento de Cuentas Corrientes en el CEP Diocesano surgió de una necesidad de mejorar la liquidez de la institución. Para ello primero se definió la situación problemática: se observó, analizó y se determinó cuál era la situación actual e histórica de la institución en cuanto a la liquidez y los índices de morosidad. Luego mediante un Ishikawa se determinó la causa raíz del problema para lo cual se debían plantear estrategias de solución. Para finalmente aplicar el Ciclo de Deming en la implementación de las estrategias propuestas.

5.1.1. Descripción de la Situación Inicial de la Institución Antes de la Implementación

Observaciones iniciales

A inicios del año 2020, con el ingreso de la nueva Administración al CEP Diocesano El Buen Pastor, es cuando se empieza a observar distintas situaciones que llamaron la atención:

Muchos Padres de Familia acudían a la institución para dialogar con la Contadora General o la Administradora sobre sus deudas, para poder matricular a sus hijos, ellos solicitaban poder matricular a sus hijos a pesar de la deuda que mantenían de hasta las 10 pensiones del año anterior, solo firmando un compromiso de pago o un pagaré.

La información de los estudiantes que mantenían deuda antigua estaban en folders manila en un armario, cada estudiante moroso tenía un file donde se registraba sus Compromisos de Pago, a la hora que se necesitaba ver ese documento no se podía encontrar a la brevedad posible.

Se observó también que muchos padres de familia acudían a la institución para realizar pagos en bloque de 6 pensiones, 10 pensiones, lo que no es adecuado, lo correcto es que realicen los pagos de manera mensual, ya que los compromisos que tiene la institución son mensuales.

No se contaba con información consolidada de los reportes de morosidad.

No se hacía seguimiento a los padres de familia morosos y esto empeoró con la pandemia, al no existir una persona o un área encargada de realizar el seguimiento respectivo, los niveles de morosidad empeoraron, esto se puede constatar en el análisis de los Estados Financieros de los años 2019 y 2020.

No existía procesos ni políticas de cobranzas, las distintas operaciones como aplicar becas, aplicar descuentos, aplicar notas de crédito, etc. lo realizaba el área de sistemas y la contadora, no había manuales de procesos, todo era empírico.

Flujo de Efectivo (Liquidez mensual)

Se observa (Tabla 1) en el Flujo de Efectivo Mensual del año 2019 y 2020 que en algunos meses los ingresos no son suficientes para solventar los gastos operacionales de la institución, retrasando así los pagos a proveedores, colaboradores y realizar inversiones, es más, generando que la institución tenga que prestar de las entidades financieras para cubrir los gastos.

Tabla 1

Saldo por Actividades de Operación 2019 - 2020

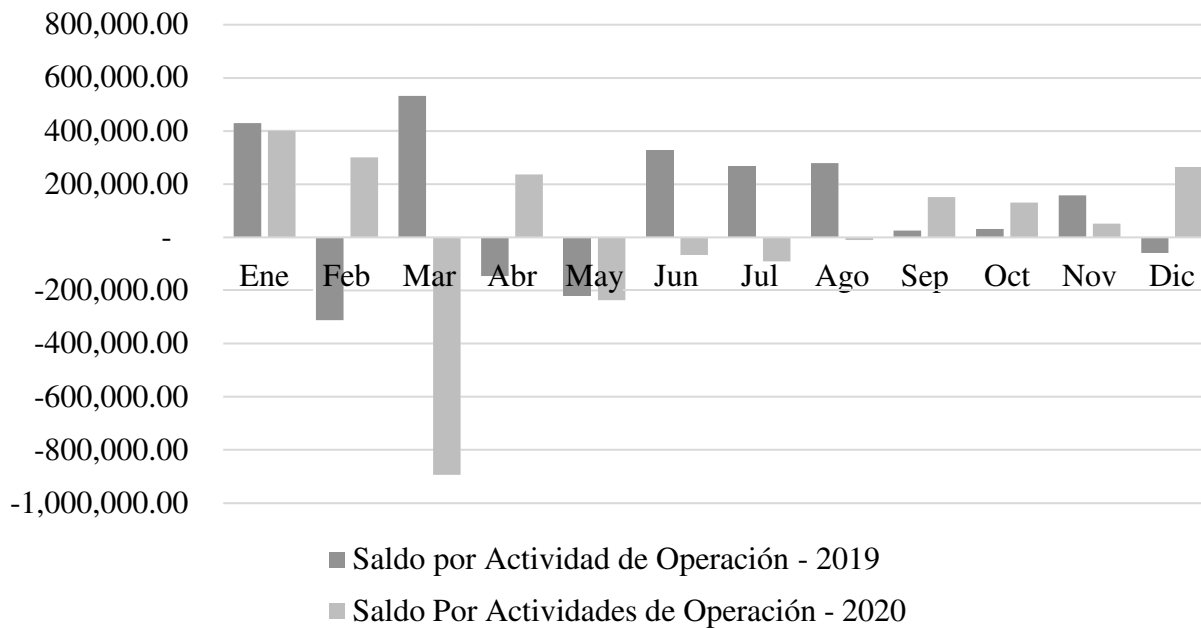
Saldo por Actividades de Operación		
Mes	2019 (S/.)	2020 (S/.)
Ene	429,467.46	400,471.96
Feb	-311,628.10	300,614.99
Mar	532,125.51	-893,692.38

Abr	-145,744.04	237,578.96
May	-217,803.12	-235,891.18
Jun	329,568.82	-66,443.57
Jul	270,212.28	-90,675.90
Ago	279,165.96	-9,831.38
Sep	25,262.64	152,168.59
Oct	31,321.06	131,011.76
Nov	157,434.16	52,160.64
Dic	-59,541.86	263,805.84
Anual	1,319,840.77	241,278.33

Nota. Esta tabla muestra cómo el flujo de caja va variando en los años 2019 y 2020

Figura 2

Comparativo de Saldo por Actividad de los Años 2019 y 2020



Nota. El gráfico muestra la fluctuación del flujo de caja 2019 y 2020

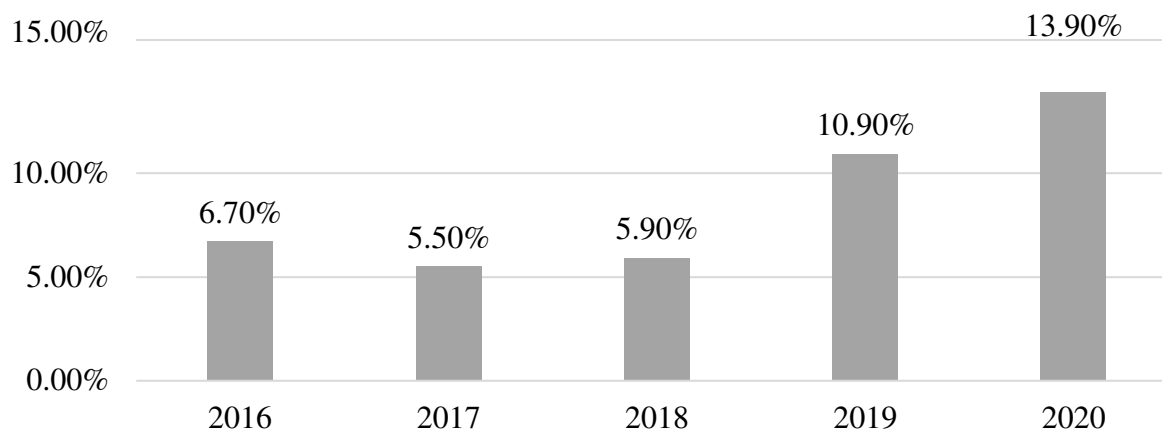
Estado Financiero Inicial

En esta parte, nos vamos a centrar exclusivamente en las Cuentas por Cobrar, ya que estas representan al dinero que no se tiene en efectivo, que depende en una parte del cliente y de la gestión que la organización realice para su pronta recuperación al menor plazo posible, en el CEP Diocesano “El Buen Pastor” depende netamente del sentido de obligación de pago del cliente, puesto que no existe un área o persona que se encargue de gestionar estas cuentas. Por lo tanto, se recopiló la información de los estados financieros del año desde el año 2016 al 2020, donde se observa que el Activo Corriente de Cuentas por Cobrar Comerciales del colegio representa un 10.9% del Total de Activos del CEP Diocesano “El Buen Pastor”. Como se puede apreciar en la Tabla, el cual representa el Estado de Situación Financiera Comparativo al 31 de diciembre del 2019. Por otro lado, se observa que, en el año 2020, año en el que inició la pandemia el Activo Corriente de Cuentas por Cobrar Comerciales asciende a un 11.5% y la Estimación de Cobranza Dudosa del Colegio representa un 2.4%, en la tabla se observa que se considera cobranza dudosa a la deuda que mantienen padres de familia en los años 2016, 2017 y 2018.

En la Figura se puede apreciar cómo año a año fue aumentando los Activos Corrientes (Cuentas por Cobrar Comerciales) llegando a posicionarse en el 13.9% del total de Activos Corrientes siendo el monto un total de S/. 1,984,389.00, con esta importante cantidad se puede realizar muchas inversiones para el beneficio de la institución, lo cual se debe recuperar, pero no existe quién gestione todas estas cuentas por cobrar, este es un indicador clave en el cual la institución debe tomar decisiones para mejorar estos números y lograr reducirlos.

Tabla 2*Cuentas por Cobrar Comerciales Histórico (2016 al 2020)*

	2016		2017		2018		2019		2020	
Activos Corrientes	S/.	%	S/.	%	S/.	%	S/.	%	S/.	%
Cuentas por Cobrar Comerciales - Colegio	1,145,515.5	6.7	1,009,755.0	5.5	1,209,685.0	5.9	1,632,024.9	10.9	1,984,389.9	13.9
Facturas y Boletas en Cobranza - Colegio	1,145,515.5	6.7	1,009,755.0	5.5	1,209,685.0	5.9	1,632,024.9	10.9	1,635,783.5	11.5
Estimación Cobranza Dudosas - Colegio									348,606	2.4

Figura 3*Cuentas por Cobrar Comerciales Histórico en % (2016 - 2020)*

La Figura 4, al cierre del año 2019, refleja Cuentas por Cobrar histórica desde el año 2016 se observa que hay un saldo anterior al año 2019 que asciende a 1,496,895.01 soles y lo que se provisionó para el año 2019 fue de 15,998,765.00 soles y en el periodo 2019 se cobró el 85.68% y quedó un saldo por cobrar de 9.33% (1,632,023.97 soles).

Figura 4

Saldos por Cobrar 2019

Cuenta 121301 - Clientes
Saldo al 30 de diciembre del 2019
(Expresado en Soles)

Concepto	Saldo Anterior	Provisión (+)	Cobro (-)	Ext. Cargo (-)	Ext. Abono (+)	Descto. (-)	Becas (-)	Saldo Final
Periodo 2016	65,597.00		4,675.04					60,921.96
Periodo 2017	144,408.91		47,851.33					96,557.58
Periodo 2018	1,286,889.10		1,012,319.74		4,760.00			279,329.36
Periodo 2019		15,998,765.00	13,925,998.89	17,860.50	6,365.06	336,782.39	529,273.21	1,195,215.07

En esta Tabla, al cierre del año 2020, se observa que las cuentas por cobrar comerciales de los años 2016, 2017 y 2018 son consideradas como Cobranza Dudosa, por la difícil recuperación de dichas deudas, además la pandemia agravó la situación.

Figura 5

Saldos por Cobrar 2020

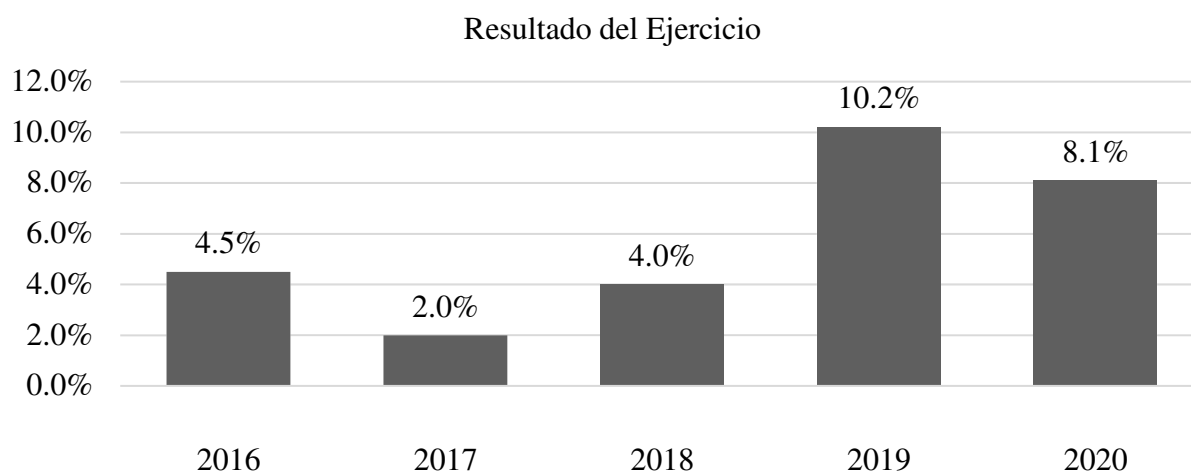
Cuenta 191101 - Facturas y Boletas por Pensiones Colegio Incobrables
Saldo al 30 de diciembre del 2020
(Expresado en Soles)

Concepto	Saldo Anterior	Provisión (+)	Cobro (-)	Ext. Cargo (-)	Ext. Abono (+)	Descto. (-)	Becas (-)	Saldo Final
Periodo 2016	60,922		2,940					57,982
Periodo 2017	96,558		13,230					83,328
Periodo 2018	279,329		72,032					207,297
Pensiones CEP	436,809	-	88,202	-	-	-	-	348,606

En los Estados de Resultados podemos tener la siguiente información:

Tabla 3*Estado de Resultados Histórico 2016 al 2020*

	2016		2017		2018		2019		2020	
Estado de Resultados	S/	%	S/	%	S/	%	S/	%	S/	%
Resultado del Ejercicio	690,77	4.3	243,84	2.7	678,96	4.0	1,757,7	10.2	1,037,0	8.1

Figura 6*Estados de Resultados Histórico en % del 2016 al 2020***Índices de Morosidad Inicial**

En el año 2019 el costo de la pensión era de 595.00 soles y se albergaba 2 460 estudiantes, al 31 de diciembre del 2019 el 17% debía entre 1 a 10 pensiones escolares, siendo la cantidad mayor de alumnos los que deben 10 pensiones. Se observa que el promedio de número de pensiones vencidas es 5, es decir los deudores deben en promedio 5 pensiones escolares.

En el año 2020 el costo de la pensión tuvo variaciones, ya que se inició el año lectivo de manera presencial, luego, debido a las circunstancias se cambió a virtual reduciendo el monto de las pensiones: Nivel Inicial hasta 2do de primaria, se cobró 387 soles, y 493.20 soles desde 3ro de primaria a 5to de Secundaria. Se inició el año con 2339 estudiantes, pero en el transcurso del año se tuvo 139 casos de retiros, es decir se perdió un 5.9% de la población total de estudiantes,

algunos se retiraron dejando las deudas pendientes de pago; en la siguiente tabla podemos observar el porcentaje de estudiantes morosos que ascendió al 25%. Del mismo modo que el año anterior, se observa que cada deudor debe en promedio 5 pensiones escolares.

Tabla 4

Reporte de Morosidad por Número de pensiones vencidas 2019

N° de pensiones vencidas	Número de Estudiantes Morosos	%	% con Respecto al Total de Estudiantes
1	81	20%	3%
2	65	16%	3%
3	52	13%	2%
4	23	6%	1%
5	26	6%	1%
6	14	3%	1%
7	21	5%	1%
8	22	5%	1%
9	12	3%	0%
10	92	23%	4%
Total	408	100%	17%

Tabla 5

Reporte de Morosidad por número de pensiones vencidas 2020

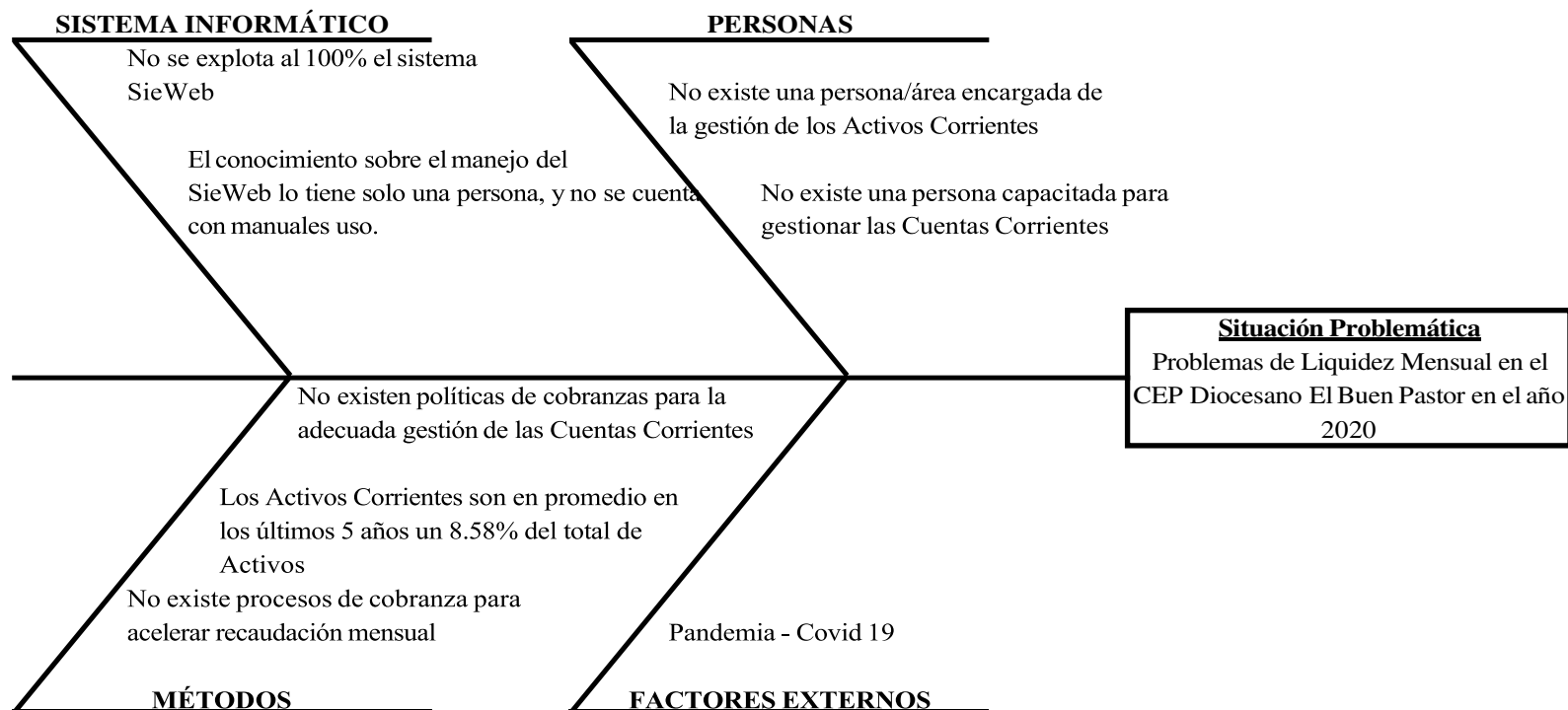
N° de pensiones vencidas	Número de Estudiantes Morosos	%	% con Respecto al Total de Estudiantes
1	144	24%	6%
2	93	16%	4%
3	63	11%	3%
4	47	8%	2%
5	39	7%	2%
6	36	6%	2%
7	37	6%	2%
8	23	4%	1%
9	23	4%	1%
10	87	15%	4%
Total	592	100%	25%

Definición de la Causa Raíz del problema

Para el análisis de la causa raíz de los problemas se aplicó la herramienta Ishikawa:

Figura 7

Causa Raíz - Ishikawa



Nota. Elaboración propia

En base a este análisis se determinó distintas posibles causas que hacían que exista problemas de liquidez en la institución, de los cuales se determinó las siguientes estrategias:

Tabla 6

Estrategias de solución de la Causa Raíz

¿Qué?	¿Quién?	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Por qué?
Implementar un departamento de Cuentas Corrientes con una persona encargada de gestionar el área	Administrador	Octubre del 2020	Área Administrativa del CEP Diocesano EL Buen Pastor	Índices elevados de Morosidad, lo cuales generan una liquidez mensual deficiente en la organización
Elaborar e implementar políticas de cobranzas	Asistente Administrativo	Noviembre del 2020	De manera virtual	No existen políticas de Cobranzas
Estandarizar los procesos de cobranzas y gestionar las carteras de morosos	Asistente Administrativo	Diciembre 2020	De manera virtual	No existen procesos estandarizados de cobranzas
Capacitar a todo el equipo del Área de Cuentas Corrientes en el manejo del Sistema SieWeb, plasmar todo en manuales de uso del sistema.	Encargado de Cuentas Corrientes / Jefe de Departamento de Sistemas	Febrero 2021	De manera virtual	Porque el equipo que va a integrar el departamento de Cuentas Corrientes debe estar capacitado con las políticas y procesos y el uso adecuado del SieWeb

Nota. Elaboración propia

5.2. Desarrollo de la solución

Siendo el Cronograma de Implementación de la siguiente manera:

Tabla 7*Cronograma de Implementación*

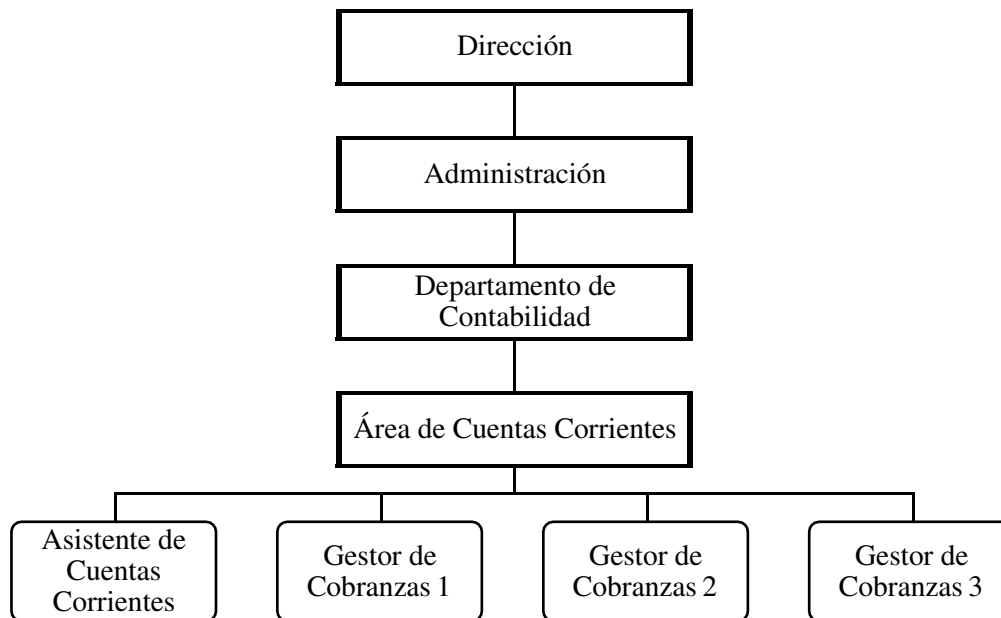
Acciones	Oct-20	Nov-20	Dic-20	Ene-21	Feb-21	Mar-21	Abr-21	May-21	Jun-21	Jul-21	Ago-21	Set-21	Oct-21	Nov-21	Dic-21	Ene-22	Feb-22	Mar-22
1. Acciones preliminares																		
Presentación del nuevo departamento de Cuentas Corrientes y su encargado	■																	
Presentación de las políticas de Cobranzas		■																
Presentación de los procesos de Cobranzas			■															
Capacitación del equipo de Cobranzas				■														
2. Acciones durante la implementación																		
Presentación de Manuales de Uso del Sistema				■														
Distribución de la Cartera de Morosos						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3. Acciones después de la Implementación																		
Cierres mensuales de la Gestión de Cobranzas						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Primera revisión Anual de los resultados																■		
Análisis de Resultados y mejoras o implementación de nuevas estrategias																■	■	■

5.2.1. Creación del Departamento de Cuentas Corrientes

La Administración crea un nuevo departamento administrativo en la Institución, el cual se denomina Área de Cuentas Corrientes, se deja una persona encargada dicho departamento, la cual tendrá las siguientes funciones establecidas en su MOF. El equipo se organizará de la siguiente manera:

Figura 8

Organigrama del Área de Cuentas Corrientes



El Departamento de Cuentas Corrientes depende del Área de Contabilidad, y se encarga de llevar a cabo los procesos de cobranzas, de administrar y gestionar la cartera de morosos, aplicar becas en el sistema de pensiones, aplicar refinanciamiento y registrar compromisos de pagos, también se encarga de orientar a los padres de familia y entregar información respecto a su situación financiera. Establece acciones que tengan que ver con la recuperación de valores comprometidos relacionados con deudas vencida de pensiones.

También proveer informes y reportes a la Administradora sobre recaudación, morosidad, etc. Respecto al encargado del departamento, tiene las siguientes funciones:

- Planificar, administrar y coordinar los procesos de cobranzas y recaudación de acuerdo a las políticas y procesos establecidos por la administración
- Elaborar informes de morosidad, recaudación, etc.
- Elaborar y establecer indicadores de gestión

- Atención a los padres de familia
- Elaborar e implementar estrategias de cobranzas

5.2.2. Políticas de Cobranza

Se implementó las siguientes políticas de cobranzas:

Pago oportuno de las pensiones

Los responsables de Pago deben cumplir oportunamente con el pago de las pensiones de enseñanza recibidos, conforme a las fechas de vencimiento según el Cronograma establecido en la “Declaración del padre de familia o apoderado”, la “Carta informativa del costo educativo”, u otro documento oficial emitido por cada Institución Educativa.

Deuda con morosidad

A partir del primer día después de la fecha de vencimiento de la pensión de enseñanza No Pagada, esta es considerada “Deuda con morosidad”, esto implica un recargo por mora cuyo monto diario lo define la Institución. En casos fortuitos externos a la institución, si así la Promotoría y Dirección General lo determinan, se suspenderá el recargo por mora para todos los estudiantes durante el periodo determinado.

Acuerdos de pago

Para que la gestión de cobranza surta efecto, el Área de Cuentas Corrientes y Cobranzas los siguientes términos, en cuanto a los acuerdos de pago logrados con los Responsables de Pago:

Acuerdo de pago verbal (mediante llamada telefónica)

Solo para estudiantes morosos vigentes con deuda inferior o igual a 3 pensiones y cuyas fechas propuestas de programación de pago son en el mismo periodo académico de la deuda vencida.

Compromiso de pago

El compromiso de pago es emitido por el Área de Cuentas Corrientes y Cobranzas cumpliendo los siguientes criterios:

- Estudiantes morosos vigentes con deuda mayor o igual a 4 pensiones y cuya propuesta de programación de pago es en el mismo periodo académico de la deuda vencida o en casos excepcionales y autorizados por la jefatura del Departamento de Administración y Finanzas, en el periodo previo al proceso de matrícula.
- Estudiantes morosos no vigentes (trasladados, retirados o egresados) cuya propuesta de programación de pagos es autorizado por la jefatura del Departamento de Administración y Finanzas.
- El responsable de Pago es la única persona que debe firmar el Compromiso de Pago, ya que este documento solo tiene validez si es que está debidamente firmado y de ser necesario cotejado con la firma del DNI.

Refinanciamiento de pensión de enseñanza

Se da en casos excepcionales, para estudiantes vigentes, siempre y cuando su solicitud sea aprobada por la jefatura del Departamento de Administración y Finanzas; el Área de Cuentas Corrientes y Cobranzas es el encargado de la aplicación del refinanciamiento en el sistema de pensiones SieWeb.

Medios de pago

Para el pago de las pensiones escolares, las Instituciones Educativas del CIEDC cuentan con los siguientes medios:

Modalidad Virtual:

- Agencias, Agentes, Banca por Internet o App del banco Scotiabank. Una vez que el padre de familia realiza el pago, este se visualizará en el sistema de pensiones 24 horas después, ya que el área de sistemas levanta la información bancaria de lunes a viernes a las 6:00 am.
- Agencias, Agentes, Bancas por Internet o Apps de los bancos autorizados por la empresa PagoEfectivo, previa generación del código CIP en el SieWeb de familia. Una vez que el padre de familia realiza el pago, este se visualizará de manera automática en el sistema de pensiones.

Modalidad Presencial:

- Área de Caja de las mismas instituciones, ubicadas en cada una de sus sedes. Se debe mencionar que esta modalidad durante el periodo del estado de emergencia por el Covid – 19, se inhabilito. Este medio de pago está disponible en todas las sedes de las Instituciones Educativas Particulares del CIEDC.
- Cuenta Transitoria Scotiabank. Exclusivamente para casos excepcionales de padres de familia o apoderados que cuenten con un Compromiso de Pago autorizado y coordinado por la jefatura de Tesorería y Finanzas y el departamento de Contabilidad, respectivamente.

Reserva de vacante y matrícula

Para poder reservar la vacante y matricular, los padres de familia o apoderados no deben mantener deuda por pensiones de estudios de sus hijos y/o hijas con la institución. Salvo casos excepcionales y fortuitos, donde éste tenga un Compromiso de Pago autorizado y visado por la jefatura de Tesorería y Finanzas y por la Gerencia de Servicios Compartidos, respectivamente.

El pago de la Matrícula es inherente al Proceso de Matrícula, el responsable de Pago debe realizar el pago de la Matrícula antes de iniciar el año escolar.

Canales de comunicación oficiales

Con el fin de recuperar la cartera de familias deudoras, la institución utiliza los siguientes canales oficiales para la gestión de la cobranza a las familias deudoras:

- Vía mensajería masiva y correo: SieWeb-Intranet y Correo Institucional de los integrantes del equipo de Cuenta Corriente y Cobranzas.
- Vía telefónica: (01) 415-5630 ó (01) 748-5630 Anexos 6018, 5631, 5653 o 6001.
- WhatsApp del Área de Cuenta Corriente y Cobranzas: 954307160

5.2.3. *Proceso de Cobranzas*

Se estableció un proceso estandarizado de cobranzas:

Proceso de cobranza preventiva

Recordatorio de fecha de vencimiento

Al contar 5 días antes de la fecha de vencimiento, de cada pensión (marzo a diciembre), el área de Cuentas Corrientes y Cobranzas enviará un recordatorio con el asunto “PRÓXIMA PENSIÓN A VENCER” mediante la mensajería masiva del SieWeb-Pensiones, el cual es entregado a la mensajería del SieWeb-Intranet de la familia, excluyendo enviar dicha información al perfil del alumno.

Para los casos de familias que tienen Compromisos de Pago firmados, al contar 5 días antes de la fecha de vencimiento de sus cuotas, el área de Cuentas Corriente y Cobranza enviará un recordatorio de pago “PRÓXIMA FECHA DE VENCIMIENTO” de manera personalizada por el SieWeb-Intranet, el cual es entregado a la mensajería del SieWeb-Intranet de la familia, no del alumno.

Para los casos fortuitos de Refinanciamiento o Fraccionamiento de pensión escolar, al contar 5 días antes de la fecha de vencimiento, el área de Cuentas Corriente y Cobranza enviará un recordatorio de pago “PRÓXIMO FECHA DE VENCIMIENTO” mediante mensajería masiva del SieWeb-Pensiones o de manera personalizada por el SieWeb-Intranet, según la cantidad de familias, el cual es entregado a la mensajería del SieWeb-Intranet de la familia, no del alumno.

El área de cuentas corrientes y Cobranzas debe realizar un estricto y oportuno seguimiento a los compromisos de Pago y los Fraccionamientos o Refinanciamientos de pensiones

Proceso de cobranza ante morosidad

El CEP Diocesano “El Buen Pastor” asume que todos los padres de familia y apoderados cumplirán oportunamente con el pago de las pensiones, Compromisos de Pago y Fraccionamientos o Refinanciamientos de pensiones escolares de sus menores hijos y/o hijas. Sin embargo, se ha establecido el siguiente proceso que debe ser aplicado en casos de morosidad:

Aviso de deuda vencida

Al contar 5 días después de la fecha de vencimiento, de cada pensión (marzo a diciembre), el área de Cuentas Corrientes y Cobranzas enviará un recordatorio “DEUDA VENCIDA” mediante la mensajería masiva del SieWeb - Pensiones, el cual será entregado a la mensajería del SieWeb - Intranet de la familia, no del alumno. Éste comunicado debe contener el monto total y el detalle de la deuda incluido, si fuere el caso, la deuda por Fraccionamientos o Refinanciamientos de pensiones escolares.

Reporte de alumnos/familias deudoras

El área de Cuentas Corrientes y Cobranzas en coordinación con el departamento de Contabilidad, debe identificar mediante la “Relación de Alumnos/Familias Deudoras” (Reporte 821 - SieWeb - Académico) a aquellos que mantienen deuda a partir de 2 pensiones y distribuir la cartera a todos los integrantes del equipo de cobranzas para el debido seguimiento. Este procedimiento de debe hacer el último día de cada mes.

Cobranza telefónica

Cada integrante del equipo de cobranzas se hará cargo de su respectiva cartera de alumnos/familias deudoras, durante un mes, para realizar las llamadas telefónicas con el fin de llegar a un acuerdo de pago con el padre de familia o apoderado, según la siguiente jerarquía:

- En primer lugar: El encargado de cartera debe ponerse en contacto con el Responsable de pago (padre, madre de familia o apoderado, según sea el caso).
- En segundo lugar: Si el Responsable de Pago No contesta o No ingresa la llamada a su teléfono móvil ni teléfono de casa, entonces el encargado de cartera se contactará con el padre o madre de familia, según sea el caso.
- En tercer lugar: Si ninguno de los anteriores No contesta o No ingresa la llamada, entonces el encargado de cartera se contactará al teléfono móvil y fijo del apoderado.

El encargado de cartera debe hacer un estricto seguimiento a los acuerdos de pago Verbales o Compromisos de Pago (dependiendo de la política de acuerdos de pago – pág. 5-6) a los que se compromete el padre de familia, ya que solo puede reprogramar la fecha de pago hasta en dos ocasiones como máximo; si No cumple el acuerdo de Pago y su deuda es mayor a tres pensiones se procede la cobranza mediante Carta.

El encargado de cartera debe realizar 3 llamadas como máximo, en diferentes días y horarios agotando los tres niveles de la jerarquía de llamadas telefónicas, si No se logra contactar con ninguno de ellos y si deuda es mayor a tres pensiones se procede a la cobranza mediante Carta.

Cobranza mediante carta

- El encargado de cartera debe informar al encargado del área de Cuentas Corrientes y Cobranzas, llenando y enviando el formato “Plantilla para Cartas de Cobranza” para que se elaboren las cartas de cobranza.
- El encargado del área de Cuentas Corrientes y Cobranzas debe emitir la “Carta de Cobranza por Deuda de Pensión Escolar”, completando el formato pre elaborado, y enviar al encargado de cartera dentro de 24 horas.
- El encargado de cartera debe enviar la “Carta de Cobranza por Deuda de Pensión Escolar” mediante el SieWeb-Intranet y correo institucional a la mensajería SieWeb-Intranet de la familia y correo personal del Responsable de Pago, respectivamente.
- Para todos los acuerdos de pago, que se logre en la cobranza mediante Carta, se debe emitir un Compromiso de Pago (según la política de acuerdos de pago – pág. 5-6)
- El encargado de cartera debe hacer un estricto seguimiento al acuerdo de pago al que se compromete el padre de familia, ya que solo puede reprogramar las fechas de las cuotas de pago hasta en dos ocasiones, como máximo; si No cumple se procede la cobranza mediante SMS Equifax.
- Si el responsable de Pago No envía ninguna respuesta después de 5 días de haberle enviado la “Carta de Cobranza por Deuda de Pensión Escolar” se procede a la cobranza mediante SMS Equifax.

Cobranza mediante SMS Equifax

- El encargado de cartera debe informar al encargado del área de Cuentas Corrientes y Cobranzas, llenando y enviando el formato “Data para SMS Equifax”.
- El área de Cuentas Corrientes y Cobranzas, con el apoyo del Departamento de Sistemas, debe completar y subir el formato que la plataforma de Equifax solicita para la campaña de cobranza mediante SMS.
- Para todos los acuerdos de pago, que se logre en la cobranza mediante SMS Equifax, se debe emitir un Compromiso de Pago (según la política de acuerdos de pago – pág. 5-6)

El área de Cuentas Corrientes y Cobranzas debe aprovechar al máximo esta herramienta, por ello se debe realizar los días 15 de cada mes.

El encargado de cartera debe hacer un estricto seguimiento al acuerdo de pago al que se compromete el padre de familia, si No cumple se procede la cobranza mediante programación de Cita con la jefatura de Tesorería y Finanzas.

Si el responsable de Pago No envía ninguna respuesta después de 5 días de haberle notificado su deuda mediante SMS Equifax, se procede a la cobranza mediante programación de Cita con la jefatura de Tesorería y Finanzas.

Programación de citas con jefatura de tesorería y finanzas

El área de Cuentas Corrientes y Cobranzas, en coordinación con la jefatura de Tesorería y Finanzas, realiza la programación de Citas y notifica mediante el SieWeb-Intranet, correo institucional y llamada telefónica o WhatsApp al responsable de Pago.

- Modalidad Virtual: Mediante la plataforma Zoom. El área de Cuentas Corrientes y Cobranzas debe enviar el link de acceso al responsable de pago.

- Modalidad Presencial: El responsable de pago debe apersonarse a la oficina de la jefatura de Tesorería y Finanzas de su institución.

La jefatura de Tesorería y Finanzas debe informar al encargado de Cuentas Corrientes y Finanzas el acuerdo de pago al que llegó con el responsable de Pago.

Para todos los acuerdos de pago, que se logre en la cobranza mediante Cita, se debe emitir un Compromiso de Pago.

- El encargado de cartera debe hacer un estricto seguimiento al acuerdo de pago al que se compromete el padre de familia, si No cumple se procede a reportar la deuda a la Central de Riesgo y tomar acciones legales.
- Si el responsable de Pago No llega a ningún acuerdo de pago con la jefatura de Tesorería y Finanzas, se le da un plazo máximo de 5 días para enviar su propuesta de cronograma de pagos para ser evaluada, si No envía se procede a reportar la deuda a la Central de Riesgo y tomar acciones legales.

Reporte de deuda a la central de riesgo

El área de Cuentas Corrientes y Cobranzas, con apoyo del departamento de Sistemas, debe completar y subir el formato que solicita la plataforma de Equifax para reportar en la central de riesgo a los responsables de Pago morosos.

- Si el responsable de Pago realiza el pago, el área de Cuentas Corrientes, con apoyo del departamento de sistemas, actualiza la información en la plataforma de Equifax eliminando las deudas pagadas.

Acciones legales

La jefatura de Tesorería y Finanzas, decide tomar acciones legales, enviar cartas notariales, a aquellos responsables de pago que han recibido todas las notificaciones de cobranza

(llamada telefónica, carta de cobranzas, SMS Equifax, citas) y no han llegado a un acuerdo de pago o no han cumplido con los Compromisos de Pago.

Registro y reportes de las gestiones de cobranzas ante morosidad

Registro de la información obtenida de las gestiones de cobranza

El área de Cuentas corrientes y Cobranzas debe manejar un Excel compartido “Gestión de Cobranzas”, que será alimentado por los encargados de cartera, con su cuenta de correo institucional, dos veces por semana, los días miércoles y viernes a las 4:00 pm, con la información obtenida de las gestiones de cobranzas.

- Cada encargado de cartera debe tener en un Excel personal un backup de la información que va registrando durante sus gestiones de cobranzas diaria.

Reporte de la información obtenida de las gestiones de cobranza

El área de Cuentas Corrientes y Cobranzas debe realizar un reporte de las gestiones de cobranzas, los días lunes de cada dos semanas, en cual será enviado a la jefatura de Tesorería y Finanzas.

Procedimiento para la emisión y envío del compromiso de pago

Emisión del compromiso de pago

El encargado de cartera debe completar (datos del responsable de pago, datos del alumno(a), detalle de la deuda y fechas de pago) correctamente todos los datos que indica el formato del “Compromiso de Pago”.

Envío y firma del compromiso de pago

Modalidad virtual: El encargado de cartera enviará, mediante el SieWeb-Intranet, el formato del Compromiso de Pago debidamente llenado, según acuerdo de pago autorizado por la instancia correspondiente, para que el responsable de Pago lo imprima, firme y envíe, por el mismo medio, ya sea por foto o escaneado.

Consideraciones con respecto a la Firma del Responsable de Pago:

- La firma debe estar dibujada con puño y letra, puede ser escaneada, o escrita directamente en el documento. Debe ser cotejada con la firma del DNI, para ello se debe solicitar una foto del DNI del responsable de Pago.
- No se reciben firmas dibujadas en computador.

Modalidad presencial: El encargado de cartera emitirá el formato del Compromiso de Pago debidamente llenado, según acuerdo de pago autorizado por la instancia correspondiente, para que el responsable de Pago de manera presencial se apersona a firmar.

Registro y almacenamiento del compromiso de pago

El encargado de cartera debe registrar en el Excel compartido “Compromisos de Pago” y “Gestión de Cobranzas”, con su cuenta de correo institucional, todos los Compromisos de Pago firmados, para su debido seguimiento y control.

El encargado de cartera debe almacenar mediante OneDrive, con su cuenta de correo institucional, en la carpeta compartida “Compromisos de Pago”, del área de Cuentas Corrientes y Cobranzas, todos los documentos de Compromisos de Pago firmados.

El encargado de Cuentas Corrientes y Cobranzas, registrará los Compromisos de Pago en el SieWeb – Pensiones (Opción Acuerdos), en base a la información que el encargado de cartera ingresa en el Excel Compartido, se debe cotejar con el Compromiso de Pago Firmado.

5.3. Factibilidad técnica – operativa

5.3.1. Recursos Tecnológicos

En la Institución educativa se cuenta con los sistemas necesarios para la implementación de un departamento de cuentas corrientes:

Sistema de Pensiones SIEWEB

En el año 2012, el CEP Diocesano “El Buen Pastor” implementó el SIEWEB el sistema integrado que une toda la información del estudiante, en cuanto a información académica y financiera, dicho sistema no estaba siendo usado al 100%, ya que cuenta con distintos reportes los cuales facilitan de una manera extraordinaria la gestión de las cuentas por cobrar. La empresa quien brinda el servicio, cada año crea nuevas funciones del sistema los cuales ayudan a la institución a mantenerse actualizada. Al hacer uso de tal manera que se explotaban la gran mayoría de funciones incluso se logró una certificación por parte del proveedor (Ver anexo).

5.3.2. Recursos Humanos

En cuanto al personal necesario, producto de la pandemia las áreas de caja se encargaron de realizar las cobranzas, no hubo necesidad de contratar a nuevo personal, el equipo se conformó con 5 personas. Durante este tiempo se trabajó de manera virtual. Al retornar a la presencialidad, cada quién desde su propia oficina realizó las funciones correspondientes a Cuentas Corrientes, fue una implementación que no generó inversión.

5.3.3. Área Legal

La institución cuenta con un departamento de abogados, quienes se encargarán de revisar todas las políticas y lineamientos que estén acorde con las normas y leyes del Estado.

5.4. Cuadro de inversión

Tabla 8

Cuadro de Inversión de la Implementación de un Departamento de Cuentas Corrientes

Concepto	Año 2021 (S/.) Virtual	Año 2022 (S/.) Presencial
Inversión Fija	00.00	00.00
Maquinaria y Equipos	00.00	00.00
Muebles y enseres	00.00	00.00
Equipos de Computación	00.00	00.00
Inversión Diferida	2100.00	100.00
Estudios Preliminares	2000.00	00.00
Reuniones y Capacitaciones	100.00	100.00
Inversión en Capital de Trabajo	9500.00	10800.00
Sueldos y Salarios	9500.00	9500.00
Material de Escritorio	00.00	500.00
Material de Impresión	00.00	300.00
Energía Eléctrica	00.00	150.00
Agua Potable	00.00	150.00
Insumos varios	00.00	200.00
Inversión Total	11 600.00	10 900.00

6. Análisis de Resultados

Con respecto al primer objetivo sobre mejorar la liquidez mensual del CEP Diocesano “El Buen Pastor” mediante la implementación de un departamento de Cuentas Corrientes, podemos observar mediante las ratios de Liquidez como ha ido mejorando en los años 2021 y 2022, que fueron los años donde se implementó la mejora:

Tabla 9

Comparación de los Ratios de Liquidez desde el 2016 al 2022

Ratios de Liquidez	Antes de la Implementación			Después de la Implementación			
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Razón Corriente	1.21	0.85	1.01	0.91	0.97	1.32	1.40
Prueba Defensiva	0.08	0.09	0.04	0.06	0.07	0.04	0.23
Rotación de Cuentas por Cobrar				9.66	8.23	7.73	11.05
Capital de Trabajo (S/.)	4,747,370.30	-1,117,565.00	45,962.00	-594,794.00	-198,846.00	1,345,674.00	1,557,048.00

Razón Corriente: Después de la implementación, al cierre del año 2021, los estados financieros de la empresa arrojan 1.32, esto muestra que las deudas del periodo son cubiertas en su totalidad por los Activos Corrientes y se tiene un sobrante de 0.32 para ser invertido en proyectos de la institución; en el año 2022, los estados financieros arrojan 1.40, se observa que se incrementó en 0.08. Al comparar estos resultados con los años anteriores, vemos el incremento significativamente, vemos que, en los años 2017, 2019 y 2020 los Activos Corrientes no eran suficientes para los pagos de deudas del periodo.

Prueba defensiva: Antes del año 2022 la ratio de prueba defensiva era menor a 0.04, pero se observa que en el año 2022 esta ratio se incrementa considerablemente en 0.19 en tan solo un año, esto permitió amortizar deudas y crear una mejor espalda financiera para la institución.

Rotación de Cuentas por Cobrar: Entre los años 2019, 2020 y 2021, se observa que esta ratio es muy baja, si lo convertimos a días, se tiene que, en promedio, las cuentas por cobrar se recuperan en 42 días después de la fecha de vencimiento; sin embargo, en el año 2022 se observa una mejoría notable en esta ratio, y convirtiéndolo en días, se tiene que las cuentas por cobrar tienen una rotación de 32 días, es decir, este es el tiempo en el que el CEP Diocesano “EL Buen Pastor” se demora en recuperar su cartera.

Capital de Trabajo: El CEP Diocesano al cerrar el año 2022 cuenta con un Capital de Trabajo de S/ 1,557,048.00, observamos que es el más alto en los últimos 7 años.

Con respecto al segundo objetivo, reducir el índice de morosidad en el CEP Diocesano el Buen Pastor, tenemos los siguientes resultados:

Tabla 10

Porcentaje de Morosidad Anual 2022

Mes	Total Alumnos	Total Provisión	Alumnos Morosos	Total Pensión Atrasada	%
Marzo	2270	S/ 1,251,384.07	56	S/ 55,172.88	2.47%
Abril	2271	S/ 1,034,263.64	78	S/ 76,847.94	3.43%
Mayo	2271	S/ 1,161,124.82	85	S/ 83,744.55	3.74%
Junio	2272	S/ 1,124,694.38	99	S/ 97,537.77	4.36%
Julio	2272	S/ 1,489,854.89	120	S/ 118,227.60	5.28%
Agosto	2270	S/ 1,489,854.89	164	S/ 161,577.72	7.22%
Setiembre	2270	S/ 1,475,248.47	201	S/ 198,031.23	8.85%
Octubre	2270	S/ 1,548,280.57	233	S/ 229,558.59	10.26%
Noviembre	2266	S/ 1,519,067.73	322	S/ 317,244.06	14.21%
Diciembre	2266	S/ 1,870,802.56	437	S/ 430,545.51	19.29%
Total		S/ 13,964,576.01		S/ 1,768,487.85	

Tabla 11*Porcentaje de Morosidad Anual (2020 - 2021)*

MES	2020					2021				
	TOTAL ALUMNOS	TOTAL PROVISIÓN	ALUMNOS MOROSOS	TOTAL PENSIÓN ATRASADA	%	TOTAL ALUMNOS	TOTAL PROVISIÓN	ALUMNOS MOROSOS	TOTAL PENSIÓN ATRASADA	%
MARZO	2220	1,509,654.85	141	60,888.44	6.35%	2191	1,026,474.20	75	36,201.40	3.42%
ABRIL	2250	1,079,361.14	156	69,445.08	6.93%	2189	1,021,155.20	81	38,767.56	3.70%
MAYO	2254	917,672.04	175	78,757.22	7.76%	2190	963,354.53	95	44,537.28	4.34%
JUNIO	2227	989,887.35	184	84,606.99	8.26%	2190	959,563.69	104	48,926.76	4.75%
JULIO	2220	1,005,253.94	214	100,167.45	9.64%	2188	958,683.49	123	57,615.96	5.62%
AGOSTO	2217	988,990.16	246	114,496.89	11.10%	2189	958,279.29	164	76,613.04	7.49%
SETIEMBRE	2209	995,149.88	285	133,839.87	12.90%	2190	958,402.59	205	96,169.74	9.36%
OCTUBRE	2207	995,433.14	329	154,102.83	14.91%	2190	957,768.99	281	131,507.52	12.83%
NOVIEMBRE	2206	995,207.94	415	192,939.54	18.81%	2189	957,707.34	348	162,173.55	15.90%
DICIEMBRE	2206	996,509.94	546	252,034.95	24.75%	2189	957,707.34	520	241,749.09	23.76%
TOTAL:				S/ 1,241,279.26					S/ 934,261.90	

Nota: Adaptado de Informe Anual

Al realizar un comparativo entre los años 2020, 2021 y 2022 observamos que en el porcentaje de morosidad viene reduciendo después de la implementación, en el año 2021 redujo en 0.99% con respecto al año anterior y en el 2022 redujo un 4.47%.

Por otro lado, al realizar un comparativo de los montos recuperados en los años 2019 al 2022, con respecto a las deudas anteriores:

Tabla 12*Porcentaje de Recuperación de Saldos Anteriores*

Cuenta 121301 - Clientes Saldo al 31 de diciembre (Expresado en Soles)			
Concepto	Saldo Anterior	Cobrado	% Cobrado
Periodo 2019	1,496,895.01	1,064,486.11	71%
Periodo 2020	1,195,215.00	805,561.00	67%
Periodo 2021	1,296,426.00	750,418.00	58%
Periodo 2022	934,755.00	816,944.00	87%

Se observa que, gracias a los esfuerzos realizados en las cobranzas, en el año 2022 se logró cobrar el saldo del año 2021 en un 87%, también se observa que el saldo anterior fue mucho menor a los demás años. Vemos que en el periodo 2021 solo se logró recuperar el 58% de la deuda anterior, esto se puede aludir a la difícil situación económica que atravesó el país.

Con respecto al tercer objetivo, determinar procesos y políticas de cobranzas, se logró estandarizar el proceso de recaudación y cobranzas, se estableció dicho documento con el nombre de Políticas y procedimientos del departamento de Recaudación y Cobranzas, desarrollado en la página 51 al 63. Se estableció un flujograma (Anexo 7), manuales y guías de usuario (Anexo 11) para el uso del Sistema SieWeb. Con los procesos ordenados y estandarizados y con lineamientos establecidos, se logró tener los resultados esperados en los periodos 2021 y 2022, estas políticas son flexibles están sujetas a actualizaciones y a nuevas estrategias que se dese implementar.

Gestionar la cartera de morosos del CEP Diocesano “El Buen Pastor” mediante la implementación de un departamento de Cuentas Corrientes, en el periodo de marzo a diciembre de los años 2021 y 2022 se logró gestionar la cartera de morosos clasificando nuestro proceso de la siguiente manera: Gestión de Cobranza Preventiva, se envía un mensaje mediante mensajería del SieWeb, con un recordatorio de la próxima fecha de vencimiento; luego tenemos la gestión de familias sin deuda, a ellas les enviamos un mensaje de agradecimiento por el pago puntual de sus pensiones; luego tenemos la Gestión de las Cobranzas ante Morosidad: Recordatorio de deuda vencida, cobranza telefónica, Cartas de Cobranza, SMS Equifax, citaciones, compromisos de Pago y Cartas Notariales, teniendo en promedio mensual en ambos periodos los siguientes resultados:

Tabla 13*Número promedio mensual de estudiantes / familias (2021 - 2022)*

Tipo de Gestión	2021	2022
Cobranza preventiva: Recordatorio de Próximo Vencimiento	1430	1305
Familias sin deuda: Mensaje de Agradecimiento		1256
Gestión de Cobranza ante Morosidad		
Recordatorio de Deuda Vencida	885	958
Cobranza Telefónica	501	608
Cartas de Cobranza	89	60
Citaciones	52	45
SMS Equifax	30	30
Compromisos de Pago	50	48
Carta Notarial (fin del periodo)	10	15

Cabe destacar que el año 2021 se contó con 2201 estudiantes y en el año 2022 se contó con 2213. A partir del mes de abril del 2022 se implementó el envío de mensajería masiva, mediante el SieWeb, en agradecimiento a todas las familias que están al día en el pago de las pensiones escolares, cuyos pagos realizaron hasta 5 días después de la fecha de vencimiento de cada pensión:

De esta data se determina el Índice de Puntualidad en pagos de Pensiones. Tenemos, al 2022, 2213 estudiantes, de los cuales 1069 en promedio (56.8%) pagan las pensiones de manera puntual. Además, se determina que el 41.03% del total de estudiantes (2213) paga las pensiones hasta cinco días antes de la fecha de vencimiento. De esta manera podemos determinar que el 43.29% de los estudiantes son Morosos, a los cuales debemos hacer seguimiento con todo el proceso de cobranzas.

6.1. Análisis Costo-Beneficio

Tabla 14

Análisis costo-beneficio de la implementación

	2021 (S/.)	2022 (S/.)
Inversión Total	11 600.00	10 900.00
Beneficio: Recuperación de deuda atrasada Anual con respecto al año anterior	750,418.00	816,944.00
% Porcentaje de Inversión con respecto al Beneficio obtenido	1.55%	1.33%

Para el análisis Costo-Beneficio, se ha considerado la deuda recuperada de años anteriores, en el 2021, se logró recuperar S/. 750 418.00 de S/. 1 296 426.00, este monto correspondía a deudas atrasadas de los años 2019 y 2020. Estas deudas tenían más de 2 años de vencimiento, por lo tanto, la inversión realizada en el año 2021 significó tan solo 1.55% del beneficio que se obtuvo; del mismo modo en el año 2022, se logró recuperar S/ 816 944.00 de S/ 934 755.00 del periodo 2021, y lo que se invirtió en el área de Cuentas Corrientes fu insignificante, tan solo 1.33% del monto total recuperado.

7. Aportes más Destacables a la Empresa

Los aportes más destacables que podido proporcionar al CEP Diocesano “El Buen Pastor” durante mi permanencia en dicha empresa son:

- Capacidad de Análisis, para la solución de problemas
- Capacidad de retención y aprendizaje: aprendí a usar muy rápidamente los sistemas usados y podía manejarlos sin ningún problema.
- Compromiso, apoyar en todo, a veces fuera de horario, en funciones que no me competían.
- Pensamiento crítico
- Creatividad
- Fidelidad
- Lealtad a mis jefes
- Responsabilidad, nunca dejé cosas a medio hacer
- Vocación al servicio, la atención a los padres de familia
- Rapidez cuando solicitan un informe o cualquier información
- Orden y limpieza en mi ambiente de trabajo, en los documentos físicos y virtuales que manejo.

8. Conclusiones

Mediante la implementación del departamento de Cuentas Corrientes se logró mejorar la liquidez mensual del CEP Diocesano El Buen Pastor, teniendo como resultados las ratios de liquidez: Razón Corriente al final del periodo 2021 se tiene un valor de 1.32 el cual se incrementa en 0.08 para el año 2022, teniendo como resultado un valor de 1.40; en cuanto a la prueba defensiva se tiene que en el año 2022 fue la más alta en los últimos 7 años, llegando a ser un 0.23; por otro lado se tiene que la rotación de cuentas por cobrar para el año 2022 es un 11.05, esto quiere decir que las cuentas por cobrar tienen una rotación de 32 días.

Se logró reducir el índice de morosidad con la implementación de un departamento de cuentas corrientes. Al realizar un comparativo entre los años 2020, 2021 y 2022 observamos que en el porcentaje de morosidad reduce de manera significativa en el año 2021 redujo en 0.99% con respecto al año anterior y en el 2022 redujo un 4.47%, teniendo al final del 2022 un porcentaje de morosidad del 19.9%. Por otra parte, el año 2022 se logró tener una recuperación de deuda de los años anteriores en un 87%.

La determinación de políticas y procesos de cobranzas influyen en la gestión efectiva de las Cuentas por Cobrar, influyendo así en la mejora de la liquidez del CEP Diocesano “El Buen Pastor”. Actualmente la institución cuenta con lineamientos específicos y procesos estandarizados en aspectos económicos de los estudiantes: Políticas de Recaudación y Cobranzas, manuales y guías para el uso correcto del sistema de pensiones.

Se determinó que la gestión de cobranza influye en la liquidez del colegio CEP Diocesano El Buen Pastor, el tener clasificadas las gestiones de cada proceso a seguir, ayudó a mantener una eficiente gestión de la cartera de morosos mensual (cuentas por Cobrar), aplicando distintas

estrategias de persuasión para el pago oportuno, por otra parte, en el año 2022 se logró tener una recuperación de deuda de los años anteriores en un 87%.

9. Recomendaciones

Se recomienda realizar evaluaciones periódicas a las ratios de liquidez, para no bajar la guardia y no confiarse, siempre se debe estar mejorando los procesos. Se recomienda implementar el área en todos los colegios del CIEDC.

Se recomienda manejar índices de morosidad bajos y realizar una investigación de mercado para ver a la competencia, también realizar estrategias para conocer a nuestros potenciales clientes y estar alertas antes de que sea parte de la institución.

Actualizar las políticas y cobranzas de manera que se mantenga de manera coherente con las normas y leyes del Ministerio de Educación que cada cierto tiempo van saliendo y más en estos tiempos de crisis económica.

Mantener motivado al equipo encargado de gestionar las cobranzas con incentivos, ya que debemos considerar que toda esta implementación no funciona sin que el personal responsable se encuentre motivado, capacitado y sienta que su trabajo es valorado.

10. Referencias

- Aguilar, V. (2013). *Gestión De Cuentas Por Cobrar Y Su Incidencia En La Liquidez De La Empresa Contratista Corporación Petrolera S.A.C. - Año 2012*. 109.
- Álvarez, M. (2001). *Manual para Elaborar Manuales de Políticas y rocedimientos* (Tercera). Panorama.
- Andrade, A. (2023). *Ratios o Razones Financieras*.
- Brachfield. (2008). *Introducción a la Morosidad*. En *Gestión de la Morosidad* (p. 12 al 15).
- Brachfield, P. (2007). *Prevención y Cura de la Morosidad*. <https://perebrachfield.com/>
- Bustamante, C. (2008). *Informe Contabilidad y Auditoría*. enero del 2008.
- Campoverde, C., & Galarza, F. (2017). *Modelo De Recuperación De Cartera En Instituciones Particulares De La Vía Samborondón*. 95.
- Castañeda, E., & Tamayo, J. (2013). *La Morosidad y su Impacto en el Cumplimiento de los Objetivos Estratégicos de la Agencia Real Plaza de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo 2010-2012*. Universidad Privada Antenor Orrego.
- Chavez, Y., & Loconi, J. (2018). *Evaluación De La Gestión De Cuentas Por Cobrar Comerciales Para Determinar La Eficiencia De Las Políticas De Créditos Y Cobranzas En La Empresa Ferronor Sac, 2015*. Propuesta De Mejora. 119.
- Córdoba, M. (2005). *La Administración Financiera*.
- Cortés, D. (2019, enero). *5 Indicadores Financieros Fundamentales para la Empresa*. <https://www.cesuma.mx/blog/5-indicadores-financieros-fundamentales-para-la-empresa.html>

- Fierro, Á., Fiero, F., & Fierro, F. (2016). *Contabilidad de pasivos con estándares internacionales para PYMES. En Contabilidad de pasivos con estándares internacionales para PYMES* (Tercera). ECOE Ediciones.
- GrupoRPP. (2021, agosto 24). *Morosidad en colegios privados se encuentra por encima del 50%*. RPP. <https://rpp.pe/economia/economia/morosidad-en-colegios-privados-se-encuentra-por-encima-del-50-noticia-1354014>
- Levy, P. (2009). *Procedimientos de Cobranza*. Limusa.
- Llontop, M., & Morales, R. (2021). *Índice De Morosidad En El Centro Educativo Particular Parroquial Augusta López Arenas, Ferreñafe 2019*. Universidad Señor de Sipán.
- Martínez, C. (2022, octubre 19). *Qué son las cuentas por cobrar y cómo se clasifican*. Finanzas Guías. <https://www.dripcapital.com/es-mx/recursos/finanzas-guias/que-son-las-cuentas-por-cobrar>
- Martínez, C. L., Odar, L., & Zegarra, M. (2019). *La Gestión de Cobranzas y su incidencia en la liquidez de la empresa Corporación Bolsipol SAC - 2018*.
- Peralta, D. (2019). *Incidencia de las Cuentas por Cobrar en la Liquidez del Colegio Adventista del Atlántico Max Trummer, Colombia, en el período 2017 2018*. 71.
- Ponce, D. (2021). *Políticas Y Procedimientos De Cobranza Y Su Impacto En El Índice De Morosidad En Colegios Privados A Nivel Basico Del Distrito De Independencia, Lima: Caso Institución Educativa Privada José María Arguedas*”, Año 2018. 2021, 162.
- Saézn, L., & Saézn, L. (2019, enero 31). *Razones Financieras de Liquidez: Un indicador tradicional del Estado Financiero de las empresas*. JUNIO 2019, 10.

11. Anexos

Anexo 1: Estados Financieros 2016 al 2022

CEP DIOCESANO EL BUEN PASTOR
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016
* SOLES *

ACTIVOS			PASIVOS Y PATRIMONIO		
ACTIVOS CORRIENTES	2016	%	PASIVOS CORRIENTES	2016	%
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	475,579.71	2.8%	Sobregiros Bancarios	466,045.07	2.7%
Cuentas por Cobrar Comerciales	1,686,679.00	9.9%	Obligaciones Financieras	2,467,312.24	14.4%
Otras Cuentas por Cobrar a Partes Relacionadas	3,381,255.42	19.8%	Cuentas por Pagar Comerciales	314,267.79	1.8%
Otras Cuentas por Cobrar	74,540.32	0.4%	Otras Cuentas por Pagar a Partes Relacionadas	811,337.76	4.7%
Existencias	231,394.18	1.4%	Otras Cuentas por Pagar	1,540,760.95	9.0%
Gastos Contratados por Anticipado	60,280.87	0.4%	TOTAL PASIVOS CORRIENTES	5,599,723.81	32.7%
Otros Activos	855,748.53	5.0%			
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	6,765,478.03	39.5%	PASIVOS NO CORRIENTES		
ACTIVOS NO CORRIENTES			Obligaciones Financieras	3,437,547.91	20.1%
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	18,012,976.29	105.3%	Provision de Beneficios Sociales	3,161,513.05	18.5%
(-) Depreciación Acumulada	-7,665,882.18	-44.8%	Otras Cuentas por Pagar	59,740.88	0.3%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	10,347,094.11	60.5%	Ingresos Diferidos	520,600.00	3.0%
			TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	7,179,401.84	42.0%
			PATRIMONIO NETO		
			Capital	3,715,708.21	21.7%
			Resultados Acumulados	283,417.44	1.7%
			RESULTADO DEL EJERCICIO	690,773.59	4.0%
			Apoyo a Instituciones Relacionadas	-356,452.75	-2.1%
			Total Patrimonio Neto Atribuible a la Matriz	4,333,446.49	25.3%
TOTAL ACTIVOS	17,112,572.14	100.0%	TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO	17,112,572.14	100.0%



CEP DIOCESANO EL BUEN PASTOR
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017
*** SOLES ***

ACTIVOS				PASIVOS Y PATRIMONIO		
ACTIVOS CORRIENTES	2017	%		PASIVOS CORRIENTES	2017	%
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	707,597	4%		Sobregiros Bancarios	427,332	2%
Cuentas por Cobrar Comerciales	1,319,145	7%		Obligaciones Financieras	2,542,485	14%
Otras Cuentas por Cobrar a Partes Relacionadas	3,355,650	18%		Cuentas por Pagar Comerciales	201,997	1%
Otras Cuentas por Cobrar	60,242	0%		Otras Cuentas por Pagar a Partes Relacionadas	2,086,894	11%
Existencias	185,109	1%		Otras Cuentas por Pagar	2,231,992	12%
Gastos Contratados por Anticipado	56,785	0%		TOTAL PASIVOS CORRIENTES	7,490,700	41%
Otros Activos	688,608	4%				
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	6,373,135	35%		PASIVOS NO CORRIENTES		
				Obligaciones Financieras	3,101,196	17%
ACTIVOS NO CORRIENTES				Provision de Beneficios Sociales	3,854,045	21%
Inversiones Financieras	2,172,022	12%		Ingresos Diferidos	737,605	4%
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	17,965,348	98%		TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	7,692,845	42%
(-) Depreciación y Amortización Acumulada	-8,230,609	-45%				
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	11,906,762	65%		PATRIMONIO NETO		
				Capital	3,715,708	20%
				Capital Adicional	818,985	4%
				Resultados Acumulados	-1,348,626	-7%
				RESULTADO DEL EJERCICIO	-89,717	0%
				Total Patrimonio Neto Atribuible a la Matriz	3,096,351	17%
TOTAL ACTIVOS	18,279,897	100%		TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO	18,279,897	100%



CEP DIOCESANO EL BUEN PASTOR
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018
*** SOLES ***

ACTIVOS						PASIVOS Y PATRIMONIO		
ACTIVOS CORRIENTES	2017	%	2018	%		2017	%	
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	707,597	4%	291,643	1%		427,332	2%	
Cuentas por Cobrar Comerciales	1,319,145	7%	1,502,490	7%		2,542,485	14%	
Otras Cuentas por Cobrar a Partes Relacionadas	3,355,650	18%	3,592,496	18%		201,997	1%	
Otras Cuentas por Cobrar	60,242	0%	124,644	1%		2,086,894	11%	
Existencias	185,109	1%	522,751	3%		2,231,992	12%	
Gastos Contratados por Anticipado	56,785	0%	67,168	0%		TOTAL PASIVOS CORRIENTES	7,490,700	41%
Otros Activos	688,608	4%	484,879	2%				
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	6,373,135	35%	6,586,075	32%		PASIVOS NO CORRIENTES		
						Obligaciones Financieras	3,101,196	17%
ACTIVOS NO CORRIENTES						Provision de Beneficios Sociales	3,854,045	21%
Inversiones Financieras	2,172,022	12%	4,223,575	21%		Ingresos Diferidos	737,605	4%
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	17,965,348	98%	18,407,553	90%		TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	7,692,845	42%
(-) Depreciación y Amortización Acumulada	-8,230,609	-45%	-8,838,255	-43%				
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	11,906,762	65%	13,792,973	68%		PATRIMONIO NETO		
						Capital	3,715,708	20%
						Capital Adicional	818,985	4%
						Resultados Acumulados	-1,348,626	-7%
						RESULTADO DEL EJERCICIO	-89,717	0%
						Total Patrimonio Neto Atribuible a la Matriz	3,096,351	17%
TOTAL ACTIVOS	18,279,897	100%	20,379,048	100%		TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO	18,279,897	100%



CEP DIOCESANO EL BUEN PASTOR
RUC 20218819533
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2019
*** SOLES ***

ACTIVOS			PASIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES	2019	%	PASIVOS CORRIENTES	2019	%
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	387,731	2.6%	Sobregiros Bancarios	-	0.0%
Cuentas por Cobrar Comerciales	1,716,735	11.5%	Obligaciones Financieras Corto Plazo	3,921,150	26.2%
Otras Cuentas por Cobrar a Partes Relacionadas	3,201,951	21.4%	Cuentas por Pagar Comerciales Terceros	89,981	0.6%
Otras Cuentas por Cobrar	115,937	0.8%	Otras Cuentas por Pagar a Partes Relacionadas	1,252,460	8.4%
Existencias	173,577	1.2%	Otras Cuentas por Pagar	1,197,232	8.0%
Gastos Contratados por Anticipado	35,771	0.2%			
Otros Activos	234,328	1.6%			
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	5,866,029	39.2%	TOTAL PASIVOS CORRIENTES	6,460,823	43.2%
ACTIVOS NO CORRIENTES			PASIVOS NO CORRIENTES		
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	18,569,142	124.2%	Obligaciones Financieras Largo Plazo	920,938	6.2%
(-) Depreciación Acumulada	(9,478,934)	-63.4%	Provision de Beneficios Sociales	3,697,578	24.7%
			Otras Cuentas por Pagar - Largo Plazo	113,010	0.8%
			Ingresos Diferidos	704,925	4.7%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	9,090,208	60.8%	TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	5,436,451	36.3%
			PATRIMONIO NETO		
			Capital	3,715,708	24.8%
			Resultados Acumulados	(1,557,223)	-10.4%
			RESULTADO DEL EJERCICIO	900,478	6.0%
TOTAL ACTIVOS	14,956,238	100%	Total Patrimonio Neto Atribuible a la Matriz	3,058,963	20.5%
			TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO	14,956,238	100.0%

CPC. Miriam Luisa Ortiz León
 Contadora General

C.E.P. DIOCESANO "EL BUEN PASTOR"
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2020
*** SOLES ***

ACTIVOS			PASIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES	2020	%	PASIVOS CORRIENTES	2020	%
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	427,433	3.0%	Tributos, Contrapr. y Aportes a S.P.P y de Salud	431,664.31	3.0%
Cuentas por Cobrar Comerciales	2,409,293	16.9%	Remuneraciones y Participaciones por Pagar	4,304,315.40	30.2%
Cuentas por Cobrar al personal, Acc. (Socios) y Directores.	15,484	0.1%	Cuentas por Pagar Comerciales - Terceros	94,202	0.7%
Otras Cuentas por Cobrar Diversos - Relacionados	1,744,964	12.2%	Cuentas por Pagar Comerciales - Relacionados	-	0.0%
Otras Cuentas por Cobrar	109,225	0.8%	Obligaciones Financieras	1,194,959	8.4%
Servicios y Otros Contratados por Anticipado	29,307	0.2%	Otras Cuentas por Pagar	26,579.67	0.2%
Mercaderías y Materias Primas	1,074	0.0%			
Otros Activos	1,116,094	7.8%			
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	5,852,874	41.0%	TOTAL PASIVOS CORRIENTES	6,051,720	42.4%
ACTIVOS NO CORRIENTES			PASIVOS NO CORRIENTES		
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	18,576,516	130.2%	Obligaciones Financieras	5,214,123	36.5%
(-) Depreciación Acumulada	(10,156,253)	-71.2%	Otras Cuentas por Pagar Diversas - Relacionados	1,411,212	9.9%
			Ingresos Diferidos	181,470	1.3%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	8,420,263	59.0%	TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	6,806,805	47.7%
			PATRIMONIO NETO		
			Capital	3,715,708	26.0%
			Resultados Acumulados	(2,164,230)	-15.2%
			RESULTADO DEL EJERCICIO	(136,866)	-1.0%
TOTAL ACTIVOS	14,273,137	100%	Total Patrimonio Neto Atribuible a la Matriz	1,414,612	9.9%
			TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO	14,273,137	100.0%

C.E.P. DIOCESANO "EL BUEN PASTOR"
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2021
* SOLES *

ACTIVOS				PASIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES	2021	%		PASIVOS CORRIENTES	2021	%	
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	175,480	1.3%		Tributos, Contrapr. y Aportes a S.P.P y de Salud	192,578	1.4%	
Cuentas por Cobrar Comerciales	2,303,979	17.2%		Remuneraciones y Participaciones por Pagar	2,184,128	16.3%	
Cuentas por Cobrar al personal, Acc. (Socios) y Directores.	1,282	0.0%		Cuentas por Pagar Comerciales - Terceros	183,006	1.4%	
Otras Cuentas por Cobrar Diversos - Relacionados	2,249,711	16.8%		Cuentas por Pagar Comerciales - Relacionados	-	0.0%	
Otras Cuentas por Cobrar	117,969	0.9%		Obligaciones Financieras	1,627,046	12.2%	
Servicios y Otros Contratados por Anticipado	25,110	0.2%		Otras Cuentas por Pagar	72,342	0.5%	
Mercaderías y Materias Primas	1,074	0.0%					
Otros Activos	730,167	5.5%					
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	5,604,773	41.9%		TOTAL PASIVOS CORRIENTES	4,259,099	31.9%	
ACTIVOS NO CORRIENTES				PASIVOS NO CORRIENTES			
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	18,580,285	139.0%		Obligaciones Financieras	3,587,077	26.8%	
(-) Depreciación Acumulada	(10,820,622)	-81.0%		Otras Cuentas por Pagar Diversas - Relacionados	3,668,132	27.4%	
				Ingresos Diferidos	6,260	0.0%	
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	7,759,664	58.1%		TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	7,261,469	54.3%	
				PATRIMONIO NETO			
TOTAL ACTIVOS	13,364,437	100%		Capital	3,715,708	27.8%	
				Resultados Acumulados	(2,232,582.58)	-16.7%	
				RESULTADO DEL EJERCICIO	360,743.06	2.7%	
				Total Patrimonio Neto Atribuible a la Matriz	1,843,869	13.8%	
				TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO	13,364,437	100.0%	

C.E.P. DIOCESANO "EL BUEN PASTOR"
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2022
(Expresado en soles)

ACTIVOS				PASIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES	2022	%		PASIVOS CORRIENTES	2022	%	
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	906,569	7.1%		Tributos, Contrapr. y Aportes a S.P.P y de Salud	277,507	2.2%	
Cuentas por Cobrar Comerciales	2,234,902	17.4%		Remuneraciones y Participaciones por Pagar	2,051,321	16.0%	
Cuentas por Cobrar al personal, Acc. (Socios) y Directores.	56,227	0.4%		Cuentas por Pagar Comerciales - Terceros	115,069	0.9%	
Otras Cuentas por Cobrar Diversos - Relacionados	1,588,306	12.4%		Cuentas por Pagar Comerciales - Relacionados	-	0.0%	
Otras Cuentas por Cobrar	200,258	1.6%		Obligaciones Financieras	1,339,821	10.4%	
Servicios y Otros Contratados por Anticipado	65,786	0.5%		Otras Cuentas por Pagar	21,637	0.2%	
Mercaderías y Materias Primas	786	0.0%		Provisiones para Litigios	118,261		
Otros Activos	427,830	3.3%					
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	5,480,664	42.7%		TOTAL PASIVOS CORRIENTES	3,923,616	30.5%	
ACTIVOS NO CORRIENTES				PASIVOS NO CORRIENTES			
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	18,859,878	146.8%		Obligaciones Financieras	2,570,271	20.0%	
(-) Depreciación Acumulada	(11,493,724)	-89.5%		Otras Cuentas por Pagar Diversas - Relacionados	2,886,322	22.5%	
				Ingresos Diferidos	231,670	1.8%	
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	7,366,154	57.3%		TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	5,688,263	44.3%	
				PATRIMONIO NETO			
TOTAL ACTIVOS	12,846,818	100%		Capital	3,715,708	28.9%	
				Resultados Acumulados	(3,798,431)	-29.6%	
				RESULTADO DEL EJERCICIO	3,317,662	25.8%	
				Total Patrimonio Neto Atribuible a la Matriz	3,234,939	25.2%	
				TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO	12,846,818	100.0%	

Anexo 2: Formato de Carta de Cobranza



Formamos hombres
y mujeres para la vida

COMPROMISO DE PAGO DE DEUDA DE PENSIONES

Yo, _____, con DNI N° _____, domiciliado(a) en:
_____ con N° de teléfonos: _____, padre, madre y/o apoderado del
estudiante(s):

Apellidos y Nombres	Grado	Seccion	Nivel

Declaro, tener conocimiento de la deuda que mantengo con el colegio por concepto de pensiones atrasadas correspondiente a los meses de _____ 2022, por el monto total de S/ _____.

Motivo por el cual, me COMPROMETO a cancelar dicha deuda, de la siguiente manera:

Nro. de Cuota	Fecha de Pago	Monto	Descripción
1			
2			
3			
4			
5			

En caso de incumplir con lo establecido en el presente Compromiso de Pago, me comprometo a respetar la normatividad del colegio, que permite la no ratificación del derecho de reserva de matrícula de mi(s) menor(es) hijo(a) (s) el año 2023 y a solicitar la documentación respectiva previa la cancelación de mi deuda. Asimismo, tomo conocimiento que el centro educativo puede tomar las acciones legales que correspondan, para lograr la cobranza respectiva.

Los Olivos, _____ del 202__



CPC Miriam Ortiz – Contadora General
Coordinado por: _____
Autorizado por: Roxana Kcomt

Firma del Padre/Madre/Apoderado

Anexo 3: Modelo de Citación



Formamos hombres
y mujeres para la vida

COMUNICADO

Estimado Señor (a): «NOMBRE_DE_RESP_PAGO»

Estudiante: «ALUMNOA» («NGS»)

Por medio del presente, se le cita a la reunión programada para el día «DÍA», «M_1RA_CITACIÓN» del mes de noviembre del presente año, a las «HORA», de manera presencial en la oficina de Administración o vía plataforma Zoom:

- **Enlace de la reunión:**
<https://zoom.us/j/3238629209>
- **ID de la Reunión:** 323 862 9209

A fin de tratar aspectos relacionados con los compromisos de pago asumidos por su persona respecto a la educación de su hijo (a) (s).

A la espera de su asistencia y puntualidad.

Lima, 15 de noviembre del 2022

Atentamente,



ADMINISTRACIÓN

Anexo 4: Modelo de Carta Notarial



Formamos hombres
y mujeres para la vida
R.D. N° 1538

CARTA NOTARIAL

Lima, 7 de enero del 2022

Señor(a):
Estudiante:

Los Olivos

ASUNTO: REQUERIMIENTO DE PAGO

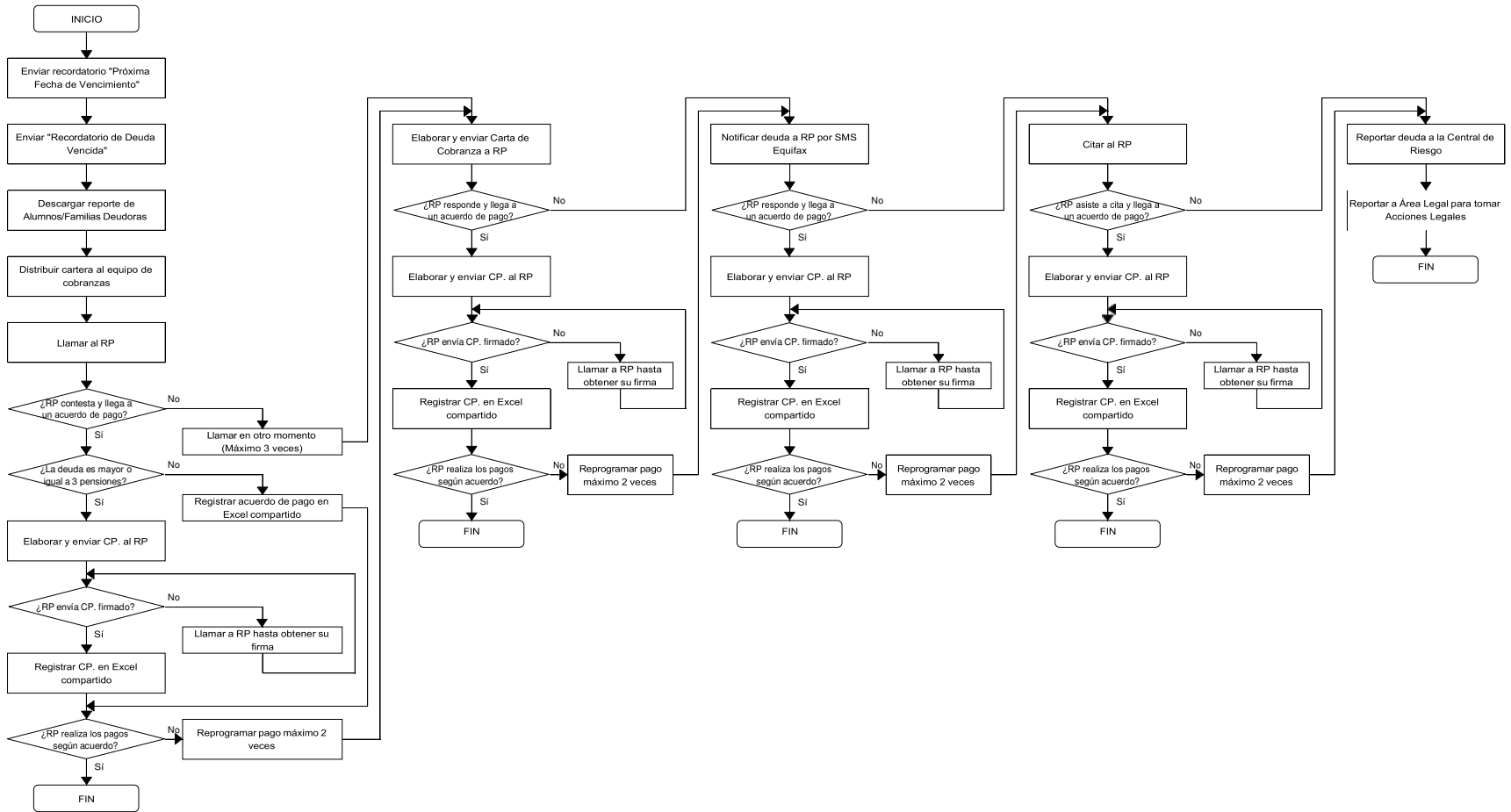
Por intermedio de la presente carta me dirijo a usted para manifestarle lo siguiente:

1. Mediante Contrato de servicios educativos 2021, celebrado entre usted y la institución educativa, se acordó que, en contraprestación por dicho servicio, usted abonaría el pago de pensiones al finalizar cada mes, durante el período comprendido de marzo a diciembre.
2. A la fecha, han transcurrido más de 9 meses y su persona NO HA CUMPLIDO con sus obligaciones de pago de pensiones, adeudando un monto total de S/ 4,932.00 (CUATRO MIL NOVECIENTOS TREINTA Y DOS Y 00/100 SOLES); a pesar que la institución educativa cumplió con la prestación efectiva del servicio educativo durante cada mes, sin ninguna interrupción.
3. En ese sentido, me veo en la imperiosa necesidad de requerirle muy cordialmente para que cumpla dentro del plazo de 48 horas con la obligación del pago correspondiente a S/ 4,932.00 (CUATRO MIL NOVECIENTOS TREINTA Y DOS Y 00/100 SOLES).
4. Este requerimiento se realiza en atención a que ha transcurrido un plazo en exceso desde que surgió dicha obligación sin que se haya cumplido con la misma, viéndonos forzados a recurrir a este medio formal para requerir lo adeudado.
5. Asimismo, en atención a los acuerdos aceptados por su persona, la institución se reserva el derecho de no ratificar o reservar la matrícula para el presente año ante el incumplimiento de pago de una o más pensiones, totales o parciales, o ante el incumplimiento de un compromiso de pago asumido por su persona; o ante la falta de un acuerdo para la regularización de su deuda pendiente.
6. Finalmente, recordarle que de persistir en su incumplimiento se iniciarán las acciones legales pertinentes para recuperar lo adeudado, más los intereses de Ley y costos originados por el presente proceso de cobranza.
7. En espera que la presente cumpla con su cometido, se le agradece por la atención e interés que se sirvan dispensar a la presente comunicación y tenga la gentileza de comunicarse a la brevedad posible.

Atentamente,

OLINDA ROXANA KCOMT CHUCAN DE MUJICA
DNI N° 09304104
ADMINISTRADORA Y JEFE DE FINANZAS
CEP DIOCESANO EL BUEN PASTOR

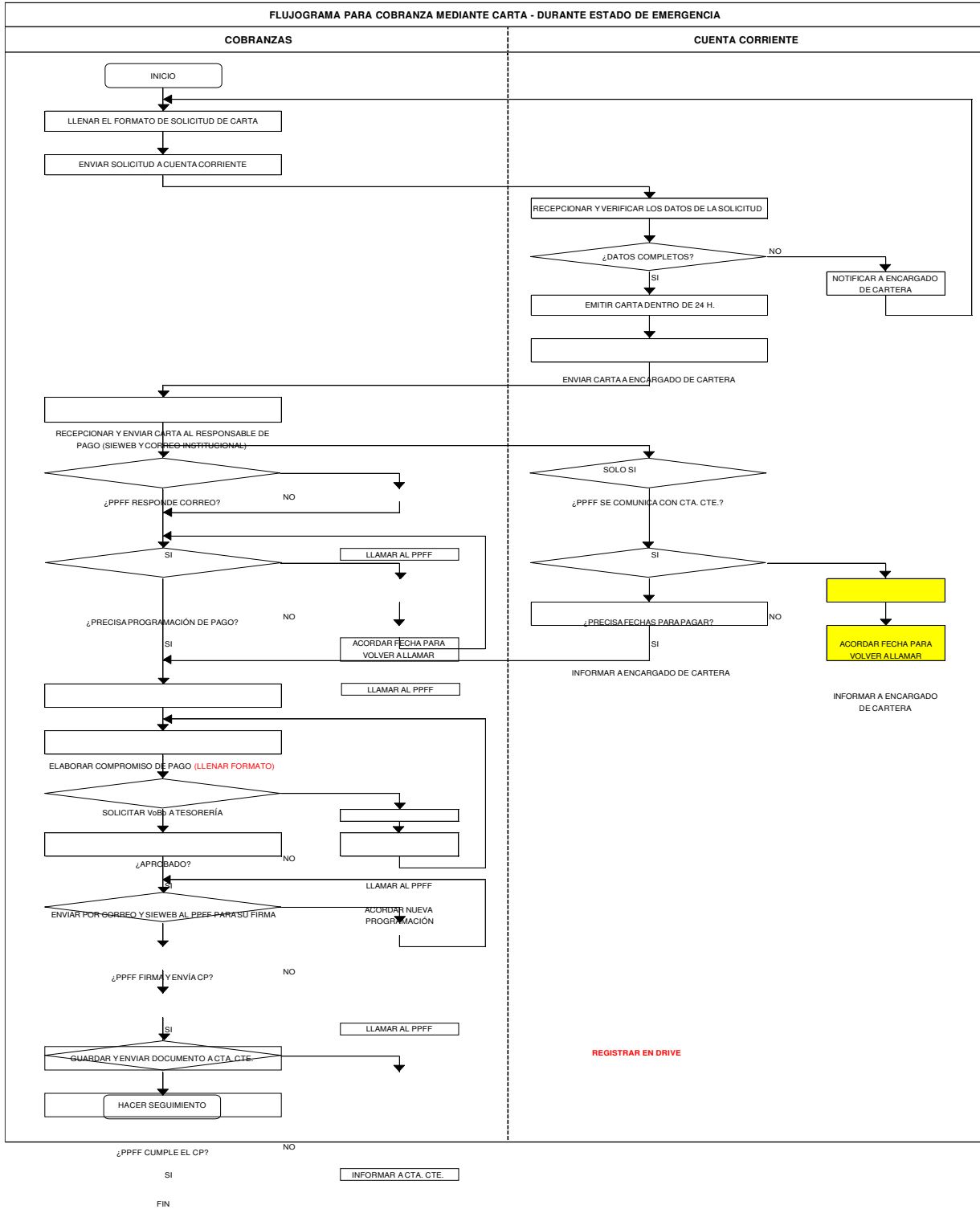
Anexo 7: Flujograma del proceso de cobranzas





FLUJOGRAMA DE PROCESOS - TESORERÍA

NOMBRE DEL PROCESO:	COBRANZA MEDIANTE CARTA - DURANTE ESTADO DE EMERGENCIA
RESPONSABLE DEL PROCESO:	
ÁREAS INVOLUCRADAS:	COBRANZAS CUENTAS CORRIENTES
DOCUMENTOS NECESARIOS:	FORMATO DE SOLICITUD DE CARTA (FSC) CARTA POR DEUDA ESCOLAR 2020 (CDE) COMPROMISO DE PAGO (CP)



Anexo 8: Mensajería Masiva – Modelo de Recordatorio de Próxima pensión a Vencer

MENSAJERÍA MASIVA 1: TODOS LOS 25 DE CADA MES

ASUNTO: RECORDATORIO: PRÓXIMA PENSIÓN A VENCER - MARZO [KJRF1]2021

Estimada Familia [familia]:

Reciba nuestro cordial saludo.

Le informamos que la cuota Marzo vence el día miércoles, 31/03/2021, por pensión escolar de su menor hijo(a) [nombreAlumno].

Le recordamos que con su pago oportuno nos ayuda a seguir brindando un mejor servicio, así como retribuir la labor de nuestros colaboradores y proveedores.

Para su comodidad y bienestar, tenemos disponible los siguientes medios de pago:

A) Scotiabank

Código de pago = N° DNI del estudiante

- Agencias y/o Agentes / Banca por Internet / Banca Móvil o App

B) PagoEfectivo

Para este medio, primero debe generar su código CIP desde el SieWeb de Familia y cancelar en los bancos autorizados, para dicho pago deben **elegir como Empresa "PAGOEFFECTIVO"**, no colegio El Buen Pastor y colocar el código CIP.

Banca por Internet y Móvil: BBVA, Interbank, Scotiabank, BanBif, Caja Arequipa, Banco Pichincha, Dale

Agentes y Bodegas: Express BBVA, Agente BCP, Agente Interbak, Scotiabank, Caja Arequipa, Western Unión, Perú Express-MoneyGram, Disashop, Tambo+, Agente KasNet, Agente Red Digital, Comercio, Niubiz Multiservicios, Fullcarga.

Agencias Bancarias: BBVA, BCP, Interbank, Scotiabank, BanBif, Caja Arequipa, Banco de la Nación, Caja Sullana, Caja los Andes, Caja Paita, Caja Trujillo, Banco Azteca, Caja del Santa, Caja Raíz.

Recordar, que puede pagar con su tarjeta de crédito de cualquiera de los bancos mencionados.

- Si desea mayor información sobre alguno de los medios de pago, puede solicitarlo respondiendo a este correo.

Atentamente,

Área de Cuenta Corriente

Nota: Información actualizada al **24/03/2021**[KJRF2].

Anexo 9: Mensajería Masiva – Modelo de Recordatorio de Deuda vencida

MENSAJERÍA MASIVA 2: TODOS LOS 5 DE CADA MES

ASUNTO: RECORDATORIO: DEUDA VENCIDA

Estimada Familia [familia]:

Reciba nuestro cordial saludo.

Le recordamos que con su pago oportuno nos ayuda a seguir brindando un mejor servicio, así como retribuir la labor de nuestros colaboradores y proveedores.

Observamos que, a la fecha, usted tiene pendiente de pago el importe total de **[montoTotalSoles]**, por pensión escolar de su menor hijo(a) **[nombreAlumno]**.

Detalle de deuda:

[detalledeuda]

Para su comodidad y bienestar, tenemos disponible los siguientes medios de pago:

A) Scotiabank:

Puede pagar las pensiones directamente, a través de agencias o agentes del banco Scotiabank, para lo cual debe mencionar el nombre del colegio y dar el apellido y nombres del alumno (a).

También, está disponible desde la Banca por Internet o Banca Móvil, para ello debe ingresar el nombre del colegio y el código de alumno.

- Si desconoce el código de alumno, responder a este correo solicitándolo.

B) PagoEfectivo

Para este medio, primero debe generar su código CIP desde el SieWeb de Familia y cancelar en los bancos autorizados, para dicho pago deben **elegir como Empresa "PAGOEFFECTIVO", no colegio El Buen Pastor y colocar el código CIP.**

Banca por Internet y Móvil: BBVA, Interbank, Scotiabank, Banbif, Caja Arequipa, Banco Pichincha, Dale

Agentes y Bodegas: Express BBVA, Agente BCP, Agente Interbak, Scotiabank, Caja Arequipa, Western Unión, Perú Express-MoneyGram, Disashop, Tambo+, Agente KasNet, Agente Red Digital, Comercio, Niubiz Multiservicios, Fullcarga.

Agencias Bancarias: BBVA, BCP, Interbank, Scotiabank, BanBif, Caja Arequipa, Banco de la Nación, Caja Sullana, Caja los Andes, Caja Paita, Caja Trujillo, Banco Azteca, Caja del Santa, Caja Raíz.

Recordar, que puede pagar con su tarjeta de crédito de cualquiera de los bancos mencionados.

- Si desea mayor información sobre alguno de los medios de pago, puede solicitarlo

Anexo 11: Manuales y Guías de Usuario



GUÍA PARA APLICACIÓN DE REFINANCIAMIENTOS DE DERECHO DE INGRESO

En el SieWeb Pensiones:

PASO 1: ASIGNACIÓN – AÑO ESCOLAR - Seleccionar el punto de venta: **MERCURIO | Emisión**

Menú de navegación: Mantenimiento, Asignación, Registro, Procesos, Reportes, Seguridad

Tenencia: CUENTA CORRIENTE

Salidas Pensiones, Control Seguro

Año Escolar

Código: 2021

Punto de Venta

Selección:

- MERCURIO|Caja Central Mercurio
- TREBOL|Caja Local Trebol
- MERCURIO|Caja Central Mercurio
- MERCURIO|Emisión**
- MERCURIO|Recaudación Banco
- MERCURIO|Habitación
- MERCURIO|Persona
- INSTITUTO|Banco Instituto
- INSTITUTO|Caja Local ISP
- INDEPENDENCIA|Caja Local Catara
- BANCA POR INTERNET|PagoEfectivo

PASO 2: REGISTRO – PAGO POR CAJA

- Digitar el nombre del estudiante
- Seleccionar la Pensión a Refinanciar
- Click en **Emitir Boleta**
- Click en **Grabar**

Menú de navegación: Mantenimiento, Asignación, Registro, Procesos, Reportes, Seguridad

Tenencia: CUENTA CORRIENTE

Salidas Pensiones, Control Seguro

Pago por Caja

Detros del Pago:

No. Pago: 80-0025767

Forma Pago: Efectivo

Alumno: CHIRICHAY AGRADA Alejandra Sofia | 20220068 | P2A | Promovido | 2.0

Fac. Pago: 21/09/2021

Relación de Deudas

<input type="checkbox"/>	Año	Mes	Concepto	RG5	Fecha Venc.	Mon.	Plazo	Cuota	Mon.	Total	S/E
<input checked="" type="checkbox"/>	2022	Enero	Derecho de Ingreso	1.5.4	31/01/2022	S/	750.00	0.00	0.00	750.00	

GUÍA PARA APLICACIÓN DE LIQUIDACIONES POR RETIRO

1. Tener a la mano lo siguiente:
 - Doc. De Liquidación enviado al **ppff**.
 - Comprobante de transferencia (si fuere el caso)
2. Ingresar al sistema de pensiones en "Pago por Caja":

* Se selecciona el año en que pagó el DI o el año que realizó el pago de matrícula o pensión del cual se va a devolver.

Colegio El Buen Pastor
Sisweb Pensiones
Usuario: CTACTE

Fecha: 18/01/2021
Hora: 10:26:33
Páginas: 1 de 1

CONSULTA DE PAGOS - AÑO 2020

Alumno : **ALVAREZ RABANAL, Leonardo Hector** Código : **20200059** NGS : **13 B**

Concepto	Mes	F.Vcto.	Mda	Monto	N/C	N° Pago	F. Pago	Ori	Monto	Mora/Dcto	Total	Saldo
Derecho de Ingreso	2020-ENE	31/01/20	S/	750.00		B4-0000332	13/08/19	Col	750.00		750.00	0.00
Matrícula	2020-FEB	28/02/20	S/	595.00		BB-0015400	21/01/20	B01	595.00		595.00	0.00
Pensión	2020-MAR	30/03/20	S/	645.00		BB-0016641	27/03/20	B01	645.00	(32.00)	613.00	0.00
Soles =>	Total :	1,990.00	Dólares =>	Total :		0.00	Mora =>	S/:	0.00	Dcto. =>	S/:	(32.00)
	Total Pago:	(1,990.00)		Total Pago:		(0.00)	Pagada	\$:	0.00		\$:	0.00
	N/C Afectadas:	(0.00)		Total N/C:		(0.00)						
	Por Cobrar:	0.00		Por Cobrar:		0.00						
	N/C No Afectas:	(0.00)		N/C No Afectas:		(0.00)						

4. Identificar el número de boleta.

* Identificar la serie (B4 = Pago por caja Trébol / B2 = Pago por caja Mercurio / BB = Pago por banco Scotiabank / BE = Pago por banco PagoEfectivo)



CAMPAÑA EQUIFAX POR SMS

Paso 1: ingresar a la página

Link: <https://soluciones.equifax.com.pe/efx-portal-web/>



Usuario: CEPMARIA
Contraseña: \$Bpastor2021

Click en: **Collector Infocorp**



Paso 2: Administrar la cartera para subir el archivo

Click en la pestaña: **Administración de Cartera**





Formamos hombres
y mujeres para la vida

DECLARACIÓN DEL PADRE DE FAMILIA O APODERADO

El Padre de Familia o Apoderado, que suscribe el presente documento, de acuerdo a lo establecido en el Art. N°3 de la Ley de Centro de Educativos Privados, Ley N° 26549, concordante con el Artículo 5° de la Ley de Promoción de la Inversión de la Educación, Decreto Legislativo N° 882, con el Art. 5, inciso C y el artículo 6° inciso e, del Decreto Supremo 011-98-ED y artículo 3° del Decreto Supremo 05-2002-ED concordante con lo dispuesto en los artículos: 74° y 75° de la ley N° 29571 "Código de Protección y Defensa del Consumidor" y Decreto Supremo N° 005-2021-MINEDU, que aprueba el Reglamento de Instituciones educativas privadas de Educación básica:

DECLARA: Conocer la información relacionada con el costo del servicio educativo para el año 2022, el marco doctrinal, axiología y la fe católica que sustenta la educación del Colegio y las normas internas establecidas en el Reglamento Interno de Estudiantes y Reglamento Interno de Padres de familia de la institución que se encuentran a disposición de los padres de familia a través de la intranet (Sistema SieWeb) y la página web del colegio www.bpastor.edu.pe. Mantener una conducta intachable, asumiendo sus funciones bajo la axiología del colegio con el debido respeto por ella con sus actitudes y aptitudes aún por las redes sociales, vivenciando el lema "formar hombres y mujeres para la vida"

ACEPTA: Cancelar en contraprestación de los servicios educativos 2022 brindados por el CEP DIOCESANO EL BUEN PASTOR: UNA (01) CUOTA DE MATRÍCULA y DIEZ (10) MENSUALIDADES POR PENSIÓN DE ENSEÑANZA (MARZO A DICIEMBRE).

ASUME: El compromiso de honrar con el pago de las pensiones de enseñanza correspondiente al servicio educativo el último día del mes, **a excepción del mes de diciembre cuya fecha de vencimiento de pago es el 22/12/2022**, el mismo que se deberá abonar a través del banco Scotiabank o "PagoEfectivo", desde agencias, agentes, banca móvil, banca por internet, reconociendo que el Presupuesto de Operación e Inversión del Colegio se financia fundamentalmente con las pensiones de enseñanza, que a su vez solventan las obligaciones laborales (pago de remuneraciones del personal docente, administrativo, de servicio), así como la adquisición de bienes y obligaciones contractuales (pago de servicios de luz, agua, teléfono, internet, etc.) y que, el pago oportuno y puntual de dichas pensiones evita intereses y recargos que se establecen en la institución, de acuerdo a Ley.

DECLARA: Conocer que los estudiantes deben contar obligatoriamente con un Seguro de Vida y/o contra accidentes, el mismo que, de acuerdo a la política de la institución educativa, será cubierto por el Colegio en el periodo lectivo 2022.

DECLARA: Conocer que la acción de los padres de familia es fundamental para el logro de los objetivos educacionales y formativos, por lo que, **asume participar activamente y asertivamente en el proceso educativo de su menor hijo(a)** con acciones concretas:

1. Respetar y cumplir el Reglamento Interno (Reglamento alumnos y padres de familia) publicado en el SieWeb y la página web del colegio.
2. Colaborar y participar con responsabilidad en los siguientes compromisos:
 - 2.1. Actividades académicas (presente en el momento de la matrícula, entrega de libretas de notas, asistir en las reuniones convocadas por la Directora, Representante de Dirección - Local El Trébol, Directora Académica, Sub-Directora Académica de El Trébol, Jefe de Convivencia Escolar, Jefe de Tutoría, Docente - Tutor, Docente y Psicólogo etc.), cumplir con las recomendaciones brindadas por las autoridades del Colegio y compromisos del Colegio. Dar cumplimiento a las obligaciones asumidas en los casos de terapias de su hijo o hijos (lenguaje, conductual, psicomotricidad, habilidades sociales, etc.), terapias familiares, y presentación de informes de acompañamientos externos de su hijo o hijos.
 - 2.2. Actividades formativas (Actividades de Pastoral, Escuela para Padres, etc).
 - 2.3. Actividades recreativas.

El padre, tutor legal o apoderado CONOCE que de faltar a los compromisos antes referidos; el Colegio informará a la UGEL y a las Entidades correspondientes, dicha omisión de participación asertiva y activa en el proceso educativo de su menor hijo.

3. Autorizar a EL COLEGIO las evaluaciones psicopedagógicas que estimen conveniente.
4. A respetar el marco doctrinal, axiología y la fe católica que sustenta la educación del Colegio.
5. A no involucrar a EL COLEGIO, en los procesos judiciales o extrajudiciales, sobre asunto de tenencia, alimentos, régimen de visitas y otros, de su menor hijo (a) o hijos (as).
6. Aceptar que si uno de los padres tiene la tenencia legal de su menor hijo(a), **NO LIMITA de modo alguno el ejercicio de la patria potestad del otro padre del alumno(a)** quien goza de todos sus derechos como padre del alumno (a), entre los cuales se encuentra el acceso a la información sobre el estado académico, conductual y administrativo del alumno(a).

Anexo 12: Formato para presentación de Reportes mensuales

RESUMEN GESTIÓN DE COBRANZAS - DICIEMBRE 2021 01/12/2021 AL 31/12/2021

Gestión de Familias Sin Deuda

Acciones	N° Estudiantes	
	8-Nov	
Monitoreo de egreso/ciudadano por el pago al día de pensión	1040	

Gestión de Cobranza Preventiva

Acciones	N° Estudiantes	
	24-Nov	27-Dic
Recordatoria Próxima Vencimiento de Pensión	1430	698

Gestión de Cobranza ante Morosidad

1. Mensajería masiva - SieWeb y correo personal del responsable de pago: Pensiones vencidas

Acciones	N° Estudiantes	
	8-Nov	
Recordatoria de Deuda Vencida	885	

3. Otras Acciones Realizadas

- Convocatoria para reunión a 9 familiar ciudadano que corresponde a 13 estudiantes, programada con Miriam Ortiz.

2. Cobranza Telefónica: pensiones vencidas de marzo a noviembre 2021

Encargado de Cartera	Promedio de Pensiones	N° Estudiantes Morosos	Monto Deuda Total SF.		Monto Recuperado		Recordo de Pago satisfactorio		Compromiso de Pago		Estudiantes Morosos Reintegrados		N° de Llamadas por familia	N° Cartera de Cobranza	SMS Equifax	Citecán por zona
			Mon	%	Mon	%	Mon	%	Mon	%						
Mirella Marante	5	128	S/ 289,860.60		S/ 78,674.64	27.16%	11	8%	0	0%	16	12%	9	0	0	4
Shaylle Correa	4	127	S/ 208,476.98		S/ 100,732.50	48.32%	2	2%	2	2%	2	2%	0	0	0	0
Kelly Rojas	5	128	S/ 299,641.40		S/ 95,772.90	31.96%	8	6%	0	0%	48	38%	40	0	0	6
Racim Espinoza	4	120	S/ 272,040.21		S/ 70,329.85	25.79%	25	20%	0	0%	70	55%	65	0	0	2
Sia Wak	1	605	S/ 275,476.98		S/ 255,406.53	92.71%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0	0	0
TOTAL	4	1116	*****		S/ 608,916.42	46%	46	4%	2	0%	134	12.19%	114	0	0	13

Indicadores de Gestión de Cobranzas

	TOTAL DEL EQUIPO	Mirella	Shaylle	Kelly	Racim
% MONTO DE DEUDA RECUPERADA (%MDR)	24%	6%	7%	7%	6%
EFFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN DE COBRANZA - Acuerdo de Pago	4%	1%	0%	1%	2%
% ESTUDIANTES MOROSOS GESTIONADOS	12%	1%	0%	4%	6%
% RECAUDACIÓN RESPECTO AL TOTAL INGRESOS - Diciembre	30%	7%	0%	0%	7%

N° ESTUDIANTES MOROSOS	
Inicio de la cobranza	1119
Final de la Cobranza	354

PROMEDIO DE PENSIONES VENCIDAS	
Inicio de la cobranza	4
Final de la Cobranza	4

Compromisos de Pago - Deuda 2020

N° de Compromisos de Pago	Monto Total	Monto Recuperado	% Monto Recuperado
18	S/ 36,844.70	S/ 1,212.20	3.29%

F. Ingresos por DEUDA 2018-2021	S/ 1,972.90
---------------------------------	-------------

Total de Ingresos mes DICIEMBRE 2021	S/ 1,190,154.72
--------------------------------------	-----------------

Anexo 13: Matriz de Operacionalización de Variables

Problema	Objetivos	Variabes	Dimensiones
Problema General	Objetivo General	X	
¿De qué manera la implementación de un departamento de Cuentas Corrientes mejora la liquidez mensual en el CEP Diocesano “El Buen Pastor”?	Mejorar la liquidez mensual del CEP Diocesano “El Buen Pastor” mediante la implementación de un departamento de Cuentas Corrientes.	Implementación de un departamento de Cuentas Corrientes	Políticas de Cobranzas Procesos de Cobranzas Cartera de Morosos
Problemas Específicos	Objetivo Específico	Y	
¿De qué manera la implementación de un departamento de Cuentas Corrientes reduce el índice de morosidad en el CEP Diocesano “El Buen Pastor”?	Reducir el índice de morosidad en el CEP Diocesano El Buen Pastor mediante la implementación de un departamento de Cuentas Corrientes.	Liquidez	Índice de Morosidad Ratios de liquidez
¿De qué manera implementación de un departamento de Cuentas Corrientes determina procesos y políticas de cobranzas en el CEP Diocesano “El Buen Pastor”?	Determinar procesos y políticas de cobranzas en el CEP Diocesano “El Buen Pastor” mediante la implementación de un departamento de Cuentas Corrientes.		
¿De qué manera la implementación de un departamento de Cuentas Corrientes gestiona la cartera de morosos del CEP Diocesano “El Buen Pastor”?	Gestionar la cartera de morosos del CEP Diocesano “El Buen Pastor” mediante la implementación de un departamento de Cuentas Corrientes.		