

## **Propuesta de Mejora en el Proceso de Recaudo de Cartera a una Universidad**

Luz Stella Herrera Muñoz y Ximena Díaz Realpe

Trabajo de Grado

Especialización

Presentado a: Andrés Paz

Universidad Católica de Colombia

Facultad de Ciencias Económicas

Administración Financiera

Noviembre 28 de 2018

Bogotá

## 1. TABLA DE CONTENIDO

1. TABLA DE CONTENIDO .....	1
2. INTRODUCCIÓN .....	4
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	5
4. OBJETIVOS.....	7
4.1. Objetivo General: .....	7
4.2. Objetivos Específicos:.....	7
5. JUSTIFICACION.....	8
6. MARCO TEÓRICO.....	16
6.1. GESTIÓN DE CARTERA.....	16
6.1.1. Cartera por Edades .....	17
6.2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS EN CARTERA .....	18
6.3. SISTEMA DE GESTIÓN .....	20
6.3.1. Modelos de Gestión.....	20
7. MARCO CONCEPTUAL.....	23
7.1. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	23
7.2. TEORÍA DE RESTRICCIONES .....	24
7.2.1. Identificar las Restricciones o limitaciones.....	24
7.2.2. Proceso de mejora continua.....	25
¿Qué cambiar?.....	25
¿A qué cambiar?.....	25
¿Cómo provocar el cambio?.....	25
7.2.3. Aplicación de Cuadro de Mando Integral .....	25

7.2.4.	Beneficios de la implementación del CMI en la Universidad para el área de cartera.....	27
7.2.5.	Aplicación de la Teoría de Restricción en la Universidad .....	28
	Restricciones Físicas de la universidad.....	28
	Restricciones Políticas de la universidad .....	29
7.2.6.	Construcción de Cuadro de Mando Integral .....	30
7.2.7.	Aplicación de Pensamiento de la Teoría de Restricciones.....	32
	¿Qué cambiar?.....	32
	¿A que cambiar?.....	32
	¿Cómo provocar el cambio?.....	32
8.	MARCO JURÍDICO .....	33
9.	MARCO METODOLÓGICO .....	34
9.1.	CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	34
9.1.1.	Metodología del Pensamiento de la Teoría de las Restricciones .....	35
	¿Qué Cambiar?.....	35
	Restricciones Físicas. ....	36
	Restricciones Políticas. ....	38
9.2.	CONSTRUCCIÓN DEL MAPA DE PROCESO DE LA REALIDAD ACTUAL.....	39
	¿A que cambiar?.....	40
	¿Cómo provocar el cambio?.....	50
9.2.1.	Articulación del Cuadro de Mando con la Teoría de las Restricciones .....	51
10.	HALLAZGOS .....	54
11.	ANEXOS.....	58
12.	BIBLIOGRAFÍA.....	59
12.1.	Trabajos Citados .....	59



## Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:  
**Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)**

Para leer el texto completo de la licencia, visita:  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/co/>

### Usted es libre de:

Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra  
hacer obras derivadas



### Bajo las condiciones siguientes:



**Atribución** — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



**No Comercial** — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.

## 2. INTRODUCCIÓN

### **Naturaleza**

La Universidad fue creada en 1867 por medio de la expedición de la ley 66 del Congreso de la República, como ente universitario con plena autonomía vinculado al Ministerio de Educación Nacional, con régimen especial, de carácter público y perteneciente al Estado.

De conformidad con la Constitución y la Ley, la Universidad cuenta con un régimen orgánico especial consagrado en el Decreto - Ley 1210 de 1993, el cual le confiere, entre otros, autonomía académica para decidir con plena independencia sobre sus programas de estudio, investigativos y de extensión.

Cumple funciones no administrativas orientadas a promover, en nombre del Estado y bajo su fomento, el desarrollo de la educación superior hasta sus más altos niveles; favorecer el acceso a ella y estimular la docencia, la investigación, las ciencias, la creación artística y la extensión, para alcanzar la excelencia.

Por su carácter nacional y para cumplir la misión de contribuir a la identidad de la nación en su diversidad, la Institución está constituida por ocho sedes hasta la fecha.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <http://unal.edu.co/la-universidad/naturaleza.html>

### 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La gestión de cobranza es uno de los procesos de mayor importancia para una empresa o institución, ésta debe estar alineada con los demás departamentos y debe suministrar la información real y actualizada sobre el estado de cada una de las cuentas por cobrar, sin embargo, es importante destacar que cada empresa pública o privada es autónoma en establecer el proceso de cobranza de facturas y otros títulos valor.

La universidad objeto de análisis, dentro de su actividad misional y administrativa, ejecuta operaciones con terceros como funcionarios, contratistas, entidades públicas, privadas, personas jurídicas y naturales, como consecuencia de dichas operaciones se generan actos administrativos, facturas, contratos y convenios con un plazo máximo autorizado de vencimiento.

Teniendo en cuenta lo anterior, la universidad ha establecido su proceso de gestión de cartera mediante la resolución No. 1465 de 2013, "*Por la cual se adopta el Reglamento Interno de Cartera de la Universidad*<sup>2</sup>", así mismo dentro de los macro procesos de la Gestión Administrativa y Financiera de la universidad, existen procedimientos, formatos e instructivos referentes al proceso de cartera, los cuales son de conocimiento público dentro de todas las áreas de la universidad.

Antes de que se adoptará el Reglamento Interno de Cartera de la Universidad, el cobro persuasivo del total de los deudores se originaba en las tesorerías, quienes no ejercían un correcto

---

<sup>2</sup> [http://www.legal.unal.edu.co/rlunal/home/doc.jsp?d\\_i=60932](http://www.legal.unal.edu.co/rlunal/home/doc.jsp?d_i=60932)

control en el proceso de recaudo de cartera, dada la dinámica de la universidad, actualmente continúan existiendo falencias en el proceso establecido, debido a que se ha delegado la responsabilidad de gestión de cobro a los solicitantes de facturas, quienes son designados responsables además de la gestión de cobro preventivo y persuasivo según lo expuesto en el instructivo de cartera 1465 de 2013.

Por otra parte, la inexistencia de un área responsable de gestión de cobro y de recuperación de cartera efectiva en la Universidad, ha conllevado durante años a presentar pérdidas de recursos económicos, situación originada principalmente por la falta de control, carencia de seguimiento continuo a los deudores y por los vacíos en el cumplimiento del marco normativo de la universidad, en lo referente a macro procesos e instructivos de cartera.

Por lo anterior, para ilustrar la problemática expuesta anteriormente, en la siguiente gráfica se presenta la composición de la cartera a 31 de diciembre de 2017, la cual presenta un 10.5% equivalente a \$6.722.628.351 con más de 1.801 días de mora, considerada como irrecuperable y un 13.9% correspondiente a \$8.843.071.018 con incertidumbre de pago.

<b>Estado de Cartera</b>	<b>Valor</b>	<b>Participación %</b>
A 30 días	\$ 47.192.473.714	73,92%
Entre 31 y 90 días	\$ 1.083.645.717	1,70%
Entre 91 y 1800 días	\$ 8.843.071.018	13,85%
Más de 1801 días	\$ 6.722.628.351	10,53%
<b>Total Cartera</b>	<b>\$ 63.841.818.800</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Informe de deudores con corte a 31 de diciembre de 2017 de una Universidad

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. Objetivo General:**

Formular un plan de mejora para la ejecución efectiva del proceso de cartera y gestión de cobro de los deudores en una universidad.

### **4.2. Objetivos Específicos:**

- Realizar el diagnóstico del proceso actual de cartera y gestión de cobro de la universidad.
- Elaborar un proceso de cartera y gestión de cobro acorde con las necesidades y políticas de la universidad.
- Proponer un plan de mejora en el proceso de cartera y gestión de cobro en la universidad.

## 5. JUSTIFICACION

La Universidad, en el desarrollo de su actividad misional y de acuerdo con sus necesidades, celebra convenios o contratos, venta de bienes y servicios, cuentas de cobro y/o actos administrativos, los cuales cuentan con un plazo de vencimiento establecido en la resolución No.1465 de 2013 "*Por la cual se adopta el Reglamento Interno de Cartera*".<sup>3</sup>

Estos hechos económicos, reconocidos en los estados financieros como recursos que la universidad espera obtener en un tiempo prudente, se convierten en deudores morosos en un gran porcentaje los cuales a través del tiempo en algunos casos han llegado a ser irrecuperables por diferentes aspectos, que no han sido contemplados dentro de los instructivos, macro procesos, resoluciones y demás normativa relacionada a los deudores de la universidad.

A continuación se muestra un comparativo de la cartera con datos históricos de los últimos cinco años, donde se observan variaciones del comportamiento de los saldos totales así:

(Ver anexo A)

No. De REGISTROS		VALOR TOTAL	
2013	MARZO	2421	\$ 90,850,375,415

<sup>3</sup> [http://www.legal.unal.edu.co/rlunal/home/doc.jsp?d\\_i=60932](http://www.legal.unal.edu.co/rlunal/home/doc.jsp?d_i=60932)

	JUNIO	2920	\$ 94,390,245,606
	SEPTIEMBRE	3102	\$ 90,691,755,283
	DICIEMBRE	2196	\$ 103,125,296,760
<b>2014</b>	MARZO	2520	\$ 112,404,178,897
	JUNIO	3045	\$ 98,040,870,804
	SEPTIEMBRE	3104	\$ 102,412,896,277
	DICIEMBRE	1977	\$ 117,589,980,706
<b>2015</b>	MARZO	2504	\$ 110,234,158,197
	JUNIO	2921	\$ 107,128,774,981
	SEPTIEMBRE	3485	\$ 108,691,025,072
	DICIEMBRE	2139	\$ 129,502,221,862
<b>2016</b>	MARZO	2505	\$ 111,480,013,633
	JUNIO	2560	\$ 102,037,248,212
	SEPTIEMBRE	2912	\$ 95,343,809,016
	DICIEMBRE	1596	\$ 59,004,802,532
<b>2017</b>	MARZO	2069	\$ 57,112,385,375
	JUNIO	2448	\$ 52,661,026,299
	SEPTIEMBRE	2665	\$ 52,363,709,739
	DICIEMBRE	1490	\$ 63,841,818,800
<b>PROMEDIO</b>		<b>2528.95</b>	<b>\$ 92,945,329,673</b>

Fuente: Informes de Deudores de los años 2013 al 2017

El promedio de la cartera para los cinco años del 2013 al 2017 ha sido de \$92.945.329.673 para el total de los deudores, dándose su mayor variación en valor entre los años 2015 y 2016, en razón a la depuración contable de los saldos que aplicaron una vez aprobados por el Comité de Depuración Contable de la Universidad.

A continuación se presentan saldos de deudores por trimestres durante los cinco años, con sus respectivas variaciones con base en su comportamiento, de la cartera que ha pasado a 30 y 90 días así (Ver también anexo A):

		No de Registros en mora	VALOR EN MORA 30-90 DÍAS			Variación % cartera entre 30 a 90 días	Variación % cartera total
<b>2013</b>	MARZO	282	\$ 6,476,968,163	mar-13			
	JUNIO	220	\$ 4,073,524,011	jun-13	-37.11%	3.896%	
	SEPTIEMBRE	487	\$ 3,877,167,272	sep-13	-4.82%	-3.918%	
	DICIEMBRE	139	\$ 3,751,149,955	dic-13	-3.25%	13.710%	
<b>2014</b>	MARZO	258	\$ 16,527,417,410	mar-14	340.60%	8.998%	
	JUNIO	394	\$ 4,353,324,555	jun-14	-73.66%	-12.778%	
	SEPTIEMBRE	125	\$ 15,248,833,654	sep-14	250.28%	4.459%	
	DICIEMBRE	93	\$ 14,606,603,398	dic-14	-4.21%	14.820%	
<b>2015</b>	MARZO	177	\$ 21,679,672,837	mar-15	48.42%	-6.255%	
	JUNIO	308	\$ 16,785,184,291	jun-15	-22.58%	-2.817%	
	SEPTIEMBRE	463	\$ 16,246,562,327	sep-15	-3.21%	1.458%	
	DICIEMBRE	170	\$ 16,000,985,495	dic-15	-1.51%	19.147%	
<b>2016</b>	MARZO	196	\$ 25,104,048,552	mar-16	56.89%	-13.917%	
	JUNIO	197	\$ 18,565,981,348	jun-16	-26.04%	-8.470%	
	SEPTIEMBRE	232	\$ 14,124,591,128	sep-16	-23.92%	-6.560%	
	DICIEMBRE	121	\$ 6,026,440,997	dic-16	-57.33%	-38.114%	
<b>2017</b>	MARZO	159	\$ 10,319,724,728	mar-17	71.24%	-3.207%	
	JUNIO	202	\$ 16,984,363,447	jun-17	64.58%	-7.794%	
	SEPTIEMBRE	199	\$ 8,010,900,331	sep-17	-52.83%	-0.565%	
	DICIEMBRE	84	\$ 1,083,645,717	dic-17	-86.47%	21.920%	
<b>PROMEDIO</b>		225	\$ 11,992,354,481				

Fuente: Informes de Deudores de los años 2013 al 2017

Y por último se presentan la composición de las deudas que presentan mora de 91 a 1800 días y de más de 1801 días así:

No de Registros en mora	VALOR EN MORA 91 A 1800 DÍAS	No de Registros en mora	MORA MAS DE 1801 DÍAS
-------------------------	------------------------------	-------------------------	-----------------------

<b>2013</b>	MARZO	987	\$ 22,868,032,792	174	\$ 28,747,845,535
	JUNIO	1043	\$ 24,924,012,583	189	\$ 28,666,040,954
	SEPTIEMBRE	1125	\$ 24,755,783,641	203	\$ 28,728,516,764
	DICIEMBRE	1066	\$ 21,145,543,313	236	\$ 32,605,917,824
<b>2014</b>	MARZO	1024	\$ 17,573,056,154	253	\$ 33,055,769,130
	JUNIO	1007	\$ 25,610,159,461	289	\$ 33,113,672,847
	SEPTIEMBRE	841	\$ 18,806,100,964	379	\$ 35,041,502,304
	DICIEMBRE	860	\$ 19,305,929,924	379	\$ 35,041,502,304
<b>2015</b>	MARZO	852	\$ 31,004,811,195	445	\$ 35,153,371,817
	JUNIO	867	\$ 36,159,626,192	494	\$ 35,317,411,719
	SEPTIEMBRE	894	\$ 32,721,952,391	515	\$ 35,159,162,430
	DICIEMBRE	715	\$ 17,173,302,946	537	\$ 36,434,560,679
<b>2016</b>	MARZO	724	\$ 15,028,185,445	581	\$ 40,395,844,246
	JUNIO	710	\$ 19,035,480,553	609	\$ 40,465,006,174
	SEPTIEMBRE	672	\$ 17,718,987,136	604	\$ 40,441,868,067
	DICIEMBRE	358	\$ 5,719,856,204	547	\$ 7,318,647,511
<b>2017</b>	MARZO	362	\$ 5,964,130,966	575	\$ 7,760,958,254
	JUNIO	302	\$ 5,388,055,516	615	\$ 8,045,859,939
	SEPTIEMBRE	272	\$ 6,469,963,014	583	\$ 8,001,460,810
	DICIEMBRE	243	\$ 8,843,071,017	432	\$ 6,722,628,351
PROMEDIO		746	\$ 18,810,802,070	432	\$ 27,810,877,383

En los cuadros anteriores se observa que los mayores promedios corresponden a la cartera con más de 1801 días y a la cartera entre 91 y 1800 días, lo que indica que se presenta una considerable cantidad de cartera por recuperar.

Al analizar el proceso de cartera se evidencian las siguientes situaciones:

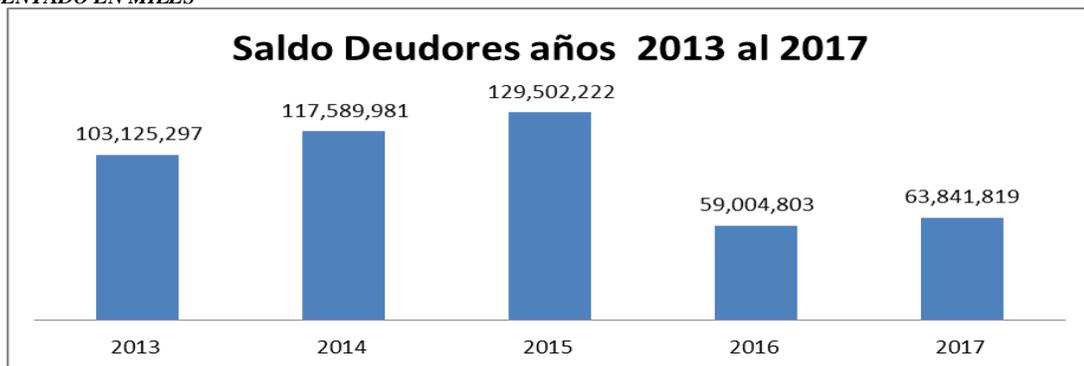
- No existe un área específica de cobranzas en la universidad, que soporte el proceso de cobranza ayudando a mitigar el riesgo de pérdida económica.
- No existen Políticas de Crédito.
- No existe un estudio financiero previo de viabilidad de otorgación de crédito.
- El responsable de cobro persuasivo, no es el idóneo para la gestión de cobranza.

- Las Tesorerías deben realizar gestiones de cobro preventivo y presuntivo, realizando seguimiento a las gestiones de cobro del solicitante responsable.
- La resolución 1465 de 2013, expone que: *“los jefes de área, directores de proyectos, los supervisores o interventores de contratos de arrendamiento o alquiler de espacios de bienes inmuebles de la Universidad y/o demás funcionarios que desarrollen actividades de venta de bienes y servicios, administración y control de espacios o que soliciten la expedición de facturas o cuentas de cobro, según el caso, serán los responsables de efectuar la gestión de cobro preventivo y persuasivo”*, dada la magnitud de operatividad la entidad; pero no aclara que las tesorerías no pueden desligarse de ésta labor, ni menciona que deben ejercer control al seguimiento de cartera, y que es su responsabilidad verificar las gestiones del solicitante/responsable y auxiliar de tesorería , así como de la verificación de aceptación de cliente de los soportes de facturas y cuentas de cobro y posteriormente custodiarlos.
- Se han evidenciado desvíos de dineros por cobro de terceros y perdida de soportes de facturas, así como documentos no radicados o sin firma de recibido del cliente.
- Se ha presentado un gran porcentaje de cartera irrecuperable debiendo darse por castigada, siendo para la vigencia de 2016 de \$37.977.102.239 y para el 2017 por valor de \$6.996.960.014, afectando la estimación de obtención de recursos.
- Existe un informe de Deudores, diligenciado manualmente por cada tesorería, el cual, por el volumen de su tamaño, es susceptible de errores en datos, dado que el sistema de información financiera no lo genera automáticamente.
- El sistema de información financiera no genera información de deudores, ni estados de cartera por edades.

- Los instructivos están desactualizados.
- No hay políticas de crédito.
- No hay control, ni seguimiento efectivo a gestiones de cobro de cartera en algunas tesorerías.
- El área jurídica de la universidad, se encarga de asesorar y asistir jurídicamente, en sus actuaciones académico – administrativas, a la dirección de la Sede y las demás dependencias de la misma, emitiendo conceptos y respuestas a consultas que se formulen, en procura que la ejecución de sus actividades se enmarque en los parámetros constitucionales y legales establecidos, también ejerce la representación judicial y administrativa de la Universidad, no siendo la recuperación de cartera su principal objetivo.

A continuación se muestra un gráfico del comportamiento de los saldos de la cartera en 5 años (2013 al 2017), donde se percibe la tendencia de incremento entre los años 2013 al 2015 y luego esta tendencia cambia, presentando disminución en los años 2016 y 2017, en comparación con el año 2015.

*PRESENTADO EN MILES*



Fuente: Informes de Deudores de los años 2013 al 2017 de una universidad

La disminución presentada del año 2015 al 2016 por valor de \$70.497.419.330 corresponde principalmente a la aplicación del instructivo Código: U-IN-12.009.038 Depuración contable por caducidad o prescripción, por implementación de la Resolución 533 de 2015 e instructivo 002 de la Contaduría General de la Nación; que al cierre de la vigencia del 2016 se castigó el valor de \$37.977.102.239, además de otras depuraciones realizadas diferentes a castigo de cartera, adelantadas por las tesorerías con acompañamiento de la sección de contabilidad.

A continuación se presenta el detalle de lo que se castigó, en aplicación al instructivo Código: U-IN-12.009.038 de Depuración contable por caducidad o prescripción, al año 2016:

RES.	FECHA	TIPO	CASOS	VALOR
1293	28 noviembre de 2016	Castigo de cartera- Otros	21	\$ 91,221,398
1454	22 diciembre de 2016	Castigo de cartera- Otros	10	\$ 83,503,188
1081	7 octubre de 2016	Castigo de cartera- Bienestar	338	\$ 1,022,283,559
		Castigo de cartera- Otros	24	\$ 32,211,229
1457	23 diciembre de 2016	Caducidad -Derechos-Bienestar	2965	\$ 29,072,214,881
		Caducidad -Derechos-Financieros	607	\$ 1,780,381,139
		Caducidad - Obligaciones Bienestar	3216	\$ 140,911,976
		Caducidad - Obligaciones Financieras	57	\$ 15,746,073
1460	23 diciembre de 2016	IVA Rechazado por la Dian	N/A	\$ 5,738,628,796
<b>TOTAL AÑO 2016</b>			<b>7238</b>	<b>\$ 37,977,102,239</b>

Fuente: Fichas de Contabilidad para Castigo Proceso de depuración de Cartera Sede Bogotá Año 2016

Para el año 2017, se castigó un valor de \$6.996.960.014, el cual correspondió así:

RES.	FECHA	TIPO	CASOS	VALOR
751	07 julio de 2017	Castigo de cartera- Otros	8	\$ 48,692,268
752	07 julio de 2017	Caducidad - Obligaciones Financieras	57	\$ 81,303,489
753	07 julio de 2017	Castigo Cajanal	1	\$ 537,092,980
1438	22 diciembre de 2017	Depuración IVA	N/A	\$ 4,940,134,464
1439	22 diciembre de 2017	Caducidad - Derechos - Financieras	170	\$ 1,227,291,963
		Caducidad - Obligaciones -Financieras	17	\$ 4,830,074
1440	22 diciembre de 2017	Castigo de Cartera - otros	12	\$ 157,614,776
<b>TOTAL AÑO 2017</b>			<b>265</b>	<b>\$ 6,996,960,014</b>

Fuente: Fichas de Contabilidad para Castigo Proceso de depuración de Cartera Sede Bogotá Año 2017

Sin embargo, al observar la variación entre los años 2016 y 2017, se observa un incremento de \$4.837.016, en el total de los deudores, en razón a que el saldo de facturas por concepto de prestación de servicios al cierre de la vigencia de 2017, es mayor en comparación a la vigencia anterior de 2016.

El siguiente cuadro relaciona la conformación de los deudores de la universidad, de forma comparativa en cinco años del 2013 al 2017 así:

**PRESENTADO EN MILES**

DEUDORES UNAL	2013	2014	2015	2016	2017
VENTA DE BIENES	\$ 65,528	\$ 68,950	\$ 140,668	\$ 79,952	\$ 137,276
PRESTACION DE SERVICIOS	\$ 26,081,441	\$ 27,333,018	\$ 39,207,299	\$ 29,640,304	\$ 36,447,171
AVANCES Y ANTICIPOS ENTREGADOS	\$ 2,130,790	\$ 2,847,303	\$ 3,877,979	\$ 2,113,841	\$ 2,780,118
RECURSOS ENTREGADOS EN ADMINISTRACION	\$ 7,838,943	\$ 21,141,847	\$ 19,088,294	\$ 3,089,663	\$ 3,074,859
DEPOSITOS ENTREGADOS EN GARANTIA	\$ 2,045,887	\$ 1,033,717	\$ 1,294,317	\$ 960,794	\$ 962,172
OTROS DEUDORES	\$ 30,973,342	\$ 29,964,844	\$ 29,350,268	\$ 15,713,963	\$ 14,316,379
DEUDAS DE DIFICIL RECAUDO	\$ 33,989,365	\$ 35,200,302	\$ 36,543,396	\$ 7,406,287	\$ 6,123,844
<b>TOTAL DEUDORES UNAL</b>	<b>\$ 103,125,297</b>	<b>\$ 117,589,981</b>	<b>\$ 129,502,222</b>	<b>\$ 59,004,803</b>	<b>\$ 63,841,819</b>
<b>VARIACION EN \$\$</b>		<b>\$ 14,464,684</b>	<b>\$ 11,912,241</b>	<b>\$ (70,497,419)</b>	<b>\$ 4,837,016</b>

Fuente: Balance de la Universidad de los años 2013 al 2017

## 6. MARCO TEÓRICO

### 6.1. GESTIÓN DE CARTERA

La Cartera se define como las deudas que los clientes tienen con una empresa, producto de ventas de bienes y servicios a crédito; contablemente se define como la acción activa o pasiva de recoger recursos para la empresa u organización ya sea por sus propios medios o mediante terceros.

Las empresas deben definir políticas que le permitan realizar procesos efectivos; que para el caso de la cartera, se deben contemplar las diferentes etapas del proceso, los roles, los tiempos, esquema de caracterización de cartera, que permita el buen desarrollo del mismo, realizando seguimientos efectivos de gestiones de cobro, articulando otras áreas que permitan el logro de los objetivos que para el caso del proceso de cartera es la recuperación efectiva en el tiempo de recursos económicos, lo que permitirá la correcta administración de la cartera.

El objetivo de la administración de las cuentas por cobrar es *“cobrarlas tan rápido como sea posible, sin perder ventas debido a técnicas de cobranza muy agresivas”*. El logro de esta meta comprende tres temas: 1. Estándares de crédito y selección para su otorgamiento, 2. Términos de crédito y 3. Supervisión de crédito.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Libro: Principios de Administración Financiera, Lawrence J. Gitman, 2012

### 6.1.1. Cartera por Edades

Es la clasificación de riesgo que se determina por edad de vencimiento de los créditos, la cual es determinada por la entidad, con base en la mora por incumplimiento, que es un factor determinante para la calificación de la cartera, que se rige por los siguientes parámetros:

Cartera por Edades	
Entre 0 a 30 días	Cartera Vigente
Entre 31 a 90 días	Cartera Vencida
Entre 91 a 120 días	Cartera Morosa
Entre 121 a 1800 días	Cartera Jurídica
Más de 1801 días	Cartera Incobrable

- **Cartera Vigente:** Son las deudas clasificadas como vigentes o al día porque el plazo de pago aun no presenta vencimiento y pueden ser objeto de cobro preventivo.
- **Cartera Vencida:** Son aquellas deudas, que no son pagadas en el plazo establecido, que pueden ser objeto de cobro persuasivo, gestión que se concibe como el conjunto de actividades tendientes a la obtención del pago inmediato y voluntario de la obligación vencida.
- **Cartera Morosa:** Se clasifican como deudas morosas o de difícil recaudo, dado que agotados todos los recursos de la etapa de cobro persuasivo, persiste el comportamiento de no pago, por lo que pueden ser objeto de evaluación para el cobro jurídico.

- **Cartera Jurídica:** En esta etapa, la cartera es remitida al departamento Jurídico que puede ser interno o externo, dado que por su comportamiento de no pago, se determina se inicia el cobro por medios judiciales una vez cumplidos todos los requisitos.
- **Cartera Incobrable:** Se refiere a las deudas a favor de la entidad cuya evaluación costo – beneficio indica que resulta más costoso para la entidad adelantar el respectivo procedimiento de cobro, ya que además, han sido catalogadas como deudas de imposible recaudo, previo análisis riguroso, y agotados todos los medios de cobro, se determina castigar la cartera.<sup>5</sup>

En el desarrollo del marco teórico se describen además aspectos fundamentales sobre la gestión de recursos financieros de cartera, Sistemas y Modelos de Gestión y Cuadro de Mando Integral, aplicado a las organizaciones; estos modelos han permitido óptimos resultados en la construcción del sistema de gestión de recursos financieros en cartera.

## 6.2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS EN CARTERA

Cuando una empresa decide otorgar créditos a sus clientes, debe definir claramente su política de crédito, la cual debe establecer unas normas claras sobre el grado de solvencia o capacidad financiera mínima del cliente, sea esta persona natural y/o jurídica. Si la persona natural y/o jurídica no posee el nivel exigido, no se le debe proporcionar crédito, además se debe establecer un límite máximo de crédito, el cual no debe ser rebasado. El autor (Gitman, 1996) en su libro *Administración Financiera*, opina que *las cuentas por cobrar representan la extensión de un*

---

<sup>5</sup> [http://www.legal.unal.edu.co/rlunal/home/doc.jsp?d\\_i=60932](http://www.legal.unal.edu.co/rlunal/home/doc.jsp?d_i=60932) Resolución 1465 de 2013

*crédito a sus clientes, con el fin de mantener a sus clientes habituales y traer nuevos, también menciona que la importancia de una administración eficiente del capital de trabajo es incuestionable, ya que la viabilidad de las operaciones de la empresa depende de la capacidad del gerente financiero, para administrar con eficiencia las cuentas por cobrar entre otros procesos de la empresa.*

La política de crédito debe incluir<sup>6</sup>:

- **Días de diferimiento de pago:** corresponde a los vencimientos máximos en los que cobrar una factura: 30, 60 o 90 días de fecha de factura, los cuales son los más habituales.
- **Estudio de crédito:** para determinar si el cliente es apto para viabilidad de crédito y que permita mitigar el riesgo de que los clientes no paguen.
- **Política de cobro:** establecer procedimientos de cobro para casos de incumplimientos de pago.
- **Supervisión de crédito:** es la revisión de las cuentas por cobrar con el propósito de determinar si los clientes están pagando de acuerdo a las condiciones establecidas.

Dicho en otras palabras, la política de crédito tiene como objeto mantener un equilibrio entre el riesgo de crédito y la rentabilidad sobre la inversión comprometida en el rubro de cartera; (Westerfield & Ross, 2009), son algunos de los autores que han realizado importantes aportes en teorías y estudios de administración de recursos financieros en cartera.

---

<sup>6</sup> Estudio y Política de Crédito (Ross, Westerfield y Jordan 2000)

### **6.3. SISTEMA DE GESTIÓN**

Es un conjunto de reglas y principios relacionados entre sí de forma ordenada, para contribuir a la gestión de procesos generales o específicos de una organización. Permite establecer una política, unos objetivos y alcanzar dichos objetivos; autores (Kaplan y Norton 2000, López y Hernández 1999, & Adams y P. Roberts)

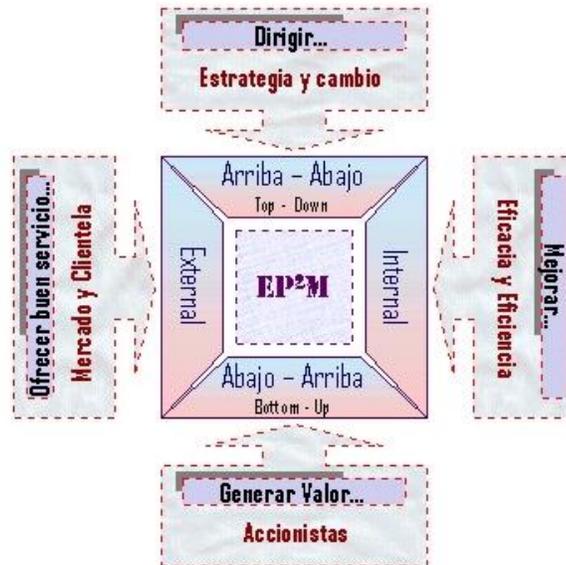
#### **6.3.1. Modelos de Gestión**

A continuación, se enuncian algunos modelos de gestión aplicables<sup>7</sup>:

- Según una de las propuestas de (Adams y Roberts, 1993), quienes proponen el modelo EP2M, el cual está centrado en el análisis de la evolución de los indicadores, desde una perspectiva interna como externa de una organización, lo característico es la retroalimentación informativa en todos los niveles de responsabilidad y enfatiza en cuatro propósitos por cumplir:
  - ✓ Mejorar la eficiencia y la eficacia
  - ✓ Generar valor para los accionistas
  - ✓ Dirigir el cambio
  - ✓ Ofrecer buen servicio al cliente

---

<sup>7</sup> <https://superrhheroes.sesametime.com/nuevos-modelos-de-gestión-empresarial/>  
<http://ciberconta.unizar.es/lección/bsc/104.htm>



Fuente: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/104.htm>

- Según el Modelo de Gestión empresarial de lean, supone eliminar todo lo que suponga un desperdicio organizacional, y para identificarlo, utilizan la herramienta DMAIC: Definir, medir, analizar, implantar y controlar. De manera que se reducirán tiempos y costos y mejorara la satisfacción de los clientes.
- El Modelo Deming “El primer modelo, el Deming, se desarrolla en Japón en 1.951 por la JUSE (Unión Japonesa de Científicos Ingenieros). Este modelo recoge la aplicación práctica de las teorías japonesas del Control Total de la Calidad (TQC) o control de la calidad en toda la empresa (CWQC). El principal objetivo de la evaluación es comprobar que, mediante la implementación de control de calidad en toda la organización, se hayan obtenido buenos resultados.
- López y Hernández (1.999) propone el modelo SIGER que significa Sistema Integrado de Gestión de la Estrategia y de Resultados, el cual consiste en incorporar la definición de la

estrategia, su efectiva comunicación a toda la organización y la alineación de los objetivos departamentales con los objetivos estratégicos.

A través de la referencia de los modelos, y en aras del mejoramiento de los procesos, éstos resultan ser complementarios y muy importantes para la implementación de un sistema de gestión. El sistema de gestión sirve para comunicar a toda la organización su visión y lograr la articulación de todos los intervinientes en los procesos internos de las organizaciones.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Sistema Integrado de Gestión de la Estrategia y Resultados (López y Hernández 1999)

## 7. MARCO CONCEPTUAL

### 7.1. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Es una herramienta de gestión empresarial, muy útil para medir la evolución de la actividad de una compañía, fue desarrollado en el año de 1.992 por los economistas norteamericanos (Norton & Kaplan), y éste cuadro proporciona una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia. Gerentes y altos cargos la emplean por su valor al contribuir de forma eficaz en la visión empresarial, a medio y largo plazo.

El Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión que traduce la estrategia de la empresa en objetivos específicos desde los puntos de vista (financiero, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento).<sup>9</sup>

- **Perspectiva Financiera:** la construcción del CMI debe animar a las empresas a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la empresa (crecimiento, sostenimiento, resultados)
- **Perspectiva Cliente:** permite que las empresas puedan identificar y medir las propuestas de valor agregado que entregaran y la satisfacción sus clientes.
- **Perspectiva de Proceso Interno:** Se deben identificar los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de empresario y clientes.

---

<sup>9</sup> El Balanced Scorecard (CMI) como un sistema integrado de medición y de gestión fue propuesto por Kaplan y Norton (1.992)

- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** Las organizaciones deben invertir en su infraestructura, es decir, personal, sistemas y procedimientos, si es que se quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento y estabilidad financiera, teniendo en cuenta: las capacidades de los empleados, las capacidades del sistema de información y la motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

La Filosofía del Cuadro de mando Integral, enuncia el pensamiento: *SI NO LO PUEDES MEDIR NO LO PUEDES GESTIONAR*, dado que no se cuentan con parámetros para determinar si se está haciendo bien o se está haciendo mal, y recalca la importancia de invertir para el futuro.

## **7.2. TEORÍA DE RESTRICCIONES**

Esta teoría fue formulada por el físico y empresario israelí (Goldratt, 1998) la cual busca superar la restricción del sistema. Según ésta teoría las restricciones de una organización se clasifican en *restricciones físicas* y *restricciones de políticas* según lo expuesto por los autores (Rivera y Restrepo, 2000). **Las restricciones físicas** corresponden a la limitación de recursos físicos o de infraestructura con que cuenta la organización y **las restricciones políticas** cuando la organización ha adoptado prácticas, procedimientos, estímulos o formas de operación que son contrarios a su productividad, los cuales conducen a resultados contrarios a los deseados.

### **7.2.1. Identificar las Restricciones o limitaciones**

Las restricciones impiden al sistema alcanzar un mejor desempeño en relación a su meta, dependiendo de cuáles son las limitaciones del sistema, existen métodos para obtener de ellas el máximo provecho; es decir si la limitación es una máquina, se debería asignar al operario más

idóneo y hábil, realizando controles de calidad, y minimizando el tiempo de no uso de la misma para sacar su mayor provecho y siempre evaluando constantemente el proceso desde el inicio.

### **7.2.2. Proceso de mejora continua**

Según la teoría de las restricciones, se han desarrollado un conjunto de herramientas denominado proceso de pensamiento, que consiste en dar respuesta a tres preguntas claves: ¿Qué cambiar?, ¿A que cambiar? y ¿Cómo provocar el cambio?

*¿Qué cambiar?* Cuando se identifica la restricción de la organización, es decir la causa fundamental de todos los efectos indeseables encontrados en el diagnóstico de la situación actual de los procesos críticos.

*¿A qué cambiar?* Cuando se plantea la solución definitiva al problema detectado, lo que permitirá superar los obstáculos identificados como restricción, es decir implementar la solución.

*¿Cómo provocar el cambio?* Es llevar a la práctica la solución o estrategia, es el proceso de convertir efectos indeseables en deseables.

### **7.2.3. Aplicación de Cuadro de Mando Integral**

Este modelo tiene como objetivo ayudar a la universidad a implementar su estrategia de forma efectiva ya que el cuadro de Mando Integral ha sido aplicado en varias organizaciones en Colombia y en otros países con bastante éxito. La metodología del Cuadro de mando Integral, desarrollada por (Norton & Kaplan, 2000) ambos profesores de Harvard, fue la respuesta a necesidades de varias organizaciones que presentaban falencias en el desarrollo de sus procesos, en cuanto a la comunicación de la visión estratégica, y donde a pesar de contar indicadores financieros, éstos no podían medir completamente todas las áreas de proceso.

Las principales causas de fracaso en la implementación de la estrategia de las organizaciones son:

- La visión estratégica no es comunicada a toda la organización y no es comprendida por todos sus miembros, cada uno según su nivel de responsabilidad.
- Cuando se define la visión estratégica, normalmente tiene un bajo o nulo impacto en los objetivos operativos de las áreas, departamentos y personas.
- Las decisiones operativas del día a día, ignoran el plan estratégico.
- Las organizaciones presentan deficiencias a la hora de recopilar y analizar la información relevante para seguir el proceso hacia las metas estratégicas.
- Falta de liderazgo y compromiso sostenidos durante el proceso de implementación de la estrategia por parte de la dirección.

Por tanto el Cuadro de Mando Integral, empezó a ser utilizado para resolver la necesidad de las empresas en su implementación de estrategias de negocio y en sus sistemas de control, que según lo expuesto por los autores (Norton & Kaplan, 2000), para conseguir este equilibrio se debían evaluar en las cuatro perspectivas: (financiera, la de clientes, procesos internos y la de recursos “de aprendizaje y conocimiento”). Estas metodologías de implementación y de gestión estratégica están siendo adoptadas por organizaciones públicas y privadas de todo el mundo con grandes resultados. El mundo universitario a nivel internacional no ha sido la excepción y esta metodología ha empezado a formar parte del núcleo de gestión de universidades de todo el mundo.<sup>10</sup>

Según lo expuesto en el artículo La (Casero, Rodríguez, & Macías, 2013)

---

<sup>10</sup> <http://bdigital.unal.edu.co/61024/1/15241429.2017.pdf>

Para el Cuadro de Mando Integral para una Universidad, se presentan las siguientes cuatro líneas de estrategias:<sup>11</sup>

- Línea estratégica de eficiencia económica
- Línea estratégica de calidad
- Línea estratégica de orientación al cliente/usuario
- Línea estratégica de relaciones universidad- empresa

#### **7.2.4. Beneficios de la implementación del CMI en la Universidad para el área de cartera**

- Mayor claridad estratégica en todos los niveles de la universidad. Se ha concluido que no todos los niveles, conocen o tienen conocimiento de cuál es la estrategia de la universidad, dicho en otras palabras, no todo el personal de la universidad conoce los procedimientos, los instructivos relacionados al proceso de cartera de la universidad.
- La información estratégica está dispersa y el proceso de cartera tiene vacíos teniendo en cuenta la dinámica de la universidad. La implementación del CMI permitirá determinar el proceso ideal de recaudo de cartera que le convenga a la universidad y mitigue el riesgo de pérdida.
- Dota a la universidad de una potente herramienta de comunicación (Mapa Estratégico), de su estrategia en el proceso de cartera.

---

<sup>11</sup> El Cuadro de Mando Integral: La respuesta a la implantación exitosa de la estrategia en las universidades públicas españolas (David Martín Casero, Carlos Rodríguez Monroy, Carlos Macías Evangelista)

- Participación de todos los niveles en el proceso de planificación estratégica, generando una mayor comprensión, un mayor compromiso y un mejor resultado en la recuperación de la cartera.
- Mejora en la presentación de la información, y que esta sea útil para la toma de decisiones.
- Reducción de los informes tradicionales no útiles.
- Definir la estrategia de mejora en el proceso de cartera

#### **7.2.5. Aplicación de la Teoría de Restricción en la Universidad**

La Teoría de Restricciones ofrece un método no solo para mejorar los procesos de las organizaciones, sino para mejorar constantemente mientras se trabaja, donde se enfocan todos los esfuerzos para conseguir mejoras importantes y necesarias que para el desarrollo de este trabajo, se orienta hacia proceso de cartera de la universidad.

Existen diferentes limitaciones en el proceso de cartera, dado que no existe un proceso de caracterización de la cartera en la universidad, que permita la trazabilidad del proceso desde su momento inicial, hasta el momento del pago efectivo del cliente. Al discutir sus restricciones presentadas en el proceso según la clasificación se deduce que:

##### ***Restricciones Físicas de la universidad***

- El sistema es limitado e ineficiente para generar información de deudores, clasificación de edades.
- El personal de gestión de cobro de cartera no es el idóneo.

- El módulo de facturación está parametrizado para calcular la fecha de vencimiento de la emisión de facturas a los 30 días, y la resolución de cartera 1465 del 27 de diciembre de 2013 indica que la fecha de vencimiento es de 60 días.
- En la resolución 1465 de 2013, refiere que se generarán intereses de mora, los cuales no se están reconociendo, dado que el sistema no lo hace automáticamente.
- El informe de deudores es registrado manualmente por el auxiliar de tesorería y luego es remitido al área de contabilidad para su consolidación y se presentan errores en su elaboración, en cuanto a datos (fechas, No. documento, gestiones, grados de cobrabilidad, estados).
- Rotación de personal de las áreas intervinientes.

#### ***Restricciones Políticas de la universidad***

- No existe la caracterización del proceso de cartera en la universidad.
- Los procedimientos e instructivos presentan vacíos, teniendo en cuenta la dinámica de la universidad.
- Se delegan como responsables del cobro de cartera a los jefes de área, directores de proyectos, supervisores o interventores de contratos de arrendamiento o alquiler de espacios de bienes inmuebles de la universidad y/o demás funcionarios que desarrollen actividades de venta de bienes y servicios, administración y control de espacios o que soliciten expedición de facturas o cuentas de cobro, según el caso, serán los responsables de efectuar la gestión de cobro preventivo, según lo expuesto en la resolución 1465 del 27 de diciembre de 2013, sin tener en cuenta, que algunos de estos funcionarios no son el personal idóneo para la gestión de cobro de la universidad, es decir se pierde el control al

dejar en un tercero la responsabilidad del cobro, estando expuesto al riesgo de pérdida económica, por omisión del cobro o por desvío en la captación de los dineros.

- Algunas tesorerías se han desligado del cobro preventivo con algunos clientes, dejando la responsabilidad al solicitante de la factura y/o cuenta de cobro como lo menciona la resolución 1465 de 2013.
- Algunas tesorerías no ejercen controles de verificación de soportes radicados a clientes.
- No hay una política de crédito, que permita estudio del deudor y viabilidad de crédito.
- Cada área y/o funcionario responsable va hasta donde la norma le indique su grado de responsabilidad, dentro del proceso de cartera.

En conclusión la Universidad necesita un sistema integrado de gestión en el proceso de cartera, que promueva la excelencia de los resultados, permitiendo una mejor gestión, y disponga de un sistema de información que fortalezca los patrones de decisión, no solo en su infraestructura física (capital humano y tecnología), sino también en evaluar procesos, normas, instructivos, procedimientos que permitan óptimos resultados.

#### **7.2.6. Construcción de Cuadro de Mando Integral**

Para conseguir resultados de eficacia y eficiencia esperados, se deben seguir los siguientes pasos según (Norton & Kaplan, 2000):

- 1. Obtener aprobación y el apoyo de la alta dirección:** esto implica que los directivos de la Universidad identifiquen el problema y estén de acuerdo con los propósitos del proyecto.

2. **Seleccionar al líder del proyecto:** Normalmente es un miembro de la alta dirección, quien puede contar con un asesor externo quien le ayudara en la construcción del CMI
3. Definir objetivos alcanzar del proceso de cartera, temas sobre el sector, áreas involucradas, entre otros.
4. **Escoger unidad de organización:** después de definir objetivos con los directivos, se debe definir el proceso crítico para el cual es adecuado la implementación de un cuadro de mando, es decir para el caso de la Universidad, el proceso de cartera.
5. Se debe efectuar una entrevista a cada uno de los directivos de la unidad estratégica, o de los intervinientes del área de mejora con el propósito de construir los objetivos estratégicos y los posibles indicadores para el CMI con sus cuatro perspectivas: financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.
6. Se deben socializar los resultados del paso a paso anterior para obtener el consenso de los directivos, sobre los objetivos y medidores recolectados en el proceso de entrevista individual, y luego votar por los mejores objetivos para cada perspectiva.
7. Realizar un diseño de indicadores con la información recogida de las entrevistas individuales.
8. Se deben reunir todos los niveles intervinientes en el proceso para debatir misión, visión, estrategia y objetivos e indicadores que han sido diseñados para el CMI.
9. Desarrollar el plan de implementación que incluya la formalización de las metas y como conseguirlas, según los objetivos, las cuales deberán ser socializadas y comunicadas a todos los niveles.

### **7.2.7. Aplicación de Pensamiento de la Teoría de Restricciones**

#### *¿Qué cambiar?*

- Definir el área de trabajo que se va analizar, que para este caso es el proceso de cartera de la Universidad.
- Definir el conflicto, es decir comunicar las falencias, relaciones causa – efecto y resumir los problemas del proceso de cartera de la Universidad.
- Construcción del mapa de proceso de la realidad actual, el cual constituye el medio lógico de comunicación y articulación de todos los efectos indeseables, el cual presenta el estado del proceso, representado gráficamente mencionando su punto de quiebre o problema raíz.

#### *¿A que cambiar?*

Solución del problema raíz a partir de:

- Definir la solución al problema raíz
- Contemplar otras posibles falencias que puedan suceder, mitigar el riesgo.
- Dibujar un nuevo esquema de proceso con los efectos deseables esperados.

#### *¿Cómo provocar el cambio?*

Es la implementación del cambio, es decir en este punto se desarrolla la estrategia a través de actividades y tareas sobre los esfuerzos y recursos, aquí se integra el Cuadro de Mando Integral y la Teoría de las Restricciones según (Norton & Kaplan, 2000), (Rivera y Restrepo, 2000). En este punto se deben identificar los obstáculos que impiden implementar la solución.

## 8. MARCO JURÍDICO

La normatividad que regula la Universidad en el proceso de cartera es:

Normativa	Referencia	Deroga
Ley 1066 del 29 de julio de 2006	Establece que las entidades públicas que de manera permanente tengan a su cargo el ejercicio de las actividades y funciones administrativas o la prestación de servicios del Estado colombiano y que en virtud de estas tengan que recaudar rentas o caudales públicos, del nivel nacional, territorial, incluidos los órganos autónomos y entidades con régimen especial otorgado por la Constitución Política, tienen jurisdicción coactiva para hacer efectivas las obligaciones exigibles a su favor y, para estos efectos, deberán seguir el procedimiento descrito en el ET.	
Acuerdo 48 de 1995 del Consejo Superior Universitario	Por el cual se fijan las funciones de la Oficina Jurídica, establece la obligación en esta dependencia de "Adelantar los cobros coactivos de conformidad con la ley"	
Res. 141 del 16 de febrero de 2007	Determina expedir la reglamentación necesaria para adelantar el procedimiento de jurisdicción coactiva al interior de la Universidad, con el fin de contar con una herramienta eficaz que permita el ágil y eficiente recaudo de cartera a favor de esta	
Res. 511 mayo 16 de 2007	Por la cual se adopta el reglamento interno de la universidad, necesarios para el cumplimiento misional de la universidad y que no sean competencia de otra autoridad universitaria, en el cual se establecen las políticas y procedimientos para el recaudo de cartera.	
Res. 1465 diciembre 27 de 2013	Por la cual se adopta el reglamento interno de la universidad, en el cual se establecen las políticas y procedimientos para el recaudo de cartera, dada la dinámica de la Universidad, es necesario expedir un nuevo Reglamento Interno de Cartera que defina los lineamientos generales para la gestión de cartera en la Universidad, e integre diversas circunstancias no definidas en el reglamento actual.	Resoluciones de Rectoría Nos. 55 y 511 de 2007 y el Título Tercero de la Resolución de Rectoría No. 141 de 2007, así como las disposiciones que le sean contrarias

## **9. MARCO METODOLÓGICO**

En esta etapa se propone el plan de mejoramiento a la Universidad en su proceso de cartera, construyendo un Cuadro de Mando Integral y el proceso de pensamiento de la Teoría de las Restricciones.

### **9.1. CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Como se mencionó anteriormente, el CMI es una herramienta de gestión empresarial, muy útil para medir la evolución de la actividad de una compañía, fue desarrollado por (Norton & Kaplan, 2000) y proporciona una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia.

Por lo tanto se plantea lo siguiente:

- 1- Obtener el apoyo y consenso de los Jefes de área y/o procesos, jefes de División de la Universidad.
- 2- Seleccionar un líder.
- 3- Seleccionar el proceso de mejora, que para este caso corresponde al proceso de cartera.
- 4- Determinar los objetivos a alcanzar (Efectividad, eficacia y eficiencia en el proceso de cartera de la Universidad).
- 5- Determinar la estrategia, propósito teniendo en cuenta todas las perspectivas del proceso que permita construir los objetivos estratégicos e indicadores, con las cuatro perspectivas

(financiera, de clientes, proceso interno y aprendizaje y crecimiento), articulando todas las áreas del proceso.

- 6- Socializar objetivos y estrategia a todas las áreas del proceso o intervinientes, para lograr aprobación y consensos.
- 7- Se desarrolla plan de implementación con las metas, indicadores a realizar, sistemas de información utilizados y acciones que permitan comunicar el cuadro de mando y las estrategias a todas las áreas del proceso.
- 8- Evaluar proceso.

#### **9.1.1. Metodología del Pensamiento de la Teoría de las Restricciones**

Con base en la teoría expuesta por (Goldratt, 1998), la cual busca superar la restricción del sistema, podemos proponer lo siguiente:

*¿Qué Cambiar?* Debilidades del proceso de recaudo de cartera de la Universidad.

- **Definir el conflicto:** La Universidad objeto de análisis, dentro de su actividad misional y administrativa, ejecuta operaciones con terceros como funcionarios, contratistas, entidades públicas, privadas y/o personas jurídicas y naturales; por las cuales genera actos administrativos, facturas, contratos, convenios, de los cuales se originan hechos económicos como resultado de estas operaciones con contraprestación y sin contraprestación, con un plazo máximo autorizado de vencimientos con base en lo expuesto en la resolución No.1465 de 2013, "*Por la cual se adopta el Reglamento Interno de Cartera de la Universidad*",<sup>12</sup> a través del tiempo se ha evidenciado inconsistencias

---

<sup>12</sup> [http://www.legal.unal.edu.co/rlunal/home/doc.jsp?d\\_i=60932](http://www.legal.unal.edu.co/rlunal/home/doc.jsp?d_i=60932)

del proceso generada por varias situaciones teniendo en cuenta la teoría sobre las restricciones físicas y las restricciones políticas así:

***Restricciones Físicas.*** Según lo expuesto por (Rivera y Restrepo, 2000)

- El sistema financiero Quipu, no genera información referente a los deudores: como reportes, edades de cartera, alarmas sobre estado de deudores de la Universidad, por lo cual se determinó que hay limitaciones de tecnología.
- El informe de deudores, se realiza manualmente por el auxiliar de tesorería, según lo expuesto en el instructivo U-IN-12.009.030 de nombre: Elaborar informe de Deudores y Boletín de Deudores del Estado, el cual según el punto (4) , menciona que lo debe diligenciar el auxiliar de tesorería, siguiendo unos pasos demarcados allí y que luego lo debe revisar y firmar el tesorero, quien es el jefe de área, para posteriormente remitirlo a la Sección de Contabilidad, lo cual se encontró como hallazgo que no se hace, dado que en algunas tesorerías los auxiliares no conocen el instructivo de diligenciamiento, y el tesorero no revisa el informe el cual es remitido al área contable con datos erróneos e inconsistentes.
- El personal de cobro y gestión de la cartera según lo indica el instructivo de cartera enmarcado en la resolución 1465 de 2013, donde menciona que el cobro preventivo y persuasivo, lo debe realizar el solicitante de la factura y/o cuenta de cobro, y no aclara que la tesorería también debe realizar las gestiones de cobro preventiva y persuasiva en conjunto y mantener el control y verificación de las gestiones de cobro.
- Rotación de personal en las tesorerías.
- Se encontró que algunas tesorerías no envían en un tiempo prudente al área de jurídica los casos que aplican a inicio de cobro coactivo.

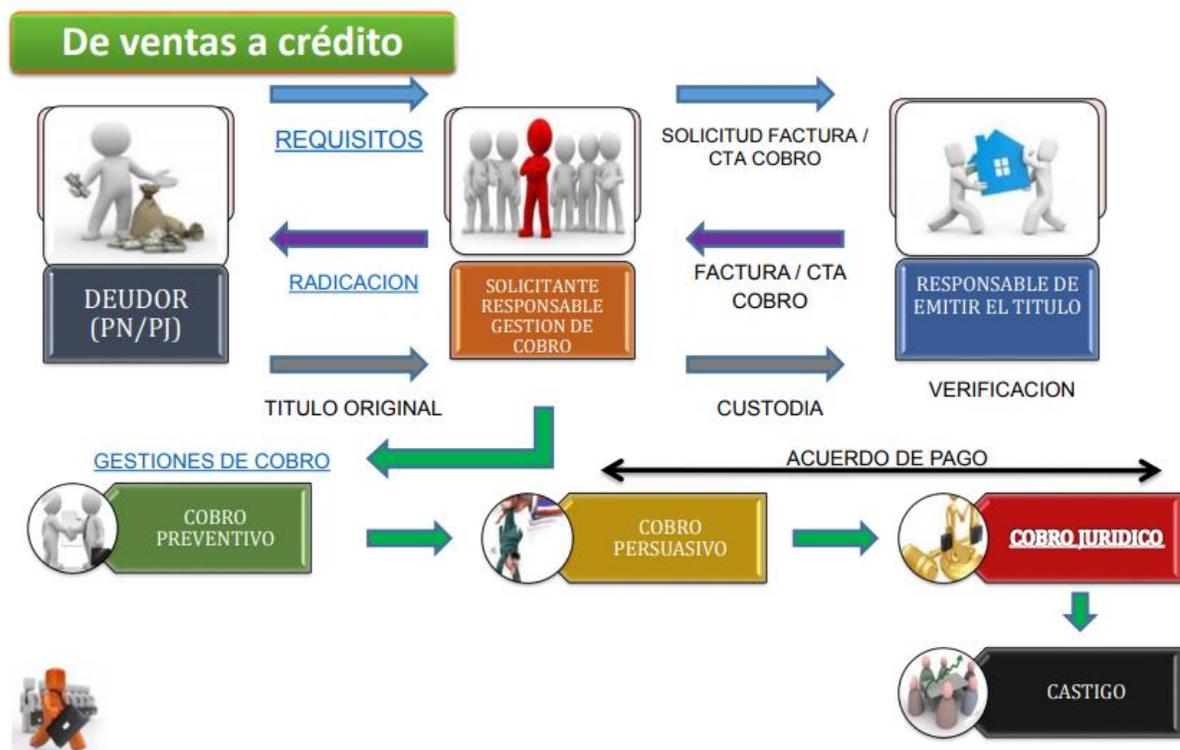
- Algunas tesorerías no cuentan con los documentos soportes que permitan el cobro efectivo, ya que se ha evidenciado que en algunos casos no cuentan con firma y sello de recibido y/o radicado de facturas y/o cuentas de cobro entregadas a clientes.
- Las tesorerías remiten al área Jurídica de la Universidad, los casos de deudores una vez agotados todas las acciones tomadas de cobro persuasivo que no han sido efectivas, y a su vez el área de jurídica no acepta casos sin soportes debidamente documentados, ya que sin estos no puede iniciar el trámite a cobro coactivo los cuales son rechazados y devueltos a las tesorerías.
- La misión del área jurídica de la Universidad ,no se encarga de realizar gestiones de cobro, se encarga de asesorar y asistir jurídicamente, en sus actuaciones académico – administrativas, a la dirección de la Sede y las demás dependencias de la misma, emitiendo conceptos y respuestas a consultas que se formulen, en procura que la ejecución de sus actividades se enmarque en los parámetros constitucionales y legales establecidos, también ejerce la representación judicial y administrativa de la Universidad, no siendo la recuperación de cartera su principal objetivo.
- Los casos rechazados por el área jurídica son devueltos a las tesorerías, quienes son las áreas responsables de custodiar los documentos y se encontró como hallazgo que algunas tesorerías no informan sobre estos casos para estudio de castigo de cartera, ya que las tesorerías debe informar el estado del deudor, en las gestiones realizadas, en el informe de Deudores, presentado trimestralmente y/o mensualmente al área contable de la universidad.
- La Universidad no cuenta con un área de gestión de cobro que mitigue el riesgo de pérdida, dada la relación de costo – beneficio.

**Restricciones Políticas.** Según lo expuesto por (Rivera y Restrepo, 2000)

- No existe un proceso de caracterización de la cartera.
- No existen políticas de crédito.
- Las normas expedidas tienen vacíos y se queda corta, dada la dinámica de la Universidad.
- Según el proceso de cartera actual enmarcado en la resolución 1465 de 2013, se designa al solicitante de la emisión de la factura y/o cuenta de cobro, como responsable también de gestiones de cobro preventivo y persuasivo a sus clientes, lo cual es improcedente.
- Al delegar a otros la gestión de cobro, como se indica en la resolución 1465 de 2013, se expone a desvío de recursos y a la no realización de gestión de cobro, dado que no es el personal idóneo para esta labor.
- El área contable al realizar la revisión del informe de los deudores, y al encontrar deudores incobrables, determina postular los casos al Comité Técnico de Sostenibilidad Contable, de acuerdo al instructivo de caducidad o prescripción, para castigo de cartera.
- El Comité Técnico de Sostenibilidad Contable determina aprobar los casos que aplican para la depuración contable de estas partidas, una vez sea avalado por el Rector; situación que para el año 2016 representó \$37.977.102.000 y para el año 2017 fue de \$6.996.960.000.

## 9.2. CONSTRUCCIÓN DEL MAPA DE PROCESO DE LA REALIDAD ACTUAL

En esta fase se pretende mostrar el actual estado del proceso de cartera de sus ventas a crédito y el cual está representado gráficamente así:



Fuente: [http://gerencia.unal.edu.co/fileadmin/docs/Cartera/Presentaciones/Presentacion\\_cartera\\_parte\\_1.pdf](http://gerencia.unal.edu.co/fileadmin/docs/Cartera/Presentaciones/Presentacion_cartera_parte_1.pdf)

Como se puede observar en el gráfico, el proceso actual de gestión de cobranza no es completamente comprensible y no detalla las fases de ejecución en cada momento del proceso, ni contempla los actores que intervienen, ni acciones a seguir, además tampoco expone la situación en donde se logre el pago de la deuda, ni los pasos a seguir de la cartera.

Con el fin de evaluar la comprensión del proceso gráfico, se le solicito a un servidor de la Universidad que se desempeña como contador sénior, la verificación del procedimiento mostrado; como conclusión el profesional mencionó que el proceso no era claro en todas las fases, teniendo en cuenta que no se muestra las probabilidades de pérdida o recuperación de cartera en cada una de sus etapas, lo cual es importante para determinar las medidas a tomar para hacer efectivo el pago; no se establece a que área se tramita el pago de las facturas y/o cuentas de cobro. Por lo anterior el proceso se vuelve ambiguo y sin responsables específicos.

*¿A que cambiar?* Para encontrar una solución que ataque el problema raíz es necesario partir de:

*Definir la solución al problema y contemplar otras posibles falencias que puedan suceder, y ayuden a mitigar el riesgo.* Con base en la implementación del Cuadro de Mando Integral (Norton & Kaplan, 2000) y la Teoría de las Restricciones, (Goldratt, 1998) y la Metodología encaminada a mejorar el sistema de gestión de las organizaciones (Kaplan y Norton 2000, López y Hernández 1999, & Adams y P. Roberts), siendo el objetivo del proceso de cartera sobre las Cuentas por Cobrar: “*Cobrar tan rápido las deudas como sea posible, sin perder ventas, debido a técnicas de cobranza efectivas*”, por lo anterior se propone en **mejora al proceso de recaudo de cartera de la Universidad** lo siguiente:

- Modificar los instructivos, procedimientos referentes al recaudo de cartera de la universidad.
- Definir políticas de crédito, donde se contemple estudio de deudor, viabilidad de crédito y restricción de nueva venta de bienes o servicios, si el deudor ha tenido mal comportamiento de pago.

- Las modificaciones que se realicen en los instructivos, deben ser contempladas y modificadas en los sistemas de información de la universidad como: fechas de vencimientos de facturas, cálculo de intereses, etc.
- Definir una metodología o caracterización de cartera que contemple las dos alternativas de cobro efectivo y no efectivo, demarcando claramente cada una de las fases del proceso y los responsables intervinientes, así como acciones a seguir en cada caso.
- Los Solicitantes de facturas y cuentas de cobro, pueden ser responsables de radicar soportes y de apoyar las gestiones de cobro, pero ésta labor debe ser supervisada por las tesorerías; cuyas áreas deben continuar realizando también gestiones de cobro preventivo y persuasivo a los deudores de la Universidad.

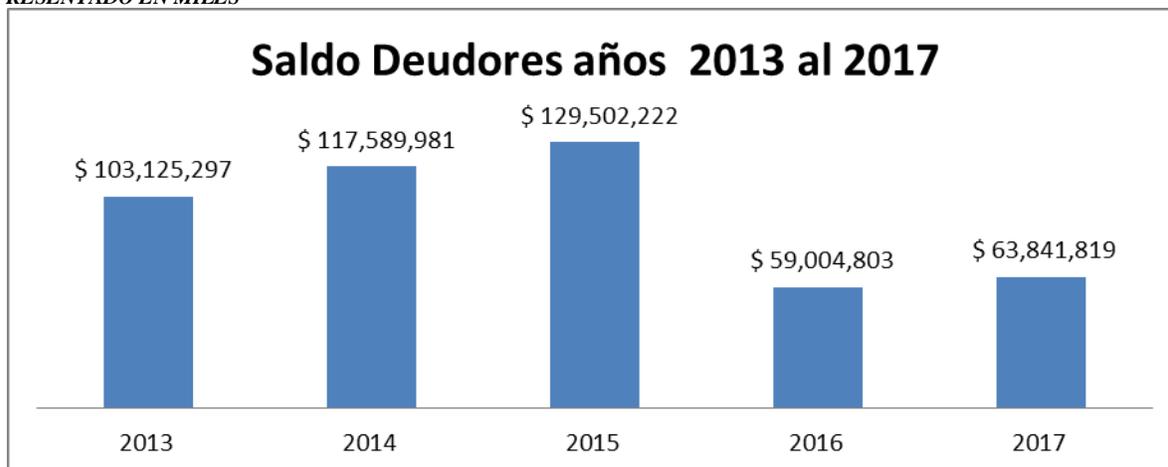
Sin embargo se sugiere que sea el mensajero de cada tesorería quien radique los soportes de facturas y/o cuentas de cobro a los clientes, lo cual mitiga errores y permite un mejor control a la tesorería.

- Las tesorerías son las únicas responsables de la emisión de facturas y cuentas de cobro, y deben verificar que los soportes emitidos sean recibidos por los clientes y custodiarlos, para que en casos donde no se dé un cobro efectivo, se cuente con los soportes idóneos para el inicio de un cobro coactivo.
- La tesorería debe designar un auxiliar que realice las gestiones de cobro persuasivo y preventivo y que conozca claramente el proceso de cartera y sus procedimientos.
- La tesorería nunca podrá dejar de realizar control de seguimiento efectivo con herramientas que permitan mitigar riesgo de pérdida de recursos económicos como la implementación del Cuadro de Mando Integral.

- Los Clientes deben tener claridad sobre la forma de pago, dónde las únicas áreas encargadas de recibir dinero físico o a través de cuentas bancarias son las tesorerías de la Universidad. Esto debe de estar claramente expuesto en las políticas y procedimientos de cartera de la Universidad así como en los contratos y convenios que se celebren con terceros.
- Construir Cuadro de Mando Integral, herramienta de control que permita articular todas las áreas del proceso, definir objetivos y estrategia, logro de los objetivos propuestos y la implementación de estrategias que conlleven a la efectividad y la eficacia en la ejecución del recaudo de cartera.
- Invertir en un nuevo desarrollo de apoyo al software que permita, que la información referente a la cartera cumpla con las cualidades de la información contable y financiera a producir, es decir: Que sea útil, confiable, veraz, objetiva, verificable, suficiente, relevante, comprensible, oportuna y comparable.

No obstante, teniendo en cuenta que la Universidad tiene autonomía jurídica y que puede expedir y adoptar sus propios reglamentos y disposiciones, se sugiere a la entidad en segunda instancia, crear un área de cartera que permita una gestión eficiente y un mejor resultado en la recuperación de cartera, dada la relación de costo – beneficio, una vez evaluados los informes de deudores de los años 2013 al 2017, de los cuales se hace un comparativo en cinco años, para poder observar el comportamiento de los saldos a 31 de diciembre de cada vigencia de lo cual se dan las siguientes apreciaciones:

PRESENTADO EN MILES



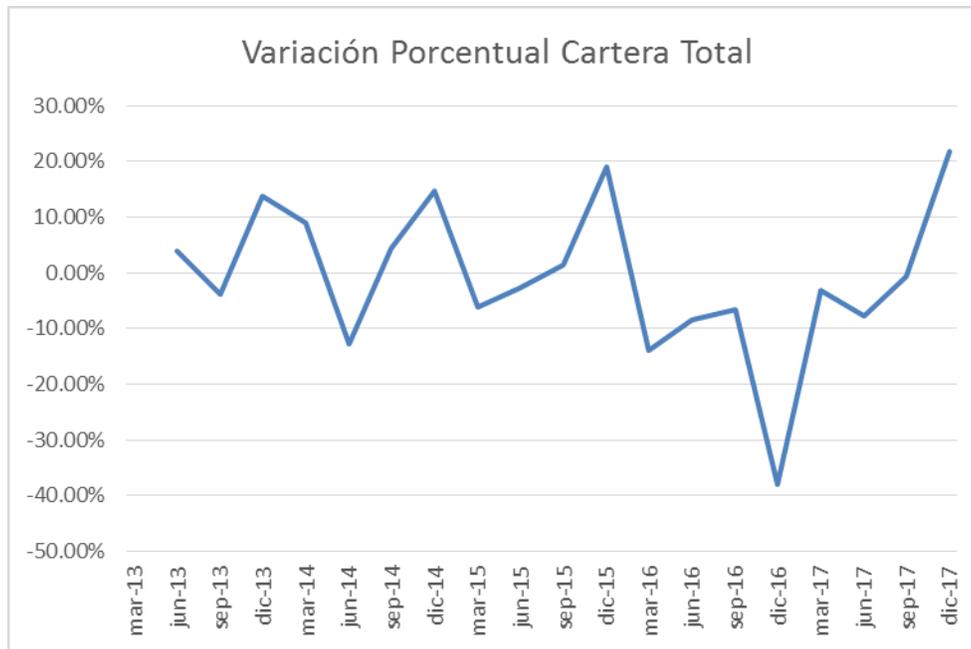
Fuente: Informes de Deudores de los años 2013 al 2017 de una universidad

Se evidencia la variación más significativa entre los años 2015 y 2016, en los cuales se presentó la depuración y castigo de cartera representada en \$37.847.600.017.

No obstante para el año 2017, también se presenta castigo de cartera por un valor de \$6.996.960.014, siendo valores significativos, dentro de los Estados Financieros de la Universidad.

En relación a la tendencia del gráfico se puede inferir que los tres primeros años del 2013 al 2015, fueron con inclinación a la alza, y luego se presenta el impacto de la disminución para el año 2016, originado por el castigo de cartera a las deudas de difícil recaudo en relación a la caducidad y prescripción de las mismas.

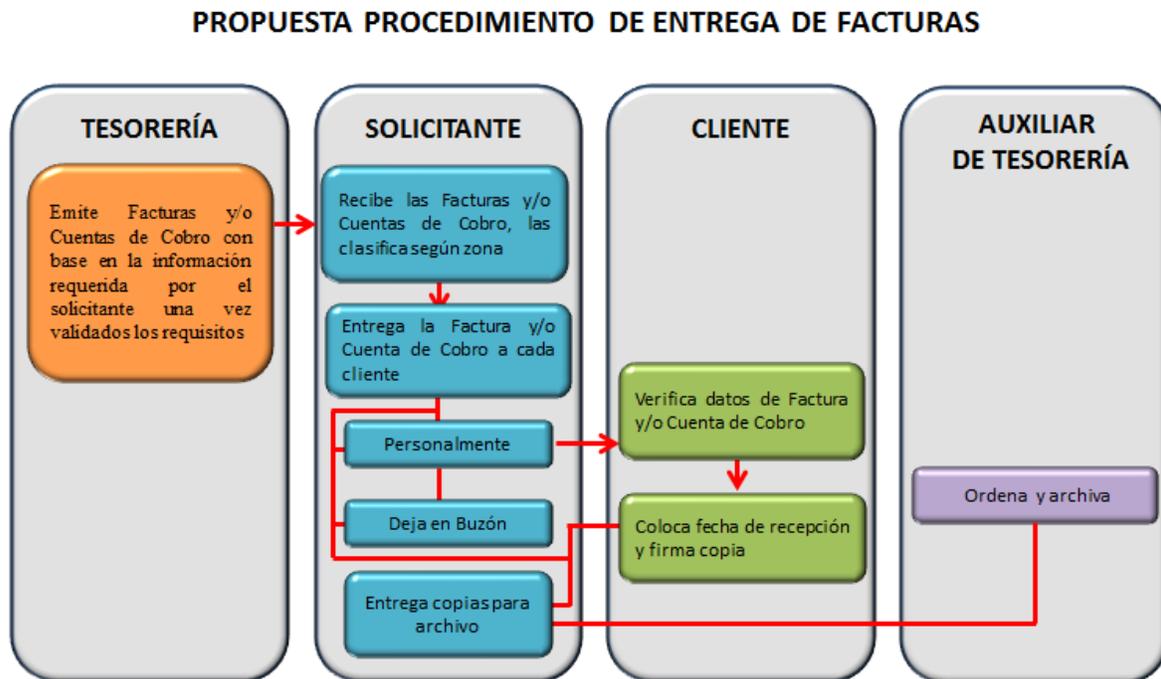
Para el año 2017 el saldo de los deudores presenta incremento del 8.20% equivalente a \$4.837.016, dado principalmente por las cuentas por cobrar de Prestación de Servicios.



El Gráfico de Variación porcentual cartera total, muestra el comportamiento de las variaciones de los saldos de la cartera total, con datos trimestrales durante cinco años (2013 al 2017), donde se evidencia un pico de disminución para diciembre de 2016 mencionado anteriormente dado por la depuración de cartera hecha al cierre de ese año.

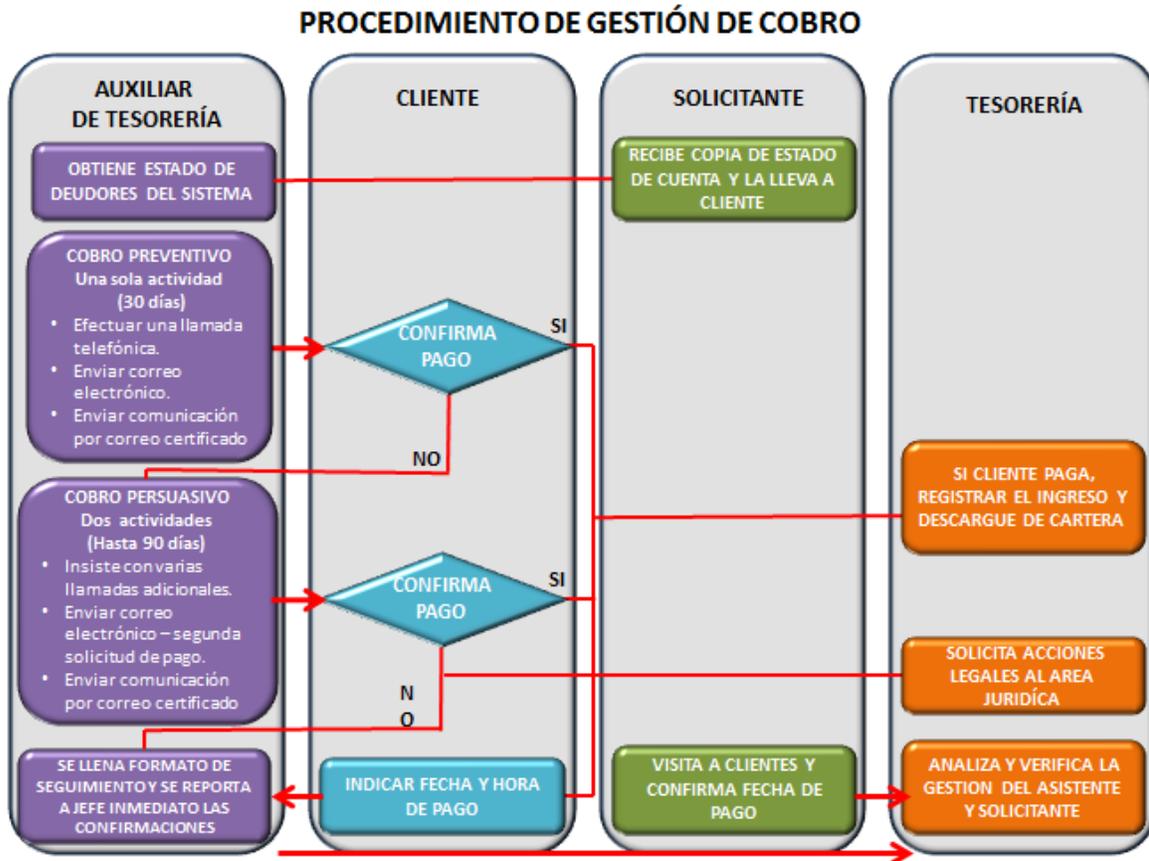
*Establecer un nuevo esquema de proceso con los efectos deseables esperados.* A continuación se presentan tres propuestas respecto a procedimientos gráficos desde el momento en que se genera la solicitud de (1) facturación, seguido del proceso de (2) gestión de cobro y el (3) mapa de proceso de cartera donde se integran los procesos de facturación y gestión de cobro, con los cuales se pretende la comunicación de la estrategia del proceso de cartera, así como cada acción a seguir, en orden, con sus actores y roles.

(1). A continuación se muestra del procedimiento de entrega de facturas:



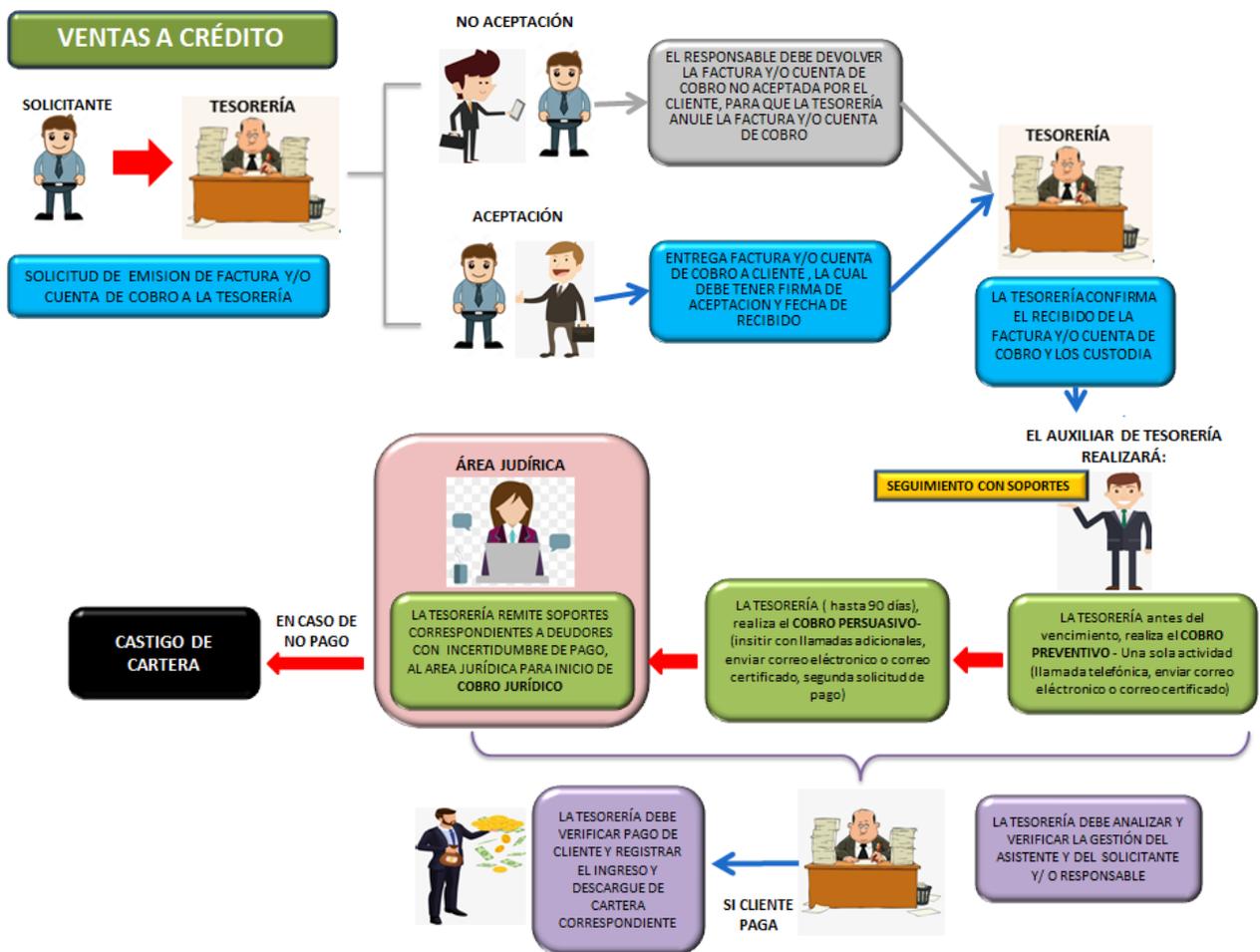
Sin embargo dentro de la propuesta de mejora al proceso de cartera, y en observaciones al gráfico del procedimiento (1) , se sugiere que el solicitante no sea el responsable de radicación de los soportes de facturas y/o cuentas de cobro, ya que podría designarse al mensajero de la tesorería como la persona responsable que garantice la entrega de los documentos en el area correspondiente al cliente y por consiguiente los soportes firmados de aceptación o devolución a la tesorería de la universidad.

(2) Se presenta el gráfico del procedimiento de Gestión de Cobro de Cartera, con el cual se pretende sea comprendido por cada uno de los intervinientes, así como las acciones a realizar en cada una de las etapas del proceso, dándose las dos alternativas de pago: Pago efectivo o realizado y Pago No Efectivo o No realizado así:



(3) Por último, se propone el esquema de proceso de cartera de la Universidad de nombre Caracterización del proceso de Cartera, el cual ha sido construido teniendo en cuenta cada una de las fases, así como sus actores, partiendo de las dos alternativas de pago del cliente: pago efectivamente realizado y/o pago no efectivo o no realizado, finalizando con el castigo de cartera, en aras de lograr mayor entendimiento y efectividad del proceso, el cual se presenta a continuación:

### CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE CARTERA



El gráfico anterior referente a la caracterización del proceso de cartera de ventas a crédito propone lo siguiente:

1. El solicitante/responsable, hace el requerimiento a la tesorería para emitir facturas y/o cuentas de cobro al cliente por la relación contractual originada por la venta de servicios, una vez reunidos los requisitos.
2. El solicitante/responsable, lleva los soportes de facturas y/o cuentas de cobro al cliente y el cliente en aceptación firma las copias con fecha de recibido:
  - a) Si el cliente No acepta las facturas y/o cuentas de cobro, las devuelve al solicitante/responsable y éste a su vez las devuelve a la tesorería de la universidad para su respectiva anulación.
  - b) Si el cliente acepta las facturas y/o cuentas de cobro, el solicitante/responsable debe radicarlas en las tesorerías de la universidad.

Sin embargo se sugiere que las radiaciones las realice el mensajero de la tesorería, en aras de mantener el control y de que la radicación de los soportes de facturas y/o cuentas de cobro sean mas efectivos.

3. La tesorería recibe los soportes firmados por el cliente, los guarda en su archivo y los custodia, en caso de no aceptación del cliente, debe proceder a anular las facturas y/o cuentas de cobro emitidas en el sistema.
4. La tesorería a través del auxiliar, debe realizar las gestiones de cobro preventivo como medida preventiva antes de la fecha de vencimiento que en este momento es de 30 días, según lo indican los físicos emitidos, y debe realizar una (1) actividad de llamar telefónicamente o enviar correo electrónico al cliente, seguimiento que debe estar informado en los soportes establecidos para dichas gestiones.

El solicitante/responsable deberá apoyar las gestiones de cobro preventivo al cliente y debe informar a la tesorería el resultado de la gestión.

5. La tesorería a través del auxiliar de tesorería, debe realizar las gestiones de cobro persuasivo y hasta los 90 días, donde deberá haber realizado mínimo dos (2) actividades, insistiendo con llamadas telefónicas, reiterando correo electrónico y enviando correo certificado.

Dicha labor deberá estar acompañada de gestiones de cobro preventivo del solicitante/responsable, el cual deberá informar a la tesorería el resultado de su labor.

6. La tesorería debe verificar las gestiones de cobro realizadas por el auxiliar de tesorería como del solicitante/responsable.

7. Si el cliente paga, la tesorería deberá realizar el ingreso por el pago de las facturas y el descargue de cartera correspondiente.

Si el cliente No paga, la tesorería deberá remitir los casos al área de Jurídica con los soportes correspondientes para evaluación de posible inicio de cobro coactivo.

8. El área Jurídica inicia proceso coactivo.

9. Si el cobro jurídico no es exitoso, devuelve soportes a la tesorería para los fines pertinentes, explicando las razones de la no dación de pago correspondiente; si por el contrario se presenta recuperación de cartera y pago del cliente, la tesorería deberá realizar el ingreso y el descargue de cartera en el sistema.

10. Una vez la tesorería recibe nuevamente los soportes de las deudas denominadas incobrables, postula estos casos para posible castigo de cartera.

De lo anterior se reitera la importancia de la articulación de todas las áreas y del control de todas las fases del proceso, realizando gestiones efectivas que mitiguen la pérdida de recursos económicos.

*¿Cómo provocar el cambio?* Es donde se logra la implementación del cambio, a partir de la evaluación costo – beneficio y qué puede costarle más a la Universidad, dado todo lo expuesto anteriormente donde se han encontrado falencias en el proceso de recaudo de cartera, faltas de controles, y exposición al riesgo, situaciones que han generado pérdidas significativas de recursos económicos, que podrían servirle de financiación para otros proyectos misionales de la Universidad y teniendo en cuenta la crisis económica que está presentando actualmente el país, con relación al recorte de presupuesto que se viene asignando a la educación.

La Universidad debe optar por cuál es su mejor opción entre mejorar y optimizar su proceso actual de cartera con efectividad, eficacia y eficiencia o crear un departamento específico de cartera, dado que al analizar el mecanismo actual implementado, se identifican varios obstáculos que inciden de forma negativa, como el de presentar limitaciones de información financiera óptima que genere el sistema de software, debilidades políticas como vacíos en la normativa de la universidad, y contar con procedimientos e instructivos incomprensibles, insuficientes o desactualizados.

Por tanto los directivos y jefes de áreas, deben comprender que la Universidad está expuesta al riesgo permanente de pérdida económica, si no da importancia a sus cuentas por cobrar, y no realiza los controles correspondientes dados los argumentos expuestos anteriormente de falta de control y falencias del proceso de cartera; pudiendo contar con este efectivo, que sirve de financiación a la entidad y el no continuar con el efecto negativo de castigo a sus deudas de difícil recaudo, dado que analizando el comportamiento de su cartera de años anteriores, se

puede inferir que la cartera no cuenta con la liquidez relativa a la esperada dentro del ejercicio financiero proyectado.

Por lo anterior y en procura de mejora, se confirma que el objetivo general del proceso de cartera sobre las Cuentas por Cobrar debe ser: *“Cobrar tan rápido las deudas como sea posible, sin perder ventas, debido a técnicas de cobranza efectivas”*, acompañado de objetivos específicos definidos por los directivos en discusión con todos aquellos actores intervinientes del proceso, en procura de consensar la mejor estrategia que permita la eficacia y la eficiencia en beneficio de la entidad.

Como segunda opción la Universidad en ejercicio de su autonomía, puede decidir en relación al costo – beneficio que podría ser más favorable y crear un área específica de cartera que le garantice el recaudo de sus deudas en un tiempo prudente , mitigando la pérdida económica y la falta de control del seguimiento de seguimiento a gestiones de cobro.

### **9.2.1. Articulación del Cuadro de Mando con la Teoría de las Restricciones**

Como ya se ha dicho y con base en lo expuesto por los autores (Goldratt, 1998) y (Norton & Kaplan, 2000), la Universidad presenta restricciones físicas en lo relacionado a los sistemas de información manejados para el seguimiento efectivo de sus cuentas por cobrar y la carencia de sistematización de la información de cartera que permita contar con datos reales y actualizados, así como el estado de los deudores; por otra parte también se presentan restricciones políticas debido a que los procedimientos establecidos presentan vacíos, teniendo en cuenta que los responsables de cobro preventivo y persuasivo que designa en el instructivo 1465 de 2013, no pueden estar desligados del control de las tesorerías y esto debe estar demarcado claramente en la normativa de la universidad, además si en el instructivo se realizan cambios de políticas de

vencimientos y cobro de intereses, estos también deben contemplarse en el sistema, estas falencias sumadas a otros hallazgos, conllevan a obtener resultados inesperados no deseados.

Partiendo de la teoría de la restricción (Goldratt, 1998) y el cuadro de mando integral (Norton & Kaplan, 2000), lo primero que se propone es una modificación en el procedimiento establecido, ya que al modificar el procedimiento se realizaría un cambio en todos los niveles del proceso de cartera, definiendo funciones y roles de cada responsable interviniente, en cada una de las etapas, eliminando así las restricciones políticas.

Por consiguiente es necesario que se definan políticas de crédito a los nuevos clientes y que se complementen en el modelo actual, en este punto es importante que se evalúe la capacidad de pago y la viabilidad de aprobación de crédito, donde se restrinjan nuevas ventas de bienes y servicios en todas las sedes o facultades de la universidad si el deudor ha presentado comportamiento negativo de pago.

Las tesorerías deberán acatar la norma y darlas a conocer a su equipo de trabajo, de otro lado la universidad puede decidir si es conveniente invertir en un desarrollo del software que le permita mejorar su proceso de cartera, donde pueda generar datos con calidad, con estados de deudores reales y toda la información relativa a sus deudores, de tal forma que se puedan tomar decisiones efectivas en todas las fases del proceso; por tanto, dada la relación costo – beneficio y teniendo en cuenta que actualmente, los informes se realizan de forma manual, presentando errores en datos, donde la información es manipulada, no siendo fuente fidedigna y que además esta labor ocupa una gran parte de tiempo de trabajo, en la elaboración del informe de deudores por el volumen del mismo, tiempo que podría ser optimizado para otras labores de las tesorerías, y área contable, se debe evaluar que es más conveniente en costos para la universidad, derribando así sus limitaciones físicas con base en la teoría de (Goldratt, 1998).

Por otro lado y en complemento a lo dicho propuesto anteriormente, se sugiere implementar el cuadro de mando integral en la Universidad, herramienta de control que le permita, definir los objetivos a lograr, la estrategia a utilizar, socializar los objetivos y estrategias a todos los niveles, haciendo seguimiento al logro de los objetivos y evaluando todas las etapas del proceso, en aras de mejora, y de establecer cambios que permitan, una efectiva recuperación de cartera, que podría representar un alivio para las finanzas de la Universidad .

## 10. HALLAZGOS

Durante el proceso de evaluación del proceso de cartera y gestión de cobro de la universidad, se encontró que la institución ha venido desarrollando procesos y resoluciones encaminadas a la gestión de cobranza, sin embargo en el proceso establecido se hallaron falencias en diferentes puntos del mismo, que limitan o hacen poco efectiva la gestión de cobranza.

La primera falencia se encuentra en que la norma, presenta vacíos teniendo en cuenta la dinámica de operatividad de la universidad, lo que hace que sucedan diferentes situaciones, dado que las normas cambian, pero no se modifican los procesos, dentro de los varios hallazgos encontrados se encuentran los vencimientos que según la resolución 1465 de 2013, según artículo 8, literal a. *El plazo máximo autorizado por la Universidad para el vencimiento de la factura por la venta de bienes y servicios es de sesenta (60) días calendario, contados a partir de la fecha de emisión de la misma, periodo en el cual no habrá lugar a cobro de intereses corrientes*, literal que no ha sido aplicado dado que el sistema de facturación, no ha sido parametrizado para contemplar el cambio de días de vencimiento, ni el cálculo de intereses, situación que se está incumpliendo dadas las limitaciones del sistema como se muestra a continuación:

<b>2021 - FACULTAD VETERINARIA SEDE BOGOTA</b>																				
SFI Sistema Financiero Integrado Módulo de Facturación	<b>3</b> BOGOTA																			
Dir: CR 30 45 03 ED 481 Tel(s): 3165000 E-mail: tesoreria_fmvmog@unal.edu.co	Este documento es equivalente a la factura D.R. 1625/2016 ART.1.6.1.4.39	<b>Doc. Equ. Factura</b> No. 2021-0003983 <b>CREDITO</b>																		
Estado: <b>PAGADO</b>																				
NOMBRE O RAZÓN SOCIAL : FUNDACION ZOOLOGICO SANTA CRUZ C.C. O NIT : 830093363 DIRECCIÓN : KM 16 VIA MESITAS TELÉFONO : 8473702 CORREO ELECTRÓNICO : hmsonsalve@zzosantacruz.org. CIUDAD : SAN ANTONIO DEL TEQUENDAMA		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="3">FECHA DOCUMENTO</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">DD</td> <td style="text-align: center;">MM</td> <td style="text-align: center;">AAAA</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">29</td> <td style="text-align: center;">01</td> <td style="text-align: center;">2018</td> </tr> <tr> <th colspan="3">FECHA VENCIMIENTO</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">DD</td> <td style="text-align: center;">MM</td> <td style="text-align: center;">AAAA</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">28</td> <td style="text-align: center;">02</td> <td style="text-align: center;">2018</td> </tr> </table>	FECHA DOCUMENTO			DD	MM	AAAA	29	01	2018	FECHA VENCIMIENTO			DD	MM	AAAA	28	02	2018
FECHA DOCUMENTO																				
DD	MM	AAAA																		
29	01	2018																		
FECHA VENCIMIENTO																				
DD	MM	AAAA																		
28	02	2018																		

De otro lado la resolución en mención, en el artículo 17, menciona respecto de la gestiones de cobro preventivo y persuasivo, a los responsables solicitantes de las obligaciones dinerarias, lo cual en primera instancia es riesgoso, ya que ellos también son responsables de las radicaciones de las facturas y/o cuentas de cobro emitidas, y se han evidenciado desvíos de dineros, facturas no radicadas, pérdida de documentos, y gestiones de cobro no realizadas, ya que de acuerdo al procedimiento establecido por la universidad quienes solicitan la expedición de facturas y cuentas de cobro pueden ser los jefes de área, directores de proyectos, supervisores o interventores de contratos de arrendamiento o alquiler de espacios de bienes inmuebles de la Universidad o funcionarios que desarrollen actividades de venta de bienes y servicios o administración y control de espacios, debiendo ser lo correcto que las tesorerías, quienes son las áreas encargadas de la emisión de facturas, recaudadores de dinero, custodios de documentos y soportes, aparezcan como responsables directos de gestiones de cobro preventivo y persuasivo, ya que en consecuencia esa situación ha conllevado a que las tesorerías se desliguen un poco del proceso de cartera y del seguimiento y cobro de las cuentas por cobrar, aunque se evidenció también que no es la generalidad.

Además se encontró también, que se han presentado situaciones de falta de control de tesorerías sobre soportes de documentos, radicados por aceptación de la obligación y rechazo de la misma, dado que en algunos casos no hay soporte alguno que permita tomar acciones de cobro coactivo para los casos en que se agotaron las gestiones de cobro preventivo y presuntivo.

Estos vacíos de la norma, permiten que se presenten situaciones de falta de control y por consiguiente de exposición al riesgo de pérdida de recursos económicos que pueden servirle de financiamiento a la universidad.

En el análisis realizado al procedimiento se encontró que desde el inicio del proceso no se cuenta con un seguimiento efectivo ni de control de la cartera, ya que se evidencian falencias tales como que el personal encargado de realizar el cobro no es el idóneo para todos los casos, no todo el personal interviniente del proceso y de gestiones de cobro conocen los procesos demarcados en las normas, falencias en los tiempos de remisión de casos de deudores enviados al área Jurídica para el inicio del cobro coactivo y casos de facturas con más de 1800 días y en estado incobrable, lo cual evidencia limitaciones tanto físicas y como de política.

Igualmente no existe una articulación clara en el proceso de cartera, lo que conlleva a que se pierda la trazabilidad en el cobro, sin posibilidad de generar un método o un sistema que obligue al deudor a pagar, incluso difícilmente el generador de la factura o cuenta de cobro se hace responsable de que se gestione el pago efectivo de la cuenta, ya que a este no se le aplica ninguna multa o sanción por el no cobro o pago.

Dentro de su proceso de cobranza la Universidad hace uso del sistema denominado Quipu-Sistema de Gestión Financiera, el cual presenta determinadas restricciones como que no genera informe de Deudores y no detalla la clasificación de la cartera por edades, el no contar con esta información impide que se realice la gestión de cobranza eficiente. Esta limitación ha conllevado

a que se realicen los informes sobre los deudores de forma manual, lo que puede derivar en errores de información, la información registrada puede ser fácilmente manipulable e imprecisión en la cantidad y valores de la cartera morosa existente; haciendo más difícil la determinación de antigüedad en las facturas, lo que evidencia una limitación física.

En aras de que se generen mecanismos que favorezcan y optimicen el recaudo de facturas y cuentas de cobro, se plantea proponer la implementación de acciones de mejora en el proceso de cartera.

Con la implementación de los cambios propuestos en este trabajo, se espera que la Universidad recupere entre un 10% a 12% de su cartera morosa que corresponde al porcentaje promedio de cartera que se encuentra entre 30 a 90 días en mora, suponiendo que de esta recupere un 90% con el nuevo procedimiento ya que es en dicha etapa del procedimiento donde realiza el cobro persuasivo para que el deudor haga el pago efectivo, siendo este un punto clave para disminuir el número de casos reportados a cobro jurídico y el valor de cartera castigada.

Adicionalmente otra de las bondades de implementar la propuesta es la determinación de responsables en cada una de las etapas del proceso de cobranza, permitiendo a la Universidad mantener el control y la trazabilidad de la cartera, sin tener que incurrir en gastos adicionales o de gran impacto en sus finanzas.

Sin embargo, como sugerencia de cierre se le indica a la Universidad que evalúe la posibilidad de crear una Oficina de Cartera o de Cobranzas, cuya función y responsabilidad sea el desarrollo total del procedimiento, teniendo este a cargo el control de toda la gestión de cobranzas apoyado por un sistema de información y/o software implementado para la eficiencia del proceso acorde a las necesidades de la Universidad.

## 11. ANEXOS

**Anexo A.** Tabla de datos de Deudores comparativo en cinco años, donde se relacionan datos de saldo del total de la cartera , variaciones de morosos entre 90 a 60 días y de los morosos que presentan antigüedad mayor a 1800 días, así como sus valores promedios en cinco años.

## 12. BIBLIOGRAFÍA

- Adams y Roberts. (1993). *Effective Progress & Performance Measurement - Modelo EP2M*.
- Casero, M. D., Rodríguez, M. C., & Macías, E. C. (2013). Respuesta a la implantación exitosa de la estrategia en las universidades públicas españolas. *Revista de Educación 361*.
- Gitman, L. J. (1996). *Principios de Administración Financiera*.
- Goldratt, E. M. (1998). *Un Enfoque Gerencial de la Teoría de las Restricciones - The Goal*.
- Kaplan y Norton 2000, López y Hernández 1999, & Adams y P. Roberts. (s.f.). Aportes en libros e Investigaciones de Sistemas de Gestión.
- L., G. (1996).
- Norton , D. P., & Kaplan, R. S. (2000). *Mando de Cuadro Integral*. Gestión 2000.
- Rivera y Restrepo. (2000). *Restricciones Físicas y Restricciones Políticas*.
- Universidad Nacional de Colombia. (s.f.). Recuperado el 20 de 11 de 2018, de <http://unal.edu.co/la-universidad/naturaleza.html>
- Westerfield, R. W., & Ross, S. A. (2009). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*.

### 12.1. Trabajos Citados

- Adams y Roberts. (1993). *Effective Progress & Performance Measurement - Modelo EP2M*.
- Casero, M. D., Rodríguez, M. C., & Macías, E. C. (2013). Respuesta a la implantación exitosa de la estrategia en las universidades públicas españolas. *Revista de Educación 361*.
- Gitman, L. J. (1996). *Principios de Administración Financiera*.

Goldratt, E. M. (1998). *Un Enfoque Gerencial de la Teoría de las Restricciones - The Goal*.

Kaplan y Norton 2000, López y Hernández 1999, & Adams y P. Roberts. (s.f.). Aportes en libros e Investigaciones de Sistemas de Gestión.

L., G. (1996).

Norton , D. P., & Kaplan, R. S. (2000). *Mando de Cuadro Integral*. Gestión 2000.

Rivera y Restrepo. (2000). *Restricciones Físicas y Restricciones Políticas*.

*Universidad Nacional de Colombia*. (s.f.). Recuperado el 20 de 11 de 2018, de <http://unal.edu.co/la-universidad/naturaleza.html>

Westerfield, R. W., & Ross, S. A. (2009). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*.