

PROCESO DE SISTEMATIZACIÓN DE CARTERA DE LA UNIVERSIDAD DE
NARIÑO COMO UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN QUE GARANTICE LA
EFICIENCIA ADMINISTRATIVA

ROBERTO IVÁN BRAVO SAÑUDO
JOSÉ IGNACIO AGUIRRE SANTIUSTY

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2007

PROCESO DE SISTEMATIZACIÓN DE CARTERA DE LA UNIVERSIDAD DE
NARIÑO COMO UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN QUE GARANTICE LA
EFICIENCIA ADMINISTRATIVA

ROBERTO IVÁN BRAVO SAÑUDO
JOSÉ IGNACIO AGUIRRE SANTIUSTY

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar el título de Especialista
en Alta Gerencia.

Asesor:
LUIS ARCOS ARCOS

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2007

“Las Ideas y Conclusiones aportadas en la tesis de grado son responsabilidad exclusiva de sus autores”

Artículo 1 del acuerdo 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Dr. Luis Arcos Arcos Asesor

Dr. Leonel Mosquera Jurado

Dr. Alberto Aguilera Jurado

San Juan de Pasto, Noviembre 6 de 2007

DEDICATORIA

Con amor incondicional, dedico esta tesis a la mujer que me dio la motivación para escribirla y me da la inspiración para vivir: PILAR.

Roberto Iván

DEDICATORIA

*Dedico este logro en primer lugar, a Dios por la fortaleza y sabiduría sin las cuales difícilmente se culminan emprendimientos como el postgrado cursado.
De igual manera a mi familia y en especial a mi esposa María Elena y mi hijo Juan José por entender todos aquellos momentos de ausencia dedicados el estudio.*

José Ignacio

AGRADECIMIENTOS

Quiero, en primer lugar, dar gracias a Dios, por permitirme alcanzar esta meta.

Al doctor Jairo Muñoz Hoyos, Rector de la Universidad de Nariño, por su apoyo.

A Pilar, mi esposa, por su amor, comprensión y compañía.

A Andrea, Diana y Carolina, mis amadas hijas, por darle sentido a mi vida.

Al asesor Luis Arcos, por sus valiosos aportes, como también al coordinador del programa Carlos Arturo Ramírez y a la Señora secretaria Rovira Guerra de Luna por su permanente colaboración y voces de aliento para seguir adelante.

A Irma mi madre, por ser esa estrellita que desde el Cielo ilumina a su "Vancho".

A mi familia entera, amigos y compañeros, quienes de una u otra manera me colaboraron en este emprendimiento.

Gracias a todos!,

Sin ustedes no lo hubiera logrado.

Roberto Iván Bravo Sañudo.

AGRADECIMIENTOS

*Quiero, agradecer, especialmente
Al Señor Rector Jairo Muños Hoyos por su apoyo incondicional.*

*Al asesor Luis Arcos, por sus valiosos aportes, como también al coordinador del
programa Carlos Arturo Ramírez y a la Señora secretaria Rovira Guerra de Luna por
su permanente colaboración y voces de aliento para seguir adelante.*

José Ignacio Aguirre Santiusty.

GLOSARIO

ACTIVIDAD: Agrupación de Tareas que hace parte de un Proceso.

AGENTE GENERADOR: Sujeto u objeto que tiene la capacidad de originar un evento.

AMBIENTE: Entorno, contexto.

AUTOCONTROL: Capacidad de controlarse uno mismo.

AUTOGESTIÓN: Capacidad institucional para coordinar las acciones que le permiten cumplir con el Mandato Constitucional y con las competencias y normas que la rigen.

AUTONOMÍA: Facultad para gobernar las propias acciones sin ofender a otro.

AUTORREGULACIÓN: Capacidad institucional para reglamentar, con base en la Constitución y las leyes, los asuntos propios de su función y definir aquellas normas, políticas y procedimientos que permitan la coordinación efectiva y transparente de sus acciones.

CAUSA: Origen o razón de algo que llamamos Efecto. En el componente Administración de Riesgos: es el motivo o razón por la que se genera un riesgo.

CENTRALIZACIÓN: Hacer que varias cosas dependan de un poder central. Reunir varias cosas en un centro común.

COMPETENCIA: 1. Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado. 2. Capacidad legal para hacer algo.

COMPONENTE: Agrupación de elementos que hace parte de un subsistema.

CONCERTAR: Ponerse de acuerdo varios grupos o personas acerca de una acción a realizar.

CONFLICTO: Choque o situación de oposición entre personas o grupos.

CONTEXTO: Ambiente o entorno. Circunstancias de las cuales depende el sentido y el valor de una palabra, frase, o fragmento considerados.

CONTEXTO ESTRATÉGICO: Conjunto de circunstancias internas y externas que pueden afectar a la entidad positiva o negativamente con relación al cumplimiento de sus objetivos.

CONTROL: Actividad de monitorear los resultados de una acción y tomar medidas para hacer correcciones inmediatas y medidas preventivas para evitar eventos indeseables en el futuro.

CONTROL CIUDADANO: Forma de participación que permite a los particulares influir lícitamente sobre las condiciones de modo, tiempo y lugar en que el Estado lleve a cabo sus actividades.

CONTROL ESTATAL: Es el Control ejercido por los órganos de Control del Estado o entidades gubernamentales con atribuciones de Control.

DESCENTRALIZACIÓN: Transferir a diversas corporaciones u oficios parte de la autoridad que antes ejercía el gobierno supremo del Estado.

DIRECTRICES: Guías de acción. Instrucciones o normas generales para la ejecución de algo.

DISCERNIR: Distinguir algo de otra cosa, señalando la diferencia que hay entre ellas.

ECONOMÍA: Austeridad y mesura en los gastos e inversiones realizados para la obtención de los insumos que requieren los procesos para satisfacer las necesidades de la comunidad. Se presenta en la adquisición de los insumos del proceso.

EFECTO: Consecuencia positiva o negativa, de la ocurrencia de un evento. Evento que se origina por otro llamado efecto.

EFECTO AMBIENTAL: Consecuencias positivas o negativas sobre los distintos elementos naturales, que puedan derivarse de las acciones de una entidad.

EFICIENCIA: "Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles". Aplicable preferiblemente, salvo contadas excepciones a personas y de allí el término eficiente.

EFICACIA: "Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados". Esta es una acepción que obedece a la usanza y debe ser reevaluada por la real academia; por otra parte, debe referirse más bien a equipos.

EFFECTIVIDAD: "Cuantificación del logro de la meta". Compatible el uso con la norma; sin embargo, debe entenderse que puede ser sinónimo de eficacia cuando se define como "Capacidad de lograr el efecto que se desea". En el área de ingeniería, es preferible entonces definir un equipo, solución química, entre otros, como *eficaz o efectivo*, ya que aquí son sinónimos.

ELEMENTO: Agrupación de factores que hace parte de un componente.

ENTORNO: Ambiente, contexto. Lo que rodea; territorio o conjunto de lugares que rodean a otro.

ESTRATEGIA: Esquema específico de utilización de los recursos con miras a alcanzar objetivos a largo plazo.

EVALUACIÓN DE RIESGOS: Factor del elemento Valoración del Riesgo que muestra el procedimiento para definir cuando puede aceptarse o no el riesgo, de acuerdo con su frecuencia e impacto.

EVENTO: Suceso; particularmente suceso posible.

FACTOR: En el componente Administración de Riesgos: algo que contribuye, conjuntamente con otros elementos, a que se produzca un efecto determinado.

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO: Variable o aspecto clave de un proceso o proyecto de cuyo resultado depende el éxito o el logro de los objetivos del proceso o proyecto.

FUNCIONARIO: Servidor Público.

FUNDAMENTOS: Bases sobre las cuales descansa o se soporta el Sistema de Control Interno.

IMPACTO: Cambio logrado en la situación de la comunidad como resultado del producto de un proceso. Es el nivel más elevado o la finalidad última del proceso y donde se genera la totalidad de los beneficios previstos. Es equivalente a Valor Agregado. En el elemento Valoración de Riesgos, es la magnitud del deterioro en la situación de la entidad, como resultado de la materialización de un riesgo.

INCENTIVOS: Estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos

INDECLINABLES: Que no se pueden rehusar o dejar de aceptar.

INSUMOS: Entradas del proceso, necesarias para la elaboración un producto.

INTEGRIDAD: Cualidad de la persona que cumple con rectitud los deberes de su cargo o posición.

INTERACCIÓN: Acción que se ejerce recíprocamente entre dos o más grupos, personas u otros agentes.

Ley 922 de 2004, Ley de reestructuración empresarial, más conocida como ley de quiebras, instrumento legal utilizado para liquidar importantes activos del Estado como los hospitales públicos. La inclusión de las IES en esta Ley, profundiza el proceso de privatización y las somete a acuerdos de reestructuración donde las funciones de promotor y nominador las ejerce el Ministerio de Hacienda, vulnerando la Autonomía Universitaria.

MACROPROCESO: Agrupación de procesos de una organización.

MATRIZ: Conjunto de cantidades dispuestas ordenadamente en filas y columnas formando un cuadrado o un rectángulo, de modo que la posición de cada elemento en la matriz define las operaciones que hay que realizar con él en el problema que se trata.

MECANISMO: Manera de producirse una actividad, una función o un fenómeno.

MEDICIÓN DE GESTIÓN: Conjunto de instrumentos que permiten monitorear en forma continua, las variables que son claves críticas para el logro de los objetivos de una entidad.

META: Resultado que se pretende alcanzar en un plazo determinado para avanzar hacia el cumplimiento de un objetivo. Su medición debe hacerse en términos de tiempo, cantidad y, si es posible, calidad.

MÉTODO: Modo estructurado y ordenado de obtener un resultado, descubrir la verdad y sistematizar los conocimientos.

METODOLOGÍA: Manera sistemática de hacer cierta cosa.

MITIGAR: Moderar, aplacar.

NORMAS: Regla de obligado cumplimiento. Regla sobre la manera como se debe hacer o está establecido que se haga cierta cosa.

OBJETIVO: Enunciado de un estado deseado hacia el cual está dirigido un proyecto, programa o plan. Se debe formular en términos de mejora de la situación de una población. El objetivo determina la orientación que se le debe dar a las tareas, actividades y procesos para cumplir con los propósitos de la entidad y del Estado.

PLAN: Proyecto, programa de las cosas que se van a hacer y de cómo hacerlas.

POLÍTICAS: Principios que sirven de guía y dirigen los esfuerzos de una organización para alcanzar sus objetivos.

PRINCIPIOS: Normas o ideas fundamentales que rigen la conducta de los Servidores Públicos.

PROCEDIMIENTO: Método o sistema estructurado para ejecutar algunas cosas. Acto o serie de actos u operaciones con que se hace una cosa.

PROCESO: Conjunto de actividades que realiza una organización, mediante la transformación de unos insumos, para crear, producir y entregar sus productos, de tal manera que satisfagan las necesidades de sus clientes.

PRODUCTO: Resultado concreto que genera un proceso para alcanzar su objetivo más inmediato. Puede ser un bien, un servicio, cambios en calidad, cambios de eficiencia, etc.

PROPÓSITO: Objeto, mira, cosa que se pretende conseguir.

QUEJA: Expresión de insatisfacción con la conducta o la acción de los servidores públicos o de los particulares que llevan a cabo una función estatal.

RECLAMO: Es la expresión de insatisfacción referida a la prestación de un servicio o la deficiente atención de una autoridad pública.

RECURRENTE: Que vuelve a ocurrir o a aparecer, especialmente después de un intervalo. Dicho de un proceso: que se repite **RELEVANTE:** Importante, significativo; notable o sobresaliente.

RIESGO: 1. Evento capaz de poner en peligro el cumplimiento de los objetivos de la Entidad Pública con eficiencia, eficacia y calidad. 2. La posibilidad de que ocurra dicho evento.

SERVICIOS PÚBLICOS: Medio por el cual el Estado cumple los fines esenciales de servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes constitucionales.

SERVIDORES PÚBLICOS: Son los miembros de las corporaciones públicas, los empleados y trabajadores del Estado y de sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios.

SINERGIA: Situación en la que el conjunto es mayor que la suma de las partes. Sistema Nacional de Evaluación de Resultados de la Gestión Pública cuya sigla es SINERGIA.

SISTEMA: Conjunto de elementos ordenados para cumplir con un propósito o fin determinado y cuyas partes deben reunir ciertas condiciones.

SOCIALIZAR: Compartir la información con todos los funcionarios del grupo al que pueda interesar.

SUBSISTEMA: Agrupación de Componentes que hace parte de un Sistema.

TAREA: Parte de una Actividad.

VALOR AGREGADO: Mejoras en las condiciones de la comunidad que resultan del proceso. Es equivalente a Impacto.

VALORACIÓN DE RIESGOS: Es un Elemento del Componente Administración de Riesgos que comprende el conjunto de acciones por las cuales se estima la magnitud de los riesgos (frecuencia e impacto), y se evalúan para determinar si pueden aceptarse o no.

RESUMEN EJECUTIVO

La Universidad de Nariño, mediante Resolución Rectoral 2093 de 2007, adoptó el “Reglamento Interno de la Gestión, Tramite, Cobro, Recaudo y Provisión de la Cartera en la Universidad de Nariño, como una herramienta de Gestión administrativa que garantice la transparencia del proceso en el recaudo de la cartera”.

Sin embargo, a la fecha aún no se ha implementado este procedimiento porque se carece de la logística necesaria para lograr su propósito, motivo por el cual los Autores se han propuesto, como trabajo de grado para optar al título de Especialista en Alta Gerencia y con el ánimo de aportar a la eficiencia administrativa, presentar y proponer la implementación de una oficina de cartera que viabilice el procedimiento reglado mediante ésta disposición.

Con esta “oficina de cartera”, se pretende implementar una infraestructura adecuada que permita el desarrollo de la norma, a la vez que se propone modificarla con el ánimo de simplificar el trabajo, optimizar los tiempos de los funcionarios, delegar autoridad, aumentar la eficiencia administrativa, coordinar las actividades y evitar duplicidades de funciones señalando a los responsables de los procesos, como también recuperar y disminuir el riesgo del incremento de la mora en la cartera de la Universidad de Nariño.

EXECUTIVE ABSTRACT

By means of the Principal Resolution number 2093 of 2007 , the University of Nariño adopted the “Internal Regulation of the negotiations, procedure, cashing, collecting ,provision, of the stock at the University of Nariño, as postgraduate in management steps that guarantees the transparency of the debts collecting process.

However, until now, this procedure has not been implemented because of the lack of the necessary logistics to achieve the goal. For this reason, the intention of the authors, having in mind the work for their graduation, and to obtain the title of postgraduate in management specialist, they are willing to contribute to the correct managing opening an office to collect the debts that leads to the settled rules.

The purpose of the “debt collectors office” is to implement an adequate infrastructure permitting in this way to develop the regulation, to simplify the jobs, to improve the time of the workers, to delegate authority, as well as the increase of staff efficiency. Moreover to coordinate the activities, and in this way to avoid the duplicity of functions aiming to the people who are in charge of the process to obtain and to reduce the increase of the delay in the debts of the University of Nariño.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	23
1. TEMA	26
1.1. TÍTULO	26
2. PROBLEMA	27
2.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	27
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	29
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	29
3. JUSTIFICACIÓN	31
4. OBJETIVOS	34
4.1 OBJETIVO GENERAL	34
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	34
5. MARCO TEÓRICO	36
5.1 ESPÍRITU DE LA COBRANZA	37

5.2 MARCO CONCEPTUAL	52
6. METODOLOGÍA	70
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	70
6.1.1 Analítica	70
6.1.2 Prepositiva	71
6.1.3 Instrumental	73
6.2 FUENTES	74
6.2.1 Fuentes Primarias	74
6.2.2 Fuentes Secundarias	77
6.3 DEFINICIÓN DEL MARCO MUESTRAL	77
7. MARCO CONTEXTUAL	79
7.1 DEPARTAMENTO DE NARIÑO	79
7.2 MICRO CONTEXTO	87
7.2.1 Reseña Histórica	88
7.2.2 Estructura Orgánica	92

7.2.3 Descripción de la Organización del Estado	96
7.2.4 Visión	105
7.2.5 Misión	106
7.2.6 Valores Institucionales	107
8. CONCLUSIONES	109
9. RECOMENDACIONES	111
BIBLIOGRAFÍA	112
ANEXOS	114

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1 Formato de Encuestas	76
Cuadro 2 Composición Poblacional de Nariño 2003	80
Cuadro 3 Datos sobre Educación	83
Cuadro 4 Instituciones de Educación Superior	84
Cuadro 5 Número de Estudiantes en la Universidad de Nariño	85
Cuadro 6 Estadística de Estudiantes Matriculados	96

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 El Proceso	52
Figura 2 Pasos del Proceso	53
Figura 3 Cambio de Condiciones	61
Figura 4 Reestructuración	61
Figura 4 ^a Reestructuración Continuación	62
Figura 5 Rotación de la Cartera	64
Figura 6 Características del Proceso de Cobranza	67
Figura 7 División Político- Administrativa de Nariño	79
Figura 8 Fachada Universidad de Nariño – Centro	87
Figura 9 Universidad de Nariño Torobajo	88
Figura 10 Organigrama de la Universidad de Nariño	93
Figura 11 Cartera Total Pregrado 2007	98
Figura 12 Cartera Morosa	99
Figura 13 Cartera Morosa de Postgrados 2007	100
Figura 14 Cartera Postgrados Propios	101
Figura 15 Convenios	102
Figura 16 Cartera en Mora a Septiembre 2006	103
Figura 17 Cartera en Mora de Arrendamientos noviembre 2006	103
Figura18 Monitores abril de 2007	104

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A Estatuto General de la Universidad de Nariño (Fragmento)	117
Anexo B Propuesta	138
Anexo C Reglamento Interno	
Anexo D Formatos	

INTRODUCCIÓN

Educación como Mercancía, Universidad como Empresa

La globalización de la economía, la apertura de las fronteras y la consolidación de las regiones, entre otras tendencias mundiales, ha hecho que las organizaciones busquen en todo momento su adaptabilidad a los cambios que le imponen dichas tendencias, para cumplir los propósitos de toda empresa de sobrevivir, crecer y ser autosostenibles, según lo propone Sallanave¹.

El modelo educativo impuesto, considera la educación superior como una mercancía, le quita su carácter de derecho y define el papel del Estado en “inspección, vigilancia y control sobre ella”, desarrolla el argumento de que el Estado no puede ser juez y parte y desconoce su importancia histórica como oferente del derecho. El Acuerdo General sobre Comercio y Servicios –AGCS- de la Organización Mundial del Comercio, introdujo la educación dentro de los servicios de enseñanza sujetos al pacto comercial, con lo que se avanzó en su mercantilización, de tal manera que instituciones como la UNESCO (2002) vienen predicando que “la educación se está transformando en un commodity”, lo que representa -según ellos- un proceso clave para traer “prosperidad”, pues al volverse los productos commodities se “produce una fuerte competencia de precios entre los fabricantes con lo que los precios se contraen”. Tal forma de definir y de referirse a la educación en términos estrictamente económicos, confirma las ideas en boga y las pretensiones de privatizar totalmente, este derecho de los pueblos.

Bajo esta perspectiva las universidades han pasado a ser empresas proveedoras del servicio de educación superior. Catalina Acevedo, gerente del FODESEP, en el segundo foro sobre Educación Superior y Tratado de Libre Comercio, planteó que Colombia debe dejar de pensar que la educación es un bien común sin ánimo de lucro y comenzar a crear la mentalidad de Instituciones de Educación Superior -IES- como empresas. “Las universidades deben ser manejadas como entidades comerciales, porque tienen un producto que vender, el conocimiento. Esto permitiría pensar en importaciones y exportaciones de nuestros servicios, con seccionales en el exterior”². En el mismo sentido el Rector de la Universidad de los Andes, en un artículo

¹ SALLANAVE, Jean Paul. Gerencia estratégica. Bogotá: Norma, 2000. p. 23.

² LA REPUBLICA, Roberto Cary, Economía, 2004. p. A1.

publicado en el boletín Educación Superior, órgano oficial del gobierno para el sector, argumentó: “debemos pasar de una visión proteccionista sobre nuestros productos y servicios, a una actitud de apertura frente a los desafíos que nos impone la globalización; entre los cuales esta la internacionalización de la educación”³. Las ideas propagadas por parte de la tecnocracia criolla, marcan la tendencia y el rumbo de la educación Superior en Colombia, presenciamos la consolidación de los dogmas neoliberales, y con ello la dependencia y el atraso tecnológico en un sector clave, y sin el cual no es posible el desarrollo nacional.

Esta lógica de “la universidad como empresa, ha venido posicionándose con algunos desarrollos legales durante el gobierno de Uribe”⁴. Incluyó a las universidades como sujeto de aplicación de la Ley de reestructuración empresarial, más conocida como ley de quiebras, instrumento legal utilizado para liquidar importantes activos del Estado como los hospitales públicos. La inclusión de las IES en esta Ley, profundiza el proceso de privatización y las somete a acuerdos de reestructuración donde las funciones de promotor y nominador las ejerce el Ministerio de Hacienda, vulnerando la Autonomía Universitaria y prohibiendo todas las operaciones que impliquen nuevo gasto como la “celebración de cualquier tipo de contrato, el otorgamiento de beneficios o estímulos económicos a directivos, docentes o estudiantes que constituyan nuevo gasto de funcionamiento o inversión”.

El logro de los objetivos organizacionales permitirá alcanzar mayor participación y sostenibilidad en el mercado. Esto solo se podría alcanzar en el camino al mejoramiento continuo implementando la cobranza, actividad fundamental en toda institución de crédito educativo, donde ha pasado a convertirse en uno de los elementos más importantes de los factores financieros de esta actividad. Pero también se puede decir que algunas experiencias en materia de crédito educativo en la universidad de Nariño; se vienen deteriorado por la ineficacia de su gestión de cobro por esta razón se deben fortalecer todos los mecanismos relacionados con la oficina de Administración del recaudo de la cartera. Para llegar a decir que con una buena Cobranza y el paso del tiempo esta se convertirá en la primera fuente de los recursos de la Universidad de Nariño.

Lo que pretendemos en este documento es describir un modelo de cobranza basado en la experiencia Financiera, en el estudio y análisis de cartera en mora

³ MEN, tomado del boletín educativo superior. 2004. p. 18.

⁴ Ley 922 de 2004, Ley de reestructuración empresarial, más conocida como ley de quiebras, instrumento legal utilizado para liquidar importantes activos del Estado como los hospitales públicos. La inclusión de las IES en esta Ley, profundiza el proceso de privatización y las somete a acuerdos de reestructuración donde las funciones de promotor y nominador las ejerce el Ministerio de Hacienda, vulnerando la Autonomía Universitaria.

de la Universidades de Nariño, las cuales ha reportado un incremento insostenible, a tal punto que registra los índices de morosidad e incobrable más altos por cuanto la Universidad carece de una dependencia que garantice el seguimiento a este activo.

A continuación presentamos como estudiantes de postgrado en Alta Gerencia promoción XI, un trabajo de grado que después de un estudio realizado nos permite, formular la propuesta para la Implementación de una oficina en el área de cartera y la conformación del equipo de trabajo que tendrán como funciones recuperación, actualización y normalización de la cartera de la Universidad de Nariño.

1. TEMA

ORIENTACIÓN A GENERAR MECANISMOS PARA LA ACTUALIZACIÓN,
RECUPERACIÓN Y NORMALIZACIÓN DE LA CARTERA

1.1 TÍTULO

PROCESO DE SISTEMATIZACIÓN DE CARTERA DE LA UNIVERSIDAD DE
NARIÑO COMO UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN QUE GARANTICE LA
“EFICIENCIA ADMINISTRATIVA”⁵

⁵ TAYLOR. La Administración Científica permite entender el relativismo a que se debe someter el concepto de eficiencia administrativa, máximo rendimiento en el individuo en su función de trabajo.(estudio de tiempos, estandarización de instrumentos y herramientas, supervisión funcional, etc).

2. PROBLEMA

2.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El análisis realizado a la cartera de pregrado, postgrado arrendamientos, avances, contratos entre otras, de la Universidad de Nariño, presenta un incremento desmedido en la morosidad de la misma, esto por cuanto no existe un área encargada en el estudio y análisis de los créditos entregados, el seguimiento a los mismos, ni mucho menos dolientes en el cobro de este activo, a demás encontrándose esta fraccionada en las áreas de presupuesto, contabilidad, informática, facultades, Bienestar Estudiantil, Tesorería, Vicerrectoría Administrativa, Secretaria General, Vicerrectoría Académica, Planeación y la oficina de registro académico (OCARA); Lo anterior no permite una información y comunicación ágil, oportuna y veraz, al igual que con lleva a un incremento en la morosidad, duplicidad de tareas y una toma de decisiones con un alto grado de incertidumbre. La implementación de un sistema de información a través de una oficina de cartera para su cobro y la conformación de un buen equipo de trabajo para el cobro de la cartera permitiría la disminución y optimización de recursos, costos, tiempo y nos conllevaría a una excelente y ágil toma de decisiones.

En el afán de establecer sistemas de información para toma de decisiones que generen resultados, se escatima esfuerzo en diseñar exactamente qué se entiende por información y en cumplir con unas de las “características requeridas de tal manera que ésta información cumpla con su objetivo”⁶.

La información debe estar actualizada, lo que implica que ésta es capturada cuando se genera y no un tiempo después mediante procesos adicionales. Es decir, cuando se factura en tesorería de la universidad o en el banco, se debe descargar de la base de sistemas y contabilizar con la misma transacción (no necesariamente en tiempo real, pero no debe involucrar procesos manuales adicionales). También debe haber una conectividad con entidades externas como clientes, proveedores, entidades de gobierno entre otras, de tal manera que la información que deba circular por fuera de la Universidad de Nariño, también lo haga de manera ágil permitiendo la actualización permanente. Ante tanta información disponible del área de cartera en las diferente dependencias de la Universidad, la que se presente para tomas de decisiones debe ser relevante, es decir, ni más ni menos que la necesaria. Para poder proveer la cantidad exacta de información, se debe contar con sistemas que

⁶ BUSINESS REVIEW, Harvard, Sistema de Información. Editorial Deusto S.A., 2004.

permitan tener análisis a diferentes niveles de detalle: unas bases de información consolidada para la gestión, y unas bases de información de producción para el manejo de las transacciones. Se debe proveer el mecanismo más ágil disponible para el acceso a esta información y garantizar que haya conectividad entre las diferentes dependencias como bases de información. Si bien es importante el manejo de la cantidad de la información y el acceso a la misma, es tal vez más importante la calidad de la información que se presente en sus niveles de confiabilidad, para la Universidad de Nariño es decir, qué tanto se puede creer en la información que se está recibiendo y poder analizar la información en el tiempo por lo que se requiere acceso a la información tanto presente como histórica.

No es difícil planificar estas características dentro de un sistema de información si se contemplan desde el inicio. Es extremadamente complejo tratar de incorporarlas en sistemas ya existentes que no permiten este tipo de ajustes, o que hacerlos costaría más que reemplazar el sistema.

La Universidad de Nariño, no es ajena a la difícil situación económica por la que atraviesa el país y en consecuencia con ello ha modificado su política de recaudo de matrículas, estableciendo plazos para su cancelación. Buscando favorecer la continuidad del estudiantado al permitir registrar la matrícula académica y legalizando la financiera con la firma en una letra de cambio, que en la mayoría de los casos queda pendiente de pago y constituye una cuenta por cobrar de difícil recaudo volviéndose con el tiempo irrecuperable.

Normativamente en la Universidad de Nariño, se reguló por primera vez el tema del cobro de la cartera por matrículas según Resolución Rectorales 058 de julio 1 de 2003, 067 de Septiembre 4 de 2003, Por las cuales se toman determinaciones relacionadas con el sistema de pago de matrículas financieras para estudiantes de pregrado. Resolución Rectoral Número, 0175 de Enero 25 de 2006. Por la cual se concede facilidades de pago de matrículas financiera a los estudiantes de las Extensiones.

En Mayo 24 de 2007, mediante resolución Rectoral No. 2093. Por medio de la cual expide “el Reglamento Interno de la Gestión, Tramite, Cobro, Recaudo y provisión de la Cartera en la Universidad de Nariño”...

Sin embargo, se ve la necesidad de corregir y ampliar este Reglamento en algunos Artículos y que cuente con formatos, que permita conocer con claridad el funcionamiento interno en lo que respecta a las tareas, orientadas a generar mecanismos para la actualización, recuperación y normalización de la cartera

como una herramienta de gestión que garantice la “eficiencia Administrativa”⁷ en la Universidad de Nariño.

Este reglamento, o carta de navegación pretende realizar una propuesta para la Implementación de una oficina de cartera y la conformación de un equipo de trabajo con el que se pueda disminuir el riesgo en la Universidad de Nariño.

El análisis histórico del volumen de operaciones en etapa de cobro, en relación con los índices de morosidad, incobrables y cartera al día, debe ratificar esta presunción, sin dejar de lado la inversión hecha en tecnología y el recurso humano utilizado.

Como conclusión de este análisis, se puede decir que con una buena oficina de cartera gerenciada o Administrada con sentido de pertenecía, la cobranza deja de ser el “talón de Aquiles” del crédito en la Universidad de Nariño, o en el peor de los casos, está en vías de dejar de serlo.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿CÓMO SE PUEDE MEJORAR LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO A TRAVÉS DE UN PROCESO DE SISTEMATIZACIÓN DE CARTERA COMO UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN ORIENTADA A GENERAR MECANISMOS PARA LA ACTUALIZACIÓN, RECUPERACIÓN Y NORMALIZACIÓN, IMPLEMENTANDO UNA OFICINA DE CARTERA Y CONFORMANDO UN EQUIPO DE TRABAJO?

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.

¿CUÁL HA SIDO EL COMPORTAMIENTO DE LA CARTERA MOROSA EN LOS ÚLTIMOS SEIS AÑOS?

¿EXISTE UNA COMUNICACIÓN EFICAZ ENTRE TODAS LA DEPENDENCIAS ENCARGADAS DEL OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS?

⁷ TAYLOR. La Administración Científica permite entender el relativismo a que se debe someter el concepto de eficiencia administrativa, máximo rendimiento en el individuo en su función de trabajo.(estudio de tiempos, estandarización de instrumentos y herramientas, supervisión funcional, etc).

¿EXISTE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN ENTRE ESTAS DEPENDENCIAS?

¿EXISTE UN PROCESO DE COBRO PARA LA RECUPERACIÓN DE LA CARTERA?

¿QUIÉNES SON LAS PERSONAS ENCARGADAS Y ESPECIALIZADAS EN LA NORMALIZACIÓN, RECUPERACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LA CARTERA?

3. JUSTIFICACIÓN

En la nueva economía de mercado para las Entidades Publicas, en la que los altos niveles de competencia, los cambios constantes y la sistematización de información mas ágiles se convierten en la exigencia del entorno, La Universidad de Nariño ente autónomo, de educación superior, con el fin de acatar las leyes 922 de 2004⁸ y 1066 del 29 de julio de 2006. Emitida por el Congreso de la republica por el cual se dictan normas para la normalización de la cartera pública y se establecen otras disposiciones.

En materia de recaudo de la cartera publica para garantizar su coherencia con la normatividad vigente aplicable por los organismos del Estado que ejercen control a su gestión, La Universidad de Nariño expidió, el Acuerdo Rectoral No. 2093 del 24 de mayo de 2007, mediante el cual se adopto el REGLAMENTO INTERNO DEL RECAUDO DE CARTERA. y como complemento, se prevé la necesidad de “Implementar la oficina de cartera y complementar con un equipo de trabajo para realizar el cobro” que sirva de guía para todos los procesos del sector central como del descentralizado de la Alma Mater, y que garantice la aplicación de los principios de transparencia y eficiencia en la gestión de la cobranza.

Las Universidades publicas buscan constantemente la adaptabilidad a dichas tendencias para cumplir los nuevos objetivos propuestos por el gobierno nacional los cuales nos llevan a imponernos metas en el cobro de los activos y ser rentables generando utilidades, mas el enfoque en la participación del mercado como premisa fundamental, estos parecerían ser los únicos pilares de la economía. Hoy por hoy existe un nuevo paradigma del servicio que es prestar atención a los factores que impulsan las utilidades.

El análisis realizado a la cartera de pregrado y postgrado entre otras, de la Universidad de Nariño, presenta un incremento desmedido en la mora, esto por cuanto no existe una área ni mucho menos dolientes en el cobro de este activo, a demás se encuentra fraccionada en las áreas de presupuesto, contabilidad, informática, facultades, Bienestar Estudiantil, Tesorería, Vicerrectoria Administrativa, Secretaria General, Vicerrectoria Académica, Planeación y la

⁸ Ley 922 de 2004, Ley de reestructuración empresarial, más conocida como ley de quiebras, instrumento legal utilizado para liquidar importantes activos del Estado como los hospitales públicos. La inclusión de las IES en esta Ley, profundiza el proceso de privatización y las somete a acuerdos de reestructuración donde las funciones de promotor y nominador las ejerce el Ministerio de Hacienda, vulnerando la Autonomía Universitaria.

oficina de registro académico (OCARA); Lo anterior no permite una información y comunicación ágil, oportuna y veraz, al igual que con lleva a un incremento en la morosidad, duplicidad de tareas y una toma de decisiones con un alto grado de incertidumbre. La implementación de un sistema de información a través de una oficina de cartera para su cobro y la conformación de un buen equipo de trabajo para el cobro de esta permitiría la disminución y optimización de recursos, costos, tiempo y nos conllevaría a una excelente y ágil toma de decisiones.

La Universidad de Nariño, no es ajena a la difícil situación económica por la que atraviesa el país y en consecuencia con ello ha modificado su política de recaudo de matrículas, para pregrado y postgrado estableciendo plazos para su cancelación. Buscando favorecer la continuidad del estudiantado en sus labores académicas al permitir registrar la matrícula académica y legalizando la financiera con la firma en una letra de cambio, que en la mayoría de los casos queda pendiente de pago y constituye una cuenta por cobrar de difícil recaudo volviéndose irrecuperable.

El propósito del presente trabajo de grado, además de cumplir con un requisito académico para optar el título de Especialistas en Alta Gerencia, se remite entonces a satisfacer un requerimiento Institucional, en el marco de los postulados constitucionales que rigen la función pública de las entidades del Estado en sus diferentes niveles, sin menoscabo de la Autonomía Universitaria -Artículo 209 Constitución Nacional-, y que en materia de recaudo señala que “La ley establecerá un régimen especial para las universidades del Estado”⁹

Así, las actuaciones de toda entidad pública deben conjugar los principios de responsabilidad, transparencia, moralidad, igualdad, imparcialidad, eficacia, eficiencia, economía, celeridad, publicidad y preservación del medio ambiente.

Las resoluciones como herramientas de la gestión administrativa, si bien consideran en forma integral los principios antes enunciados, su propósito esencial se remite a constituirse en instrumentos de garantía de los postulados de transparencia y eficiencia; el primero como una expresión del interés general y bien común que orientan las actuaciones públicas y el segundo como el compromiso de optimización en la administración en los recursos públicos y la

⁹ CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA, Art. 69... “Las Universidades podrán darse sus directivas y regirse por sus propios estatutos, de acuerdo a la Ley”...

maximización de resultados al implementar la Oficina de cartera y conformar su equipo de trabajo.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

IMPLEMENTAR LA OFICINA DE CARTERA Y LA CONFORMACIÓN DE UN EQUIPO DE TRABAJO UTILIZANDO INSUMOS DE ÍNDOLE TECNOLÓGICO (Computadores, Teléfonos, Fax, Escáner, Internet,). DE ÍNDOLE FÍSICO (Dotación de un espacio lo suficientemente amplio, para ubicar muebles y equipos de oficina acordes con las necesidades) y conformar su equipo de trabajo, con perfiles plenamente determinados consecuente con la razón de ser de la Oficina.

Al lograr una sinergia de estos tres insumos enmarcados como un proceso sistémico que garantice obtener los resultados propuestos en el corto plazo, para lograr la prestación de un servicio de calidad y eficiencia Administrativa.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

4.2.1 Mantener información, control de los pagos y de las Actas de compromiso firmadas al momento de matricularse...

4.2.2 Lograr la eficiencia, eficacia y efectividad administrativa en el proceso de recaudos de la cartera de la Universidad de Nariño, con la aplicación de mecanismos ágiles claros y oportunos en la recopilación de la información.

4.2.3 Presentar y proponer a las directivas universitarias competentes la Implementación de la oficina de cobro de cartera y la conformación del equipo de trabajo, como complemento al Reglamento Interno, que garantice la eficiencia administrativa a través de su aplicación.

4.2.4 Generar un mecanismo a través de un sistema de información actualizada.

4.2.5 Establecer mecanismos de cobro para evitar la morosidad.

4.2.6 Implementar mecanismos de comunicación con los funcionarios y deudores para facilitar el cobro por medio de una cultura que posibilite el buen manejo del buen crédito.

5. MARCO TEÓRICO

La proporción de cambio significativo que se ha dado al interior de las organizaciones del estado ha aumentado enormemente durante la última década. Donde Fuerzas macroeconómicas muy poderosas son más influyentes y como resultado, cada vez serán más las “organizaciones del estado que se verán obligadas a reducir al máximo los costos, mejorar la calidad de sus servicios y productos, ubicando nuevas oportunidades de crecimiento, incrementando la productividad, generando mayor rentabilidad”¹⁰.

Nadie puede cuestionar la función crediticia sin caer en contradicción. El crédito juega un papel trascendental dentro de la sociedad. Dentro de ese esquema, el crédito en la educación tiene una labor que va más allá del crédito comercial: la promoción del talento. Sin embargo, el factor común que pesa sobre cualquiera de ellas es la efectividad de la cobranza, independientemente de los propósitos de cada una. El crédito puede dirigirse a la agricultura, a la industria, al clero o al Estado; por encima del destino del dinero está el mandato de recuperar esa cantidad más sus respectivos réditos.

Esta visión dialéctica del crédito ha permitido incrementar la prosperidad de los individuos y de las colectividades. Pero cuando la Gerencia o Administración en la cobranza deja de ser la otra cara de la moneda, cuando su papel pasa a un segundo plano, el negocio se torna endeble.

En materia de cobranza de cartera educativa la dependencia y el funcionario responsable de este proceso, Asesor, Jefe, Rector, Gerente o Administrador de las Universidades públicas vislumbran en la cobranza que debe adquirir un matiz de cambio, pues con el tiempo, tiene que transformarse en la principal fuente de recursos de las Instituciones. Es bastante claro que una de las labores más arduas para el cobro en la educación es la de obtener fuentes de recursos; si la cobranza puede alcanzar ese status, es razonable dedicar esfuerzos para consolidar tales ingresos.

¹⁰ Ley 922 de 2004, Ley de reestructuración empresarial, más conocida como ley de quiebras, instrumento legal utilizado para liquidar importantes activos del Estado como los hospitales públicos. La inclusión de las IES en esta Ley, profundiza el proceso de privatización y las somete a acuerdos de reestructuración donde las funciones de promotor y nominador las ejerce el Ministerio de Hacienda, vulnerando la Autonomía Universitaria.

La Gerencia o Administración en la cobranza es la fuente de ingresos más segura para la educación por los siguientes motivos:

1. Depende del esfuerzo Gerencial o Administrativo institucional y no de fuerzas externas.
2. No está sujeta a vaivenes políticos.
3. No grava a instituciones, empresas o individuos; de tal forma que su ejecución no provoca resistencia de terceros.
4. La cobranza es la acción más legítima de la entidad o institución que ha desembolsado sus recursos
5. La cobranza cuenta con mecanismos de apoyo, tales como la gestión judicial, las pólizas de vida, la deducción patronal directa y otros
6. La cobranza conlleva un incremento marginal, mediante la aplicación de una tasa de interés. Ese elemento de actualización del poder adquisitivo del dinero, no lo tienen todas las fuentes de recursos.

Cabe anotar que en las décadas de los setenta a los noventa algunos organismos financieros desconfiaron de la efectividad de la cobranza de los créditos. La señalaron como “el talón de Aquiles” causada por los fenómenos de desempleo, la deserción estudiantil, los elevados índices de inflación y devaluación de las monedas locales e internacional y otras variables atentaron contra la cobranza.

Por lo tanto los Rectores, Vicerrectores, Gerentes o Administradores implementaron planes de contingencia para abordar a los morosos del crédito; también se compartieron los resultados de la aplicación del cobro vía deducción patronal directa o la contratación de entidades privadas de apoyo para la cobranza. Quizás lo más importante fue la toma de conciencia de que la gestión de cobro era una función vital para las instituciones educativas; que esa actividad sostenía el futuro de la filosofía y de las organizaciones involucradas en su ejecución. Otro factor que vino a proporcionar un auxilio clave al crédito fue la tecnología, concretamente los equipos y programas de procesamiento electrónico de datos.

5.1 EL ESPÍRITU DE LA COBRANZA

Más allá del grupo humano que atiende la cobranza; más allá del equipo electrónico de apoyo y la tecnología complementaria; más allá del espacio físico que ocupen las oficinas de cobro y de las campañas de promoción y publicidad

que colaboren en la gestión de cobranza; más allá de todo eso existe un espíritu, un estilo de cobro que constituye una especie de “personalidad institucional” al servicio de la cobranza. Esto se puede definir como una disciplina del gerente o administrador y sus funcionarios de la cobranza, incorporada a su actividad diaria, que debe traducirse en una eficacia de la gestión de cobro.

Esta actitud tiene que ver con la forma en que se atiende al deudor, el equilibrio entre la flexibilidad y la rigurosidad de la cobranza, la cortesía, el dominio de los factores que condicionan la cobranza: tasa de interés, plazo, cuota fija o creciente, morosidad, pago por vía bancaria, avisos de cobro, gestión judicial, etc.

Todas las entidades crediticias deben enfrentar la cobranza; se parte del hecho real que cada una trata de hacerlo lo mejor posible, con el apoyo logístico que tiene a mano. La diferencia la establece el espíritu o el estilo de cobro que asume cada organización.

En el campo que aquí interesa, el crédito educativo, se deben tener presentes varios elementos:

- El deudor es, generalmente un asalariado, comerciante, profesional o estudiante
- El crédito educativo es un mecanismo de desarrollo sin fines de lucro, el cual posee importantes diferencias de fondo con el crédito comercial
- El dinero que paga el asalariado, comerciante, profesional o estudiante se destinará al financiamiento de otros estudiantes
- El deudor profesional es un individuo cuya formación académica lo convierte en un elemento abierto al cambio, a la tecnología. Esa población admite con mayor facilidad la incorporación de la tecnología a la gestión de cobro
- El profesional es un deudor con mayor capacidad crítica que la media poblacional. De ahí la necesidad de que los funcionarios que atienden la cobranza posean un conocimiento satisfactorio de la filosofía del crédito educativo
- El crédito educativo es tan riguroso en la etapa de cobro como cualquiera otra modalidad crediticia.

5.1.2 Informática. Alvin Toffler¹¹, el futurólogo más refutado de los últimos años, ha dicho que la informática constituye la tercera revolución integral del ser humano después de la agricultura y de la industria. La informática permitió masificar operaciones complejas con un mínimo de recurso humano; eso impulsó la expansión de las empresas mediante la simplificación de los procesos y la ampliación de la capacidad de supervisión y control. El mundo, con la informática, se hizo más pequeño, vía modernización de las comunicaciones, pero también se hizo más complejo desde el punto de vista de la especialización de las tareas.

Al universalizarse la aplicación de la informática, las empresas crediticias pudieron aumentar el número de clientes, los cuales fueron trasladándose paulatinamente a la cobranza (El crédito educativo es la única especialidad crediticia que, por regla general, no traslada de inmediato el préstamo a cobro, en la banca comercial sucede lo contrario).

Llegado el momento de la expansión informática, las empresas crediticias –con los bancos a la cabeza- utilizaron en forma intensiva la nueva tecnología. ¿Tiene este fenómeno alguna explicación particular? Posiblemente la ansiedad que provoca en el acreedor la recuperación del dinero prestado, haya influido en aplicación inmediata e intensiva de la informática. Es posible que si en el futuro surgiera una tecnología más eficaz, seguramente las empresas crediticias sean las primeras en abrazarla. El hecho de que el negocio de la empresa crediticia sea el mismo dinero, impele a no regatear esfuerzos para fortalecer la función de cobranza. De estas corrientes no se pueden escapar las instituciones educativas, las cuales deben copiar de la banca muchas cosas positivas.

A medida de que el crédito educativo sea más consciente de la importancia de la cobranza, como fuente de recursos, invertirá más en apoyo tecnológico, mediante la incorporación de equipo informático y programas sofisticados.

Fortaleciendo la contratación y capacitación del recurso humano especializado. No es aventurado asegurar que las carteras de cobro de las instituciones de crédito educativo han mejorado sensiblemente desde la aplicación sistematizada de los mecanismos de procesamiento electrónico de datos.

¹¹ **Alvin Toffler.** El cambio de poder. Munera: p. 25,

El análisis histórico del volumen de operaciones en etapa de cobro, en relación con los índices de morosidad, incobrables y cartera al día, debe ratificar esta presunción, sin dejar de lado la inversión hecha en tecnología y el recurso humano utilizado. Como conclusión de este análisis, se puede decir que con una buena gerencia o Administración en la cobranza deja de ser el “talón de Aquiles” del crédito en la Universidad de Nariño, o en el peor de los casos, está en vías de dejar de serlo.

5.1.3 El apoyo judicial. La colaboración judicial a la cobranza va desde la asistencia regular de un profesional en derecho hasta la disposición de un juzgado exclusivo para los morosos del crédito, tal como sucede en la banca Comercial. Entre esos extremos existen términos medios como un departamento legal dentro de la organización de crédito educativo, la asesoría privada en materia legal, una agencia privada de cobros, localización de morosos, etc.

El apoyo judicial es importante porque existe una parte de la cobranza que se escapa del campo administrativo; esa parte es la que se inserta en el terreno legal, donde existe una normativa particular de derecho público. Ese campo especializado le corresponde a la representación legal de la institución crediticia. En forma alguna el crédito educativo puede prescindir del apoyo judicial, toda vez que esa actividad soporta una porción de la cobranza efectiva. Los métodos de cobranza persuasivos, requieren de un apoyo conminativo de tono judicial, que provoque una reacción favorable en el deudor, en relación con una deuda atrasada.

El mensaje que conlleva una carta de cobro administrativo difiere sensiblemente de otra firmada por un abogado. El fondo puede ser el mismo, pero difieren en la terminología, en el tono, y sobre todo, en el acento perentorio que, una vez vencido, provoca sanciones económicas como gastos de abogado, tribunal o juzgado. Más allá de esa gestión está la acción propiamente de un tribunal de justicia que obliga al deudor a honrar su compromiso. Todas estas acciones pertenecen a la especialidad judicial dentro de un proceso de cobranza. Se sabe que toda cartera enfrenta una porción de cobro moroso el cual se ataca con el auxilio de la asesoría judicial. Cuanto más eficiente sea este apoyo mejor será la salud de la cartera, pues también es cierto que la solo gestión de cobro administrativo es insuficiente, aún en actividades tan loables como el crédito al educativo.

5.1.4 Personal Capacitado y Entrenado. La cobranza, como fuente de recursos fundamental para el crédito educativo, debe ejercerla un personal con

suficiente capacidad y entrenamiento, dada la relevancia de la gestión dentro y fuera del organismo recaudador de fondos. Como se mencionó, el deudor del crédito educativo es una clase especial de cliente, generalmente un asalariado, comerciante, profesional o un estudiante; bajo esta óptica cabe argumentar que quien realiza la gestión de cobro también debe reunir ciertas características especiales. Diremos que además del trato amable y cortés, requiere de un dominio satisfactorio, de la doctrina del crédito, más una formación básica en el campo gerencial administrativo y financiero. Por otra parte, las personas involucradas en esta gestión deben participar de un sentimiento del papel que juega el crédito educativo dentro de una sociedad. El crédito educativo sin llegar a ser una actividad esencialmente filantrópica, sí conlleva una carga emotiva que está vinculada con el desarrollo del intelecto de la clase económicamente menos favorecida. Esto es impulsar el crecimiento socioeconómico e intelectual de las clases más pobres del mundo subdesarrollado. Ese elemento toca fibras más delicadas que las exclusivamente financieras o económicas; por eso la recaudación de esos recursos posee una condición de solidaridad social.

Estas reflexiones llevan a la conclusión de que en las organizaciones de crédito educativo, como en cualquiera otra, es rentable especializar al personal en materia de crédito, cobro, informática, gerencia, suministros, etc. Un especialista en cobro de crédito educativo es tan valioso como un programador de sistemas de procesamiento electrónico de datos o un proveedor. La cobranza del crédito educativo no es una cobranza bancaria, por el hecho que el crédito educativo ha transformado al deudor, y lo ha convertido en un profesional, en un ciudadano más crítico, mejor remunerado y más sensible a la problemática social de su tiempo.

5.1.5 Área Física Aunque con el correr de los años, los procesos de cobro tienden a desconcentrarse mediante la aplicación de la tecnología, es conveniente mantener áreas físicas adecuadas para la gestión de cobranza. Esa decisión conlleva la previsión de espacio de tránsito de empleados y deudores, salas de espera, ubicación de equipo de oficina, cajas de recaudación de dinero, equipo de cómputo para consulta de saldos, ventilación e iluminación del área específica de cobro.

El complemento del local de cobro es tan importante como el área específica donde el deudor efectúa los pagos. Este es un conjunto de espacios que hacen posible la cancelación de la deuda, tomando en cuenta todo el proceso; desde la llegada del deudor al edificio que ocupa la organización de crédito educativo, hasta el abandono de las instalaciones. Dentro de ese concepto complementario se pueden mencionar las vías de acceso al edificio, las

facilidades de estacionamiento vehicular, las señales de orientación para llegar a las oficinas de cobro, instalación de servicios sanitarios accesibles a la clientela, zonas de movilización (pasillos, escaleras, ascensores, salidas de emergencia), oficina de información y reclamos, sección de fotocopiado, y alguna infraestructura específica para personas discapacitadas.

Es posible que no siempre sea viable ofrecer todas las comodidades al deudor, pero es incuestionable que la suma de todas ellas colabora con la gestión misma de la cobranza, aunque su papel no sea tan visible.

5.1.6 Mecanismo de Persuasión. Persuadir es un paso intermedio entre solicitar y amenazar. No es tan afable como el primero ni tan conminatorio como el segundo; sin embargo, no es neutro. Persuadir conlleva una carga de advertencia. En materia de cobro, la persuasión se aplica cuando el deudor ha faltado a su pago puntual; es una llamada de atención antes de aplicar mecanismos de cobro más severos, los cuales acarrearán multas y castigos. Los elementos persuasivos son las cartas de cobro cuando se presentan atrasos, las cartas de abogado, las llamadas telefónicas, los correos electrónicos u otras comunicaciones que urgen la cancelación de cuotas antes de determinada fecha. Pasada esa fecha límite se aplican otras medidas de carácter legal o de mayor peso.

En los mecanismos de persuasión se pueden incluir los avisos por medio de la prensa escrita o hablada, dirigido a los deudores morosos que disponen todavía de un plazo para actualizar sus deudas. También se incluyen en esta especialidad los avisos de cobro a fiadores y codeudores, con el fin de presionar indirectamente al deudor. Caben también los envíos de “estados de cuenta”, récord de pagos, notas de recordatorio con fechas y plazos por vencer.

Los mecanismos de persuasión son una especie de variaciones de las relaciones públicas de la institución de crédito educativo con sus deudores. Una vez agotada esta ayuda se entra en el campo del cobro judicial. En ese momento se cambia el tono de la cobranza, la estrategia y los medios de recaudación de la cartera. Este es uno de los límites más interesantes de toda la acción del crédito, pues se deja de lado cierta cortesía y se pasa a una etapa de severidad no deseada, pero necesaria.

Es cierto, entonces, que la cobranza no es sólo una gestión Gerencial financiera, económica o administrativa; también involucra aspectos psicológicos,

sociológicos y antropológicos, propios de la conducta y la cultura del ser humano.

5.1.7 Pólizas – Seguros. La cobranza por sí sola puede funcionar eficientemente, pero existen elementos complementarios que vienen a proporcionarle un aliento de justicia y solidaridad social. Uno de esos factores son los seguros, llámese pólizas de vida o de fidelidad. Las primeras son respaldos para los deudores y fiadores en caso de muerte o invalidez total y permanente del deudor. Ante situaciones imprevistas de muerte o invalidez, la compañía de seguros cubre la deuda contraída con la institución de crédito educativo, protegiendo ampliamente a los responsables de la deuda. Los seguros de fidelidad, aunque menos frecuentes, cubren a la organización de crédito educativo cuando los deudores o fiadores no efectúan los pagos correspondientes. Bajo este punto de vista no existirían incobrables, pero el uso de esta póliza ha perdido interés para las compañías de seguros, por el riesgo que representa.

En cualquiera de los dos casos, es loable su presencia porque introduce un concepto de solidaridad con el deudor, sus garantes y con el crédito educativo, pues aporta un punto de apoyo ante situaciones inesperadas. Por otra parte, el seguro de vida tiende a ser muy barato porque la población que cubre tiene una gran esperanza de vida. Las pólizas de fidelidad deberían ser más costosas por el riesgo que cubren; no obstante su importancia es irrefutable.

Por lo general, los costos de los seguros se trasladan a la deuda de los prestatarios, pero ese factor no es trascendente, puesto que los seguros masivos en poblaciones jóvenes, corresponden a tarifas muy bajas.

5.1.8 Cobro Bancario. La banca moderna es un magnífico socio para el crédito educativo. Mediante su gestión se puede desplazar la cobranza que tradicionalmente se practica en los edificios que ocupa la organización de crédito educativo. Además del descongestionamiento espacial, existen otros beneficios como la cobertura territorial de la banca, la tecnología que ha incorporado, la emisión de tarjetas de crédito y su respaldo institucional, los servicios corporativos, complementarios a la cobranza (transporte de dinero, depósito nocturno, inversiones inmediatas del dinero cobrado, operaciones en el exterior, etc.)

La banca puede multiplicar la fuerza de la cobranza del crédito educativo, mediante el uso de alianzas estratégicas de mutuo beneficio. Se sabe que pocos sectores han invertido tanto en tecnología como la banca.

El uso de tarjetas de crédito y cajeros automáticos son sólo la parte visible de un inmenso aparato tecnológico que ha sido incorporado a la banca. La alianza inteligente del crédito educativo con este sector puede mejorar sensiblemente el servicio que tradicionalmente ha prestado a los estudiantes. Por esa vía, la cobranza debe convertirse en la principal fuente de recursos del crédito educativo, inmersa en un ambiente de desarrollo tecnológico interno y externo.

5.1.9 Deducción Directa a los Deudores. Existe suficiente jurisprudencia acerca de los mecanismos de deducción directa a los deudores del crédito educativo. Esta legislación, presente en muchas instituciones de crédito, obliga a los patronos a deducir del salario de sus empleados, previa autorización, las cuotas de pago a los organismos de crédito. Los patronos están obligados a transferir esos recursos a la institución acreedora, de tal forma que su papel es únicamente de entidad recaudadora.

El principal beneficio de este instrumento es asegurar la recuperación de fondos, por una vía expedita que reduce en mucho el costo administrativo. Además evita el congestionamiento de la cobranza directamente y disminuye el ausentismo del deudor, para desplazarse y cumplir con el pago respectivo.

Tiene algunos inconvenientes como la negligencia del patrono para efectúa la deducción, la retención del dinero por parte del patrono por períodos excesivos, el desvío de los recursos o la pérdida en tránsito del dinero. A pesar de ello, es recomendable introducir la deducción directa mediante firma de libranzas, el cual una experiencia bancaria muy eficiente. En general sería un mecanismo muy económico, tanto para la Universidad como para el patrono, sobre todo si el uso se extiende a una población considerable de deudores.

5.1.10 Cobro Desconcentrado. Las Universidades publicas o privadas por intermedio de sus extensiones y con una buena labor gerencial o administrativa pueden realizar un buen trabajo de cobro desconcentrado en cada una de sus cedes. Esta alternativa conlleva a reducir, minimizar importantes costos administrativos, por ello debe analizarse detenidamente para valorarla a la luz de otras posibilidades afines, como el apoyo de la banca, la deducción patronal directa.

En todo caso, debido a LA RESPONSABILIDAD GERENCIAL O ADMINISTRATIVA en cada una de las extensiones o dependencias de la UNIVERSIDAD DE NARIÑO, siempre sería necesaria la gestión oportuna y diaria en el cobro de la cartera educativa - administrativa.

5.1.11 Hacia una Cultura de la Cobranza. La cultura de la cobranza es el compromiso institucional de cobrar eficazmente. En este esfuerzo se debe comprometer a cada uno de los funcionarios o empleados y la Institución como un todo, también se debe comprometer a recuperar hasta el último centavo desembolsado.

Hace tan solo unos años, la cultura de la cobranza no existía y ello se debió a varios factores:

- La novedad misma del crédito en la educación creó un significado en el consentimiento del crédito y menos en la cobranza.
- Las personas que otorgaban crédito para la educación dieron prioridad a los factores sociales de la población atendida; lo que provocó cierto descuido en áreas tan sensibles como garantías, localización de deudores y fiadores, uso de técnicas inapropiadas de cobranza, ausencia de mecanismos de rendición de cuentas, etc.
- En general, los programas de educación pública dependen de aportes de gobierno incluidos en el presupuesto anual de las Universidades, lo cual impidió el desarrollo de una actitud de sostenibilidad.
- No existía mayor experiencia en materia de evaluación de programas de crédito para estudiantes; de tal manera que aún no se establecen políticas en la cobranza como el factor clave de su recaudo.
- No se cobran interés moratorio.
- El concepto de ayuda estudiantil no reembolsable, tradicionalmente calificado como beca, retrasa el desarrollo de una política institucional comprometida con la recuperación de su cartera.

El concepto de una “cobranza eficaz aparece cuando las fuentes de recursos financieros comienzan a escasear”. Ante el crecimiento de la población universitaria y la presencia de índices de inflación creciente y sostenida, las transferencias de gobierno, los préstamos internacionales, las donaciones y otras fuentes de recursos se tornan insuficientes. Hay que agregar que tales fuentes, generalmente, son esporádicas y a veces inestables, lo cual genera una dificultad enorme para atender la demanda de educación en aumento.

Por tal razón se ve la necesidad de analizar y comenzar a Gerenciar o Administrar los recursos que se encuentran en el activo mas importante de toda Institución, Organización, privada o publica; LA CARTERA y donde se debe hacer mayor conciencia acerca de la importancia de modificar la actitud de los encargados de diferentes programas educativos, tal que esta actividad recibiera la importancia capital que merece.

Cabe anotar que en materia de gestión de créditos con la banca u organismos internacionales las políticas de cobranza de las organizaciones son importantes en materia de exigencia en los índices satisfactorios de cobranza, como requisito indispensable para tramitar solicitudes de apoyo financiero para las Instituciones educativas.

De esta forma, como consecuencia de tales cambios, sucede que las instituciones y programas de educación más exitosos son aquellos que muestran más altos índices de cobranza, no reportes en la base de datos de data crédito, Sinfín y entonces el mecanismo de crédito para las Instituciones educativas adquiere madurez y se gana un status más digno ante la opinión pública.

El hecho de cobrar con eficacia cierra el ciclo que necesitaba el sector educativo para insertarse en los programas políticos, en las estrategias de desarrollo, en los planes educativos, en los proyectos de crecimiento regional y sectorial y hasta en los programas de financiamiento de muchas universidades.

Este proceso es parte de lo que hoy llamamos una Cultura de Cobranza, la cual es complemento indispensable de la filosofía original de crédito para la educación, basada en el apoyo al estudiante de escasos recursos y de probado talento. Esto último, se puede decir que es el pilar original del crédito educativo sigue siendo válido; lo que ha cambiado es la fase complementaria: recuperar el dinero que se entregó al estudiante y donde esta recuperación debe ser

eficiente, oportuna, con suficiente poder adquisitivo para beneficiar a otro estudiante, y con el menor porcentaje posible de incobrabilidad.

Si una organización Educativa gerencial mente o administrativamente cree que ha desarrollado su propia Cultura de Cobranza debe verificar los siguientes factores:

- Que la cobranza sea su principal fuente de recursos o esté en esa dirección.
- Que orgánicamente se diferencie la Cobranza de cualquiera otra función institucional. Esto se traduce en una especialización en materia de cobro de una sección o departamento de la entidad.
- Que exista un compromiso hacia adentro y hacia fuera de la institución. Hacia adentro en la actitud de los funcionarios o empleados que componen la Institución; hacia fuera ante la opinión pública y ante los respectivos organismos de rendición de cuentas.
- Que las tasas de interés sean competitivas, en relación con los fenómenos del entorno: tasas de mercado, inflación y devaluación, principalmente.
- Que los índices de morosidad, cobro judicial e incobrables no atenten contra la estabilidad financiera de la Institución y que estén por debajo, al menos de la media de los índices que reflejan las instituciones financieras del país.

La fusión de todos los factores comentados anteriormente produce una especie de sentimiento compartido por los miembros de la institución que tiene a cargo el crédito, de que la cobranza es un elemento decisivo en la vida de la organización o institución educativa y que la continuidad de su trabajo, depende en buena medida del éxito de la recuperación de ella.

Cualquiera puede notar esta premisa en el mensaje verbal y escrito que sale de los miembros de la Institución educativa. El discurso de un Rector, Vicerrector, gerente, de un ejecutivo, no necesariamente del campo de la cobranza, tiene

que reflejar el compromiso institucional de ubicar la recuperación crediticia como la principal fuente de sus recursos. Otras señales valiosas destacan en la publicidad de la organización, en el "slogan", en las campañas y en cualquiera manifestación pública que involucre la educación y la gestión por la cobranza para la educación.

5.1.12 Instituir el Paradigma. Si llega el momento en que la cobranza se convierte en la primera fuente de recursos de la Institución educativa, el paso, siguiente es mantener esa situación hasta consolidarla, con miras a instituir El Paradigma.

El Paradigma de la cobranza como primer soporte financiero de la institución educativa va más allá del recuento de un año extraordinario, en que la cobranza fue mayor a cualquier cálculo o previsión. El Paradigma se basa en la política clara y definida de depender prioritariamente de los recursos que genera la gestión de cobro, de una manera indefinida en el tiempo.

Para alcanzar El Paradigma es recomendable observar las siguientes prácticas institucionales:

5.1.13 Metas Anuales. Es indispensable cuantificar periódicamente el número de operaciones al cobro, el dinero que producirá la cobranza, las operaciones canceladas durante el año y las que terminarán sus estudios e ingresarán a la corriente de recuperación. Para tal labor es necesaria la aplicación de mecanismos de evaluación mensual, trimestral, semestral y anual que permitan analizar el rumbo de la cobranza e introducir los correctivos correspondientes, de manera oportuna.

5.1.14 Entrenamiento del Personal. A esta altura es incuestionable que la cobranza estará íntimamente ligada a la plataforma tecnológica interna y externa. El personal a cargo de estas tareas tendrá que verse sometido a un intenso proceso de refrescamiento de destrezas y a conocer nuevas herramientas del manejo electrónico de datos.

Aunque el costo de estos esfuerzos suele ser elevado, es seguro que la inversión se verá cubierta con creces, ante una cobranza más eficaz.

5.1.15 Red Informática. Alianzas Bancarias. El mayor grado de desarrollo de El Paradigma de la Cobranza es la etapa en la que todo el proceso de cobro esté mecanizado e integrado a la gestión de recuperación crediticia vía gestión bancaria.

La actividad de cobro está destinada a desconcentrarse, de tal forma que sean los bancos quienes realicen esta gestión. La Institución educativa será el emisor de datos y el enlace indispensable para que el proceso electrónico fluya eficientemente. Sin esta alianza educativa - bancos es poco probable que funcione el recaudo oportuno de la cartera.

5.1.16 Fiscalización de la Cobranza. El punto anterior conlleva, necesariamente, a fortalecer la labor de fiscalización de la cobranza; pues la red tecnológica moverá tal cantidad de recursos, que demandará mecanismos adicionales de control y fiscalización.

A priori es sensato pensar que las funciones que realizan los funcionarios de cobro tendrán más énfasis en la gestión fiscalizadora que en la operativa, contrariamente a lo que sucede antes de la consolidación de El Paradigma de la Cobranza.

Es lógico que en esta transición medie la compra de equipo especializado, el entrenamiento del personal y la actualización de los sistemas informáticos.

5.1.17 Reforzamiento de la Cultura de la Cobranza. La llegada al Paradigma de la Cobranza, en buena medida, es producto de una cultura de la cobranza, la cual tiene un papel importantísimo en las etapas posteriores. Además de punto de partida, es el sostén teórico de toda la gestión de recuperación crediticia, sea que ésta se realice por medios semiautomatizados o por sofisticados procesos tecnológicos; también es indiferente a que la cobranza la efectúe la institución o que se canalice por vías bancarias.

La cultura de la cobranza se decantará en la actitud mental de los encargados de ésta, independientemente de sus medios, para alcanzar las metas que se impuso la Institución educativa en el área de la recuperación crediticia.

5.1.18 Medidas Contingenciales. Todo sistema requiere de un plan contingencia para enfrentar imprevistos, por causa de que sus componentes

están expuestos a errores humanos, catástrofes naturales, sabotajes o simplemente a los altibajos del azar.

Para empezar en este tema tan abstracto, es importante detectar las dos amenazas más antiguas del crédito: la inflación y la devaluación. En los años ochenta, sobre todo, estas dos variables socavaron la incipiente estabilidad del crédito financiero, al extremo de provocar la desaparición de instituciones, organizaciones financieras y programas completos en sociedades donde la inflación y la devaluación alcanzaron cifras catastróficas. En este campo es indispensable el seguimiento permanente de las variaciones en el índice de precios y en el tipo de cambio de la moneda local.

Otras medidas de contingencia están relacionadas con la protección de la base de datos, la disponibilidad de especialistas para resolver problemas inesperados en los equipo y en los sistemas informáticos, principalmente.

En nuestra sociedad, y en el sector financiero en especial, cada vez es mayor el riesgo de robo y asalto; por tanto los mecanismos de seguridad tienden a concentrarse en las áreas donde se moviliza el dinero. Es claro que la masa de dinero más grande transita por la cobranza, si ésta todavía se efectúa materialmente en las oficinas de la institución.

Si la cobranza es mayormente electrónica, las medidas contingencia serán de otro tipo, obviamente ligadas a la plataforma, interna y externa, del procesamiento electrónico de datos.

El resumen de este trayecto se puede plasmar en el siguiente esquema:

Etapas de la Cobranza según su apoyo logístico

Cobranza Manual	↔	Inicio de las operaciones
Cobranza Medianamente Apoyo Informático	↔	Etapa de despegue por cobro Establecimiento Banco-educativo

Cobranza totalmente
Mecanizada



Etapa de madurez gerencial
Institución educativa



Características

- a. Cobranza: Primera fuente de recursos.
- b. Cobranza prioritariamente realizada a través de los bancos.
- c. Cultura de la Cobranza consolidada.

Vigencia de El Paradigma de la Cobranza, como norte de la captación de recursos económicos.

El estilo de la cobranza del crédito educativo no puede obviar la corriente actual de servicio al cliente, pues aunque su misión contenga valores muy claros de desarrollo humano y social, también es cierto que son indispensables ciertos requisitos de orden logístico, los cuales complementan la actitud de los gerentes o Administradores encargados de la cobranza.

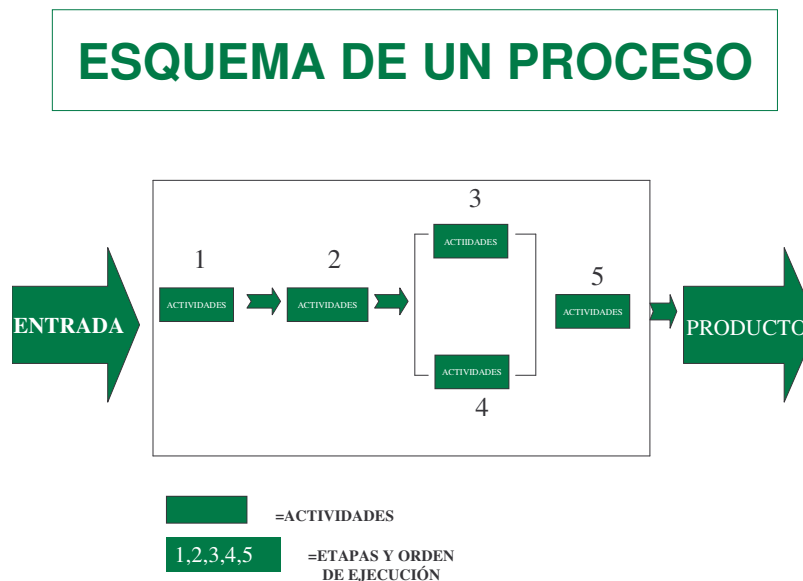
De poco valdría una positiva actitud de la cobranza si no cuenta con elementos y mecanismos de apoyo básicos, los cuales se analizan a continuación:

Se insistirá en lo que la experiencia enseña: que la columna vertebral para crear y mantener una cartera sana es poner en práctica la convicción de que el otorgamiento del crédito es un verdadero proceso, que como tal consta de varias etapas que van añadiendo valor.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

5.2.1 Generalidades sobre la Cobranza.

Figura 1. El Proceso



1. Definición.” Conjunto de actividades, que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente” (Michael Hammer)¹².

“Una actividad que se lleva a cabo en una serie de etapas para producir un resultado específico o un grupo coherente de resultados específicos” (Daniel Morris)¹³.

2. Elementos.

- Actividades: las desarrolladas para investigar al solicitante, decidir, administrar la cartera y recuperarla.

- Etapas: Investigación del solicitante, asignación del crédito, administración de la cartera y su recuperación (cobranza)

¹² HAMMER. Michel. El éxito de las Empresas. México.: McGraw Hill, 2005.p .65.

¹³ MORRIS. Daniel.. Producción de resultados por etapas: Norma 1999. p. 23

•Producto: Cartera sana.

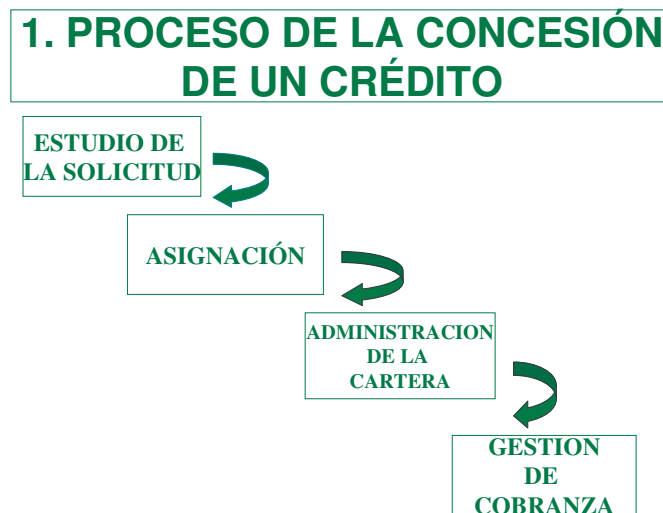
”No son los productos, sino los procesos, que los crean, los que llevan a las empresas al éxito”. (Michel Hammer)¹⁴

5.2.2. Los elementos del Proceso Aplicados al Crédito, la Cartera y la Cobranza. Primera Parte.

1. El proceso de estudio y concesión del crédito y de la administración y recuperación de la cartera.
2. Naturaleza, objetivos y clases de cobranza.
3. La adecuada rotación de la cartera, clave para la rentabilidad del crédito.
4. Factores Internos y externos de los créditos educativos en mora.
5. Principios en los cuales debe basarse la cobranza.
6. Características del proceso de cobro.
7. Las políticas de cobranza y su relación con las de cobro.

5.2.2.1 Proceso de la Concesión de un Crédito.

Figura 2. Pasos del Proceso.



¹⁴ MICHEL. Hammer, El éxito en los procesos, Mcgraw Hill, p. 35.

5.2.2.1.1 La Investigación del Solicitante.

- Consiste en verificar los datos de la solicitud de crédito e investigar las cuatro Cs. (carácter, capacidad, capital y condiciones tanto internas [contrato, monto, garantías, plazo, tasas, descuentos, amortización] como externas [circunstancias de orden social, político y económico que pueden variar] en que se concede el crédito).
- Es la parte más importante del proceso, pues de la correcta investigación depende que los pasos siguientes puedan realizarse convenientemente.
- La mayoría de cuentas problema tuvieron su origen en fallas de la investigación.

Principales aspectos que deben investigarse en la solicitud de un crédito educativo según Mario Zaldívar y Francisco Rodríguez¹⁵.

- El antecedente académico del estudiante
- El monto de la deuda
- Las garantías
- La tasa de interés, Otorgamiento para carreras que ofrezcan un mercado laboral dinámico y estable.

Hay que añadir también según Jorge Téllez F.

- Los períodos de amortización que deben facilitar el pago
La capacidad financiera del deudor y de su familia.

5.2.2.1.2. La Asignación del Crédito. Se fundamenta en:

- Los resultados obtenidos de la investigación del solicitante.
- La aplicación de las políticas de crédito.
- El correcto criterio de quien concede el crédito.

Según Jorge Téllez Fuentes en el futuro la eficiencia de los programas de crédito educativo en América Latina y el Caribe depende de reformas entre las

¹⁵ ZALDIVAR, Mario, y RODRIGUEZ Francisco. La banca multilateral. Barcelona, Delva. p 35-67.

que se cuenta “mejorar la aplicación de los criterios de selección para otorgar los préstamos”¹⁶

5.2.2.1.3 La Administración de la Cartera.

- Al conceder el crédito, *se genera* la cartera. Los genes que generan la cartera y de los cuales depende que sea sana o enferma, son la adecuada investigación del cliente y la acertada toma de decisión.
- Generada la cartera es necesario realizar su seguimiento mediante una adecuada administración (planear, organizar, ejecutar, dirigir y revisar).

5.2.2.1.4. La Recuperación de la Cartera.

- En el transcurso de su vida el ser humano enferma y necesita los cuidados médicos, tanto más especiales cuanto más grave sea la enfermedad.
- Igual sucede con la cartera: a veces *enferma* por culpa del cliente o de la entidad acreedora. Entonces necesita los servicios de un profesional tanto más especialista cuanto más grave sea su enfermedad. Este profesional es el Cobrador.
- Porque está dirigido especialmente a los estudiantes de estratos económicos bajos, indudablemente el crédito educativo es un crédito blando, y como tal, representa un riesgo alto.
- El continuo y cuidadoso seguimiento del deudor, en los aspectos de cultura del pago y de su rendimiento académico es medio eficaz para minimizar el riesgo y así garantizar, hasta donde es posible, el futuro retorno de la inversión hecha en el estudiante con resultados positivos tanto para él como para la institución crediticia., que así tendrá los recursos necesarios para continuar su misión.

¹⁶ TÉLLEZ. FUENTES. Jorge. Experiencia créditos educativos y bancarios. Bogota. Norma. P. 23.

- La administración de la cartera cobra inusitada importancia cuando se trata de fuentes de financiación de programas originados en aportes de entidades privadas o gubernamentales que generalmente son los que mayormente conforman los recursos para los programas de crédito educativo.
- No solamente los gobiernos, también las entidades privadas son extremadamente exigentes en la absoluta transparencia con que estos recursos deben ser administrados.

La etapa de la recuperación de la cartera en el crédito educativo cobra especialísima importancia.

“El crédito educativo le presta al estudiante y le cobra al profesional”¹⁷. Es una magnífica guía digna de tenerse en cuenta a través de todo el proceso de concesión y administración del crédito educativo.

Teniendo en cuenta el anterior refrán se puede ver la necesidad de en los beneficios del crédito y la cultura de pago al mismo tiempo sería conveniente hacernos estas preguntas de reflexión:

¿Hasta qué punto y cuántos estudiantes beneficiados son concientes del especialísimo préstamo que les ha sido concedido y de que en la puntualidad de sus pagos es parte vital de las fuentes de financiación para que la institución pueda continuar otorgando préstamos a otros estudiantes que los necesitan, y así poder la Universidad continuar con su labor social para la que fue creada, tanto otorgando nuevos créditos, como otorgando becas a estudiantes de escasos recursos que realmente tienen las esperanzas de cursar sus estudios serle mas útil a la sociedad en un futuro?

¿Se les reclama desde el comienzo y durante el plazo del crédito en esta solidaridad con los demás, y sean ellos quienes hagan parte activa de la labor social de la universidad?

¹⁷ BETANCOURT. Mejia, Gabriel. El proceso de concesión y administración del crédito educativo. México: Catali. P. 43.

¿Se cuenta con medios eficaces, por ejemplo, el internet, para mantener continua comunicación con los beneficiarios y se cuenta con un sistema de información conectada a todas y a cada una de las dependencias y áreas que tiene que ver con la concesión del crédito, del arrendamiento del servicio prestado?

Está fuera de duda: esta cultura de pago será la gran fuerza no sólo para el oportuno retorno del dinero prestado, sino también para que en un futuro apoyen económicamente mediante sus propias empresas o en las que laboren a la entidad que los ayudó para la culminación de sus estudios.

5.2.2.2 Clases de Cobranza.

5.2.2.2.1. Persuasiva, Administrativa, Corriente.

- Busca persuadir al deudor con argumentos positivos, sobre los beneficios que trae la cancelación oportuna de la deuda.
- Los argumentos positivos excluyen las amenazas o las motivaciones de carácter negativo, que pueden convencer mas no persuadir.
- Uno de los objetivos en la cobranza persuasiva debe ser atender al deudor y si su capacidad de pago es buena para una refinanciación ver la manera de cancelar la deuda anterior, otorgando un nuevo crédito.

¿Con cuáles deudores realizar la cobranza persuasiva?

- Con quienes desean pagar pero tienen dificultades.
- El mal acostumbrado por culpa de la universidad, que ha sido muy tolerante.

Medios para realizar la cobranza persuasiva:

- a) La carta

- b) La carta recomendada o certificada
- c) El fax
- d) La Internet
- e) La Visita del deudor a la oficina
- f) La Visita del Gestor a la oficina o domicilio del deudor
- g) El teléfono

a) La Carta

- Cualidades
- Claridad
- Concesión
- Interesante
- Personal
- Precisión
- Fácil visualización
- Firme
- Razonable
- Clases
- Recordatorio
- Investigación
- Apelación
- Última oportunidad
- Características
- Tamaño grande
- Repetición
- Novedad

- b) La carta recomendada: Asegura la recepción del requerimiento.
- c) Fax e Internet : Excelentes por su rapidez y recepción del mensaje.
- d) La visita personal al deudor : De ella se tratará luego.
- e) La visita del deudor al acreedor.

- Existen muchas posibilidades de que la intención del deudor sea la de pagar.
- Aunque a veces también su intención puede ser la de conocer al acreedor para saber si puede embaucarlo.
- Para lograr el pago y evitar el embaucamiento, aplicar desde el comienzo las técnicas adecuadas.
- Es una ventaja para el acreedor: él estar en su propio terreno.

El peso que tiene el sitio donde se hace la cobranza se ejerce desde dos aspectos: el simbólico y el efectivo.

Valor simbólico: ir al lugar donde trabaja o reside el deudor puede interpretarse como sumisión o inferioridad de condiciones.

Valor efectivo: el lugar es de tenerse en cuenta porque normalmente, por un simple efecto psicológico se puede estar en ventaja o en desventaja.

f) Lugar del acreedor

Ventajas:

- a) Existe el aspecto psicológico: Normalmente uno se siente más seguro en su propio terreno.
- b) Posibilidad de acudir en busca de apoyo y de consultar textos, documentos, etc.

Desventajas:

Interrupciones: Restan el ritmo, distraen, favorecen al deudor, pues son pausas que ayudan a que valore lo que está pasando; impiden abandonar el lugar.

Lugar del deudor

Ventaja:

Posibilidad de retirarse oportunamente.

Desventajas:

- a) El aspecto psicológico
- b) Las dificultades para buscar apoyo y efectuar consultas de documentos, textos, etc.

g) Visita que el deudor hace a la oficina de la institución

- Antes de recibir al deudor estudiar su cartera. Si es persona desconocida, enterarse por medio de quienes lo han tratado personalmente o por teléfono.
- Recibirlo con amabilidad en un lugar donde haya privacidad.
- Ofrecer fórmulas de arreglo adecuadas a su situación.

- Conducir la entrevista. No dejar que el deudor sea quien lo haga.e)
- Obrar cortésmente pero con seguridad.
- Si el acuerdo es para pago posterior a la visita, concretar día, hora y lugar.
- Antes de terminar, hacer un resumen de los puntos tratados y acordados.
- Haya habido pago o no, despedirlo cortésmente
- Hacer en el historial del deudor la correspondiente anotación

h) La tele cobranza

- Aplicar todo lo relativo a la cobranza personal.

Cualidades

- Buscar el momento oportuno.
- Brevedad.
- Cortesía.
- Uso adecuado de la voz.

Ventajas

- Demanda atención.
- Respuestas rápidas
- Conclusión con facilidad

5.2.2.2.2. Prejudicial, Prejurídica o Persuasivo-Coactiva.

a) ¿En qué consiste? Es un esfuerzo para evitar la acción judicial o coactiva.

b) Objetivo. También busca el pago de la deuda y el retorno del cliente para continuar vendiéndole, pero se insiste más en la recuperación de la deuda que en la del deudor. O sea, dinero-deudor, nuevos créditos

c) ¿Con cuáles deudores realizarla?

- Con los deudores a quienes se les cobró persuasivamente sin resultados positivos.

- Con los que pudiendo pagar y que han recibido una labor educativa, se resisten a pagar

d) ¿Cómo realizar la cobranza prejudrídica?

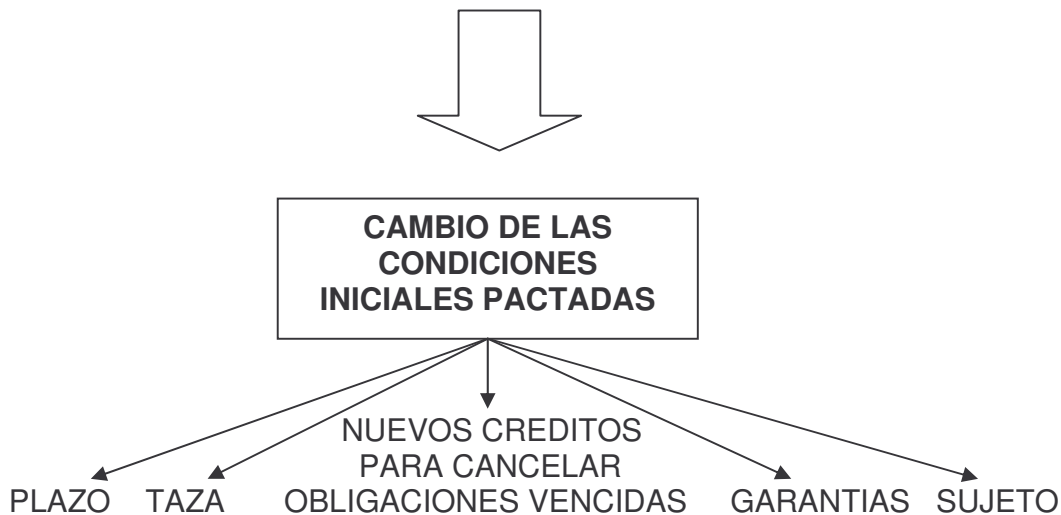
La Refinanciación

a) Se facilita el pago de la deuda con plazos dentro de las condiciones previamente pactadas.

b) No concederla sino cuando se tienen razones muy seguras de que el deudor tiene posibilidades de cumplir, pues en caso contrario el problema se agrava.

5.2.2.2.3 Reestructuración de una Obligación.

Figura 3. Cambio de Condiciones.



Estudio de una reestructuración de un crédito.

Figura 4. Reestructuración.

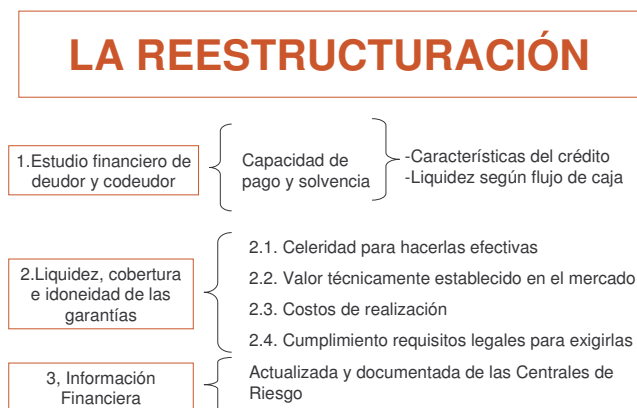


Figura 4. a. Continuación.



5.2.2.2.4 La Reestructuración. Es un mecanismo que modifica las condiciones originalmente pactadas con el fin de que el deudor pueda cumplir adecuadamente con su obligación. Exige:

1. Estudiar la situación financiera de deudor y codeudor(es)
 - a) Capacidad de pago y solvencia (características del crédito, liquidez esperada según el flujo de caja).
 - b) Cobertura e idoneidad de las garantías (celeridad para su liquidez, valor real en el mercado, costos de realización, cumplimiento de los requisitos legales).
 - c) Información financiera actualizada y documentada de las centrales de riesgo.
 - d) Servicio de la deuda.
 - e) Antecedentes comerciales y crediticios del deudor.

2. Demostrar satisfactoriamente que existe la capacidad de pago.

3. Si existe una garantía real: actualizar el avalúo para establecer su valor en el mercado.

5.2.2.2.5. Jurídica o Coactiva.

- a) ¿En qué consiste?
 - Es un proceso contencioso en el cual el acreedor-demandante busca el pago de una obligación mediante su ejecución forzada.
 - Se realiza mediante el proceso ejecutivo.

b) Observaciones

- Debe ser el último recurso, para exigir el pago de la deuda.
- Debe respetarse la autonomía de los abogados
- El funcionario responsable de la cartera tiene que controlarla minuciosamente.

c) Cuándo Iniciarla?

- Agotado el plazo de la cobranza prejudicial.
- Si hay mala fe.
- Si hay procesos que afecten el patrimonio del deudor o codeudor.

d) Controles

- No suspender el envío de la cuenta mensual o de la factura a clientes demandados;
- Las visitas a juzgados para controlar los informes pueden hacerlas estudiantes de derecho.
- Usar publicaciones informativas sobre los actos de los juzgados.
- Llevar gráficos o cuadros de control de la cobranza jurídica en general y de cada uno de los abogados responsables de las cuentas. En el anexo se ofrecen algunos ejemplos.

La mora de la cartera entregada; la ubicación de los deudores; las dificultades sectoriales; el número de cuentas; las garantías de los créditos son los principales criterios de evaluación de la gestión de los gestores de cobranza judicial.

Elaborar cuadros de control tanto de la cobranza judicial en general como de la labor de cada funcionario. En los informes debe decirse claramente las razones que impidieron la recuperación de la cuenta.

Seleccionar con especial cuidado el personal tanto interno como externo responsable de esta clase de cobranza.

Sin embargo, aún en estos casos, la decisión de acudir a la acción judicial debe tomarse con mucha cautela, pues medidas excesivamente fuertes pueden crear una imagen negativa de la institución con lo cual sus objetivos se verían obstaculizados...

5.2.2.3 La Adecuada Rotación de la Cartera, Clave para la Rentabilidad del Crédito.

Figura 5. Rotación de la Cartera.



5.2.2.3.1 La rotación de la Cartera.

- Es uno de los objetivos más importantes del manejo de la Cartera.
- Indica el promedio de veces o de días que en determinado periodo le pagan a la entidad.
- También indica cómo se están empleando los recursos de la institución.
- La cobranza adecuada es poderosa herramienta para agilizar la rotación.
- Este índice puede aplicarse tanto a toda la cartera como a determinada clase de crédito.

5.2.2.3.2 Fórmulas:

- a) $\text{Valor total créditos netos otorgados en el lapso} / \text{Total cartera} = \# \text{ veces}$
- b) $\text{Total cartera} / \text{Valor total créditos netos otorgados en el lapso} \times \text{lapso} = \# \text{ Días.}$

c) Porcentaje cartera vencida: $\text{Total cartera vencida} / \text{total cartera} = \%$ Este índice ayuda también a analizar la rotación.

d) Para una adecuada rotación de la cartera:

-Valor total de los créditos netos otorgados en el lapso / Total cartera

Ejemplo: $8'542.320 / 1'610.000 = 5.30$ veces

-Total cartera / total créditos netos otorgados en el lapso X lapso = días

Ejemplo: $1'610.000 / 8.5420 \times 360 = 68 = 2$ meses 8 días

5.2.2.3.3 Causas de la Mala Rotación de la Cartera.

- Cobranzas lentas.
- Créditos otorgados en términos especiales.
- Variaciones en las normas de otorgamiento de créditos en épocas especiales.
- Notable aumento en el volumen de otorgamiento de créditos
- Créditos concedidos en forma defectuosa.
- Cartera sin castigar.

5.2.2.3.4 Índice de Morosidad.

• Total de cartera / cartera vencida

• Ejemplo: $10.233.240 / 2.323.110 = 4.40 \%$

5.2.2.4 Factores que Afectan la Cobranza.

5.2.2.4.1 Internos (causados dentro de la institución).

- El monto del crédito otorgado es superior a la capacidad de pago futura del solicitante.
- Retardo en iniciar la gestión de cobranzas
- Personal de Crédito deficiente en número y/o en preparación.
- Deficiencias en el control de pagos.

5.2.2.4.2 Externos (causados por el deudor-profesional).

- Mala interpretación de las condiciones en que se concedió el crédito.
- Mala administración de la propia economía.
- Situación económica deficiente del deudor.
- Utilización del dinero para otros fines distintos a satisfacer necesidades primarias y a cumplir con sus obligaciones económicas.
- Insolvencia

5.2.2.5 Principios Básicos de la Cobranza.

- El crédito es un instrumento social de carácter financiero
- La cobranza debe generar nuevos créditos.
- Todo cliente puede cambiar.
- La cobranza debe planearse. La inversión que haga un país en crédito educativo tiene importantes efectos en su desarrollo.
- "La inversión en Capital Humano, aunque bien podría entenderse como la destinación de recursos sociales al mejoramiento de las condiciones actuales de vida de los habitantes en un determinado país o región, hace referencia por lo general a la dedicación de recursos económicos que hace la sociedad a la educación de sus miembros. Se entiende como inversión porque supone la obtención de utilidades futuras, aunque no necesariamente monetarias. Es al final de la cadena formada por los elementos principales de la realidad actual como aparece, entonces...la educación superior"¹⁸

¹⁸ MEN. Foro 2007.

5.2.2.6. Características del Proceso de Cobranzas.

Figura 6. Características del Proceso de Cobranza.

6. CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE COBRANZAS



5.2.2.6.1. Ágil, Pronto, rápido. Porque esta agilidad:

- Produce una efectiva presión psicológica en el deudor.
- Agiliza la rotación de la cartera.
- Reduce los costos de la cobranza.
- Reduce la pérdida de cuentas.
- Causa una buena imagen en el deudor.
- Favorece el incremento de nuevos créditos
- Lapsos muy largos entre las etapas hacen que el deudor olvide la obligación.
- Evita la acumulación de las deudas.
- La universidad podrá seguir la labor social y la investigación en sus programas.
- Recibir mayor número de estudiantes
- Invertir en nuevos programas

5.2.2.6.2 Normativo: de acuerdo a unas normas o reglas. Si cada funcionario realiza la cobranza como a bien tenga, el resultado final será un caos con las consecuencias negativas.

5.2.2.6.3 Planeado: debe responder a un plan (conjunto de acciones que se piensan realizar, el modo de realizarlas y la designación de las personas que las deben realizar). La improvisación es frecuentemente causa del fracaso.

5.2.2.7 Las Políticas de Cobranza y su Relación con las de Cobro.

- Dependen de las variadas circunstancias políticas, sociales y económicas del país, del sector empresarial y de la propia institución.
- Esto no quiere decir que sean vagas y etéreas.
- Por el contrario. Deben ser precisas y obedecer a situaciones y circunstancias concretas.

5.2.2.7.1 Las Políticas de Cobranza son:

- DURAS cuando se tolera poco tiempo la mora del deudor.
- BLANDAS: En el caso contrario.
- Deben estar enfrentadas con las de crédito: a políticas duras de crédito corresponden políticas blandas de cobranza y viceversa.
- Como generalmente los créditos educativos se otorgan con políticas blandas, la cobranza será dura; es decir, debe iniciarse cuanto antes.

5.2.2.7.2 Cualidades •Uniformes. Aplicables a todos los solicitantes.

- Flexibles según las características del solicitante.
- Adaptables a las circunstancias de tiempo y de lugar.
- Rutinas eficientes: que produzcan resultados eficientes mediante su aplicación flexible y adaptable.

Tener en cuenta:

Estas políticas deben buscar el equilibrio entre gastos de cobranza y los resultados.

Así se logra menor pérdida de cuentas y mayor rotación de cartera.
Las políticas de crédito y las de cobranza inciden en el otorgamiento de los créditos.
Como dependen de variadas circunstancias de orden social, político y económico y de la propia institución, es necesario revisarlas frecuentemente...

6. METODOLOGÍA

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

6.1.1 Analítica: Se analizó la situación del cobro de la cartera de pregrado existente en la Universidad de Nariño y la carencia de normas rectoras que regulen el tema, encontrando que en la actualidad, a pesar de que existen Acuerdos como 058,067. Y Resoluciones como 0175, y 1029 de 2007 esta ultima, no se aplica en su rigor y los procedimientos que se desarrollan son confusos, no reglados, poniendo en riesgo el patrimonio de la Universidad de Nariño. Por no tener una oficina destinada a generar mecanismos de actualización, recuperación y normalización de la cartera en la universidad de Nariño. Complementaria al Reglamento Interno de recaudo. Esto hace que cada quien aplique y despliegue actividades a su buen entender y voluntad, lo que muchas veces genera duplicidad de pasos, desgaste de los funcionarios y lo mas grave, obliga a que el usuario termine, necesariamente, involucrado en un proceso en el cual regularmente finaliza imponiendo condiciones a su favor y en detrimento para la Universidad.

Un claro ejemplo del riesgo que corre la administración, es el hecho de que en el cobro de la cartera no existe un responsable o doliente del proceso y se ha dado que en ciertas ocasiones sencillamente se incumple con el objeto o que termina siendo un gasto inoficioso porque no hay planeación por parte de las dependencias gestoras, ni seguridad jurídica de quienes ordenan el cobro. Es regular que los interesados sean quienes proyectan y conllevan elaboran los diferentes actos administrativos para normalizar los compromisos en el pago de matriculas como son, resoluciones, acuerdos, etc., para ser firmados por el ordenador del gasto que es quien finalmente corre con toda la responsabilidad sobre la acción.

Es por esto, que el proceso de recaudo de la cartera en la Universidad de Nariño es lento y los usuarios, regularmente, se ven en la necesidad de adelantar gestiones innecesarias o buscan conceptos de instancias no idóneas ya que no se ha establecido en debida forma cómo deben operar las instancias asesoras al servicio de la administración a fin de garantizar el desarrollo y aplicación de principios institucionales como la oportunidad, la viabilidad y la necesidad del gasto.

Por su parte el artículo 209¹⁹ de nuestra Carta Política expresa: “La Función Administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones. Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley.”

Aquí se establecen los principios que deben regir en la Función Pública al Administrar el Estado, en el marco del cumplimiento de sus fines esenciales, principios que se constituyen en preceptos fundamentales de la gestión que orientan los procesos, actividades o tareas emprendidas por todas las entidades del sector.

Los Acuerdos 058 de julio 1 de 2003, 067 de Septiembre 4 de 2003, Por las cuales se toman determinaciones relacionadas con el sistema de pago de matrículas financieras para estudiantes de pregrado. Resoluciones Rectorales Números, 0175 de Enero 25 de 2006. Por la cual se concede facilidades de pago de matrículas financieras a los estudiantes de las Extensiones. Resolución Número 1029 de Marzo 13 de 2007. Por la cual se establece el modelo de letra de cambio y de carta de instrucciones para pago de matrícula financiera en postgrado y la Resolución Rectoral No. 2093 con fecha 24 de Mayo de 2007. Por medio de la cual se expide “el Reglamento Interno de la Gestión, Trámite, Cobro, Recaudo y provisión de la Cartera en la Universidad de Nariño”... concebido como una guía que permita la conjugación de principios orientadores enmarcados dentro de la gestión pública como son la planeación, publicidad, transparencia, selección objetiva, responsabilidad tanto de los servidores de la Universidad, como de los consultores, interventores, coordinadores y/o responsables de proyecto, con el fin de garantizar la eficiencia, transparencia, eficacia y economía de la gestión.

6.1.2 Prepositiva: Se propone una implementación de la oficina de cobro de cartera y corrección del Reglamento Interno de recaudo de cartera para mejorar la eficiencia administrativa en la gestión de la Universidad de Nariño. Los Autores esperamos que se tome en cuenta este material y confiamos que

¹⁹ Constitución política de Colombia de 1991. Capítulo 5 Art. 209

contribuya a la gestión y logro de la tarea que como mandatario le corresponde ejecutar a la Administración.

Nosotros como estudiantes de postgrado, con el ánimo de aportar una herramienta de gestión, nos hemos propuesto presentar a consideración de la Administración, un proyecto que sirva de herramienta de gestión y que garantice la eficiencia administrativa orientada a generar mecanismos para la actualización, recuperación y normalización de la cartera de pregrado y postgrado de la Universidad de Nariño.

Con este fin, el Proyecto del proceso de sistematización de cartera en la Universidad de Nariño. Como herramienta de gestión de la eficiencia administrativa pretende implementar y desarrollar la oficina de cartera para generar mecanismos de actualización, recuperación y normalización de la cartera en la Universidad de Nariño, indicando paso a paso las diferentes fases y los responsables de cada acción, considerando las diferentes gestiones, políticas de cobro en todos y cada uno de los eventos en los que se vea comprometida la Universidad de Nariño.

Para estructurarlo, se ha tenido en cuenta básicamente la necesidad de que exista disminución en el crecimiento de la cartera, que los informes sean coherentes y oportunos en todas las dependencias que manejan información financiera, presupuestal y que la responsabilidad del seguimiento del proceso de recaudo recaiga en cabeza de un funcionario garante de la unidad gestora, quien deberá estar atento y vigilar la transparencia de las acciones en todas las etapas del proceso de cobro.

En la actualidad, no contamos con una base de estudiantes depurada ni actualizada para implantar la recuperación y normalización de la cartera. Si bien es cierto que cada semestre se invita a los estudiantes a registrar los datos en un formulario vía Internet, la administración se limita a asignarles un valor de su matrícula y en la mayoría de los casos son flexibles en su fraccionamiento de esta al punto de generar cartera incobrable, por escasos recursos y en otros casos por deserción de estudiantes. En el transcurso de la vigencia, sin una carta de navegación clara como debe ser un Plan de Inversión en la implementación de la

Oficina de cobro de cartera de la Universidad y aprobado oportunamente por una autoridad competente que puede ser el Consejo de Administración o el mismo Rector.

Al no estar estructurado este procedimiento, se exige que los jefes de los diferentes áreas comprometidas en la administración de este recurso, la cartera pierda interés y así se incrementa día a día, mes a mes, semestre a semestre y año tras año, corriendo el riesgo, en muchas oportunidades que se genere graves inconvenientes a la agilidad de los procesos administrativos y malestar colectivo.

6.1.3 Instrumental: Revisión de las conciliaciones bancarias y documentos que se relacionan con el proceso del recaudo de la cartera y que integran las funciones de la oficina de Control Interno que son responsabilidad de los autores.

Es una preocupación constante de la Autores el procedimiento que se aplica en la actualidad y el riesgo que existe para el ordenador del gasto de incurrir en conductas que pueden ser sancionadas, toda vez que en la actualidad, los interesados en el recaudo no se preocupan por el buen desarrollo de este procedimientos es insuficiente la revisión que de estos documentos se hace antes de ser efectivamente conciliados.

La actual estructura administrativa no cuenta con una instancia idónea encargada específicamente de vigilar, coordinar y responder por esta función, y la revisión que en la Universidad de Nariño se viene haciendo desde diferentes dependencias como son, la Vicerrectoría Administrativa, Informática, Tesorería, Ocara, Secretaria General, Planeación entre otras, no cuentan con una seguridad que garantice al ordenador del gasto la coherencia en los datos y resultados.

Es por esto, que para garantizar una función preventiva y corregir esta situación, se hace necesario que exista una dependencia, estructurada de tal manera, que cuente con independencia y el respaldo de la alta dirección, además de una estructura logística adecuada que permita la viabilidad de la función, de manera pertinente y eficaz.

Para solventar esta necesidad y con el fin de optimizar el recurso humano con que se cuenta en la actualidad, los Autores propone que se implemente la oficina de cobro de cartera pregrado y postgrado, la cual realizaría una función importante y serviría de apoyo a las demás áreas o dependencias en el proceso de recaudo, se puede optimizar volviéndola mas eficiente y oportuna, si se cambia la forma de pensar. El logro de este cometido no tendría mayor impacto

económico ni logístico, ya que se contaría con el personal que se puede reubicar, salvo un asesor jurídico que sería el único cargo a crear.

De esta manera, se pretende contar con una instancia clave de todo el proceso de actualización, recuperación y normalización y sería eficiente la administración ya que se lograría obtener el máximo resultados con el mínimo de recursos.

Por lo tanto podemos asegurar que va entonces la eficiencia de la mano de la eficacia que es el grado de consecución e impacto de los resultados de una entidad pública en relación con las metas y los objetivos previstos. Se mide en todas las actividades y las tareas y en especial al concluir un proceso, un proyecto o un programa. Permite determinar si los resultados obtenidos tienen relación con los objetivos y con la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

6.2 FUENTES

Para el proceso metodológico anteriormente expuesto se utilizaran las siguientes herramientas, como instrumentos para realizar el análisis y la consecución de los propósitos planteados.

- a. Información Primaria
- b. Información Secundaria.
- c. Análisis Documental.

Es pertinente aclarar que para recopilar la información primaria se diseño una encuesta enfocada a un grupo significativo de funcionarios en el tema, como son Asesor, jefe de áreas administrativas, Directores de Programas, coordinadores de programas, Profesionales, tecnólogos, secretarias. Etc. Con el fin de tabular y recopilar la percepción que ellos tienen sobre la posible creación de una oficina dedicada al cobro de cartera.

6.2.1 Fuentes Primarias. En el se encuentran: “Encuestas”²⁰. Con el propósito de identificar las características en el conocimiento y mejoramiento en los procesos y procedimientos de los Subsistema de Control, Gestión, Estratégico

²⁰ MANUAL. De Implementación, Modelo de Control Interno, para, entidades del estado Colombiano. p.76-88.

aplicables a las áreas de la Universidad de Nariño, se aplicó encuestas a una muestra de los funcionarios. (Ver Formatos). Sin embargo, debido a que la muestra fue pequeña con respecto al total (Universo) de funcionarios de la Universidad, se decidió realizar un censo con 500 funcionarios de los cuales contestaron 260, para esta se utilizó el programa que implementó el DAFP en el año 2006 en materia de Sistema de control Interno.

Cuadro 1. Formato de Encuestas.

Entidad:

SISTEMA DE CONTROL INTERNO
SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATEGICO



Componente: AMBIENTE DE CONTROL

Elemento: ACUERDOS, COMPROMISOS O PROTOCOLOS ÉTICOS

Formato: Alternativa 1: Cuestionario Encuesta de Opinión – Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos

No.: 09

Indique el nombre del Área Organizacional en la cual labora					
ÁREA ORGANIZACIONAL:					
Califique cada pregunta del Cuestionario, de acuerdo con la siguiente tabla:					
Valor	Descripción	Valor	Descripción	Valor	Descripción
1	No se cumple	3	Se cumple aceptablemente	5	Se cumple plenamente
2	Se cumple insatisfactoriamente	4	Se cumple en alto grado		
Núm	Pregunta				(1) Valoración Individual
1	Existen valores y creencias compartidas generadas de manera informal?				
2	Existe un código o documento orientador de los Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos en la Entidad?				
3	El código o documento orientador de los Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos se adoptó con la participación de servidores representantes de todas las áreas organizacionales?				
4	Presenta coherencia el contenido del código o documento orientador de los Acuerdos, Compromisos O Protocolos Éticos y la función constitucional y legal de la Entidad?				
5	Se difunden los Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos a todos los públicos o grupos de interés que se relacionan con la Entidad?				
6	Se difunden los Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos a todos los niveles administrativos y operativos de la Entidad?				
7	Conocen los servidores públicos los Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos aplicados en la Entidad?				
8	Operan los Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos en las relaciones entre los servidores públicos y los diferentes grupos de interés?				
9	Los Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos favorecen la economía, eficiencia, eficacia y celeridad de las operaciones de la Entidad?				
10	Los Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos promueven el autocontrol en las conductas de los servidores públicos?				
11	La Entidad tiene mecanismos establecidos para detectar violaciones a los Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos?				
12	En la entidad los conflictos se resuelven de acuerdo al código de ética?				

- Con el propósito de estructurar la propuesta de implementación de una oficina de cartera para la cobranza, citado anteriormente en el problema, justificación y en el marco teórico.

6.2.2 Fuentes secundarias: Archivos de la Universidad de Nariño, Resoluciones rectorales, resoluciones del Honorable Consejo superior, Leyes internas y externas. Mandatos de la organización (Visión, Misión Valores, Políticas).

6.3 DEFINICIÓN DEL MARCO MUESTRAL.

6.3.1 Relimitación del Universo y Muestra. Para la determinación del estudio sobre la implementación de la oficina de cartera la población objetivo estuvo conformada por los funcionarios de la Universidad de Nariño., con sede en Torobajo para un total de 260 personas. Por razones geográficas, no se incluyeron a la Vipri ni las extensiones.

Para efectos del presente trabajo se procedió a seleccionar una muestra de los funcionarios según los siguientes pasos:

- Criterio de inclusión. Para el estudio se incluyeron a los 500 funcionarios de la Universidad de Nariño. Con sede en torobajo, no se incluyeron a la Vipri ni las extensiones.
- Selección del tamaño de la muestra. Tomando el numero total de este tipo de organización se utilizo la siguiente formula matemática.

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2 \times (N - 1) + Z^2 \times P \times 2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.25) (500)}{(4.99) (0.09) + (1.96)^2 (0.25)}$$

$$n = \frac{480.2}{5.0023} = 96$$

$Z = 1,96$ Se trabajara con el 95% de nivel de confianza

$P = 0,50$

$Q = 0,50$

$N =$ Numero de trabajadores de la Universidad de Nariño (500)

$E = 0,09$ Amplitud máxima del intervalo donde se encuentra el verdadero parámetro del universo.

$n =$ Tamaño de la muestra

Resultado final $n = 96$ encuestas.

De acuerdo con la formula anterior la muestra fue de 96 funcionarios, Sin embargo, como se describió, se realizó un censo para complementar la información requerida .

Para estructurar la propuesta de la Implementación de la oficina de cartera se desarrollo la encuesta pero es necesario que participe la mayoría en una nueva formulación de encuesta para que conozcan la aplicación y puedan opinar de los procesos que se desarrollan en la universidad.

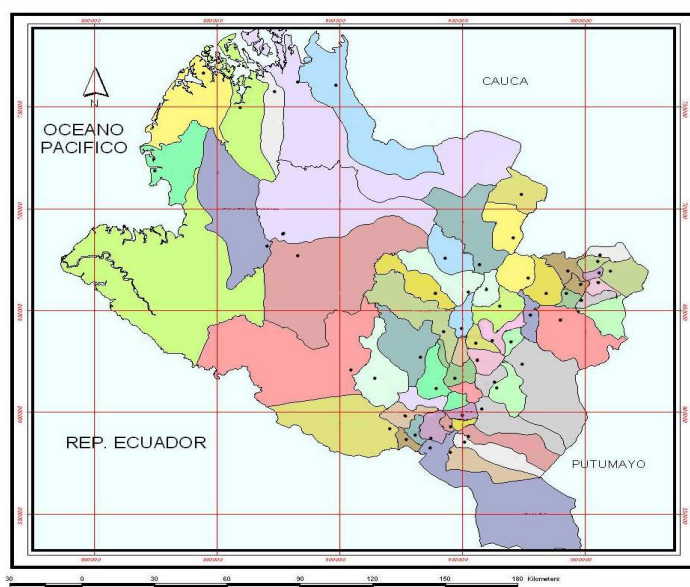
Cabe anotar que el objeto de la muestra es bueno para conformar un equipo de trabajo en un área determinada.

7. MARCO CONTEXTUAL

7.1 DEPARTAMENTO DE NARIÑO

En la figura 7 se puede observar la división política del departamento de Nariño, en la cual se muestra 64 municipios.

Figura 7. División Político Administrativa del Departamento de Nariño



Fuente: Instituto Agustín Codazzi.

Tabla 1. División Político Administrativa del Departamento de Nariño

1. Pasto	14. Cumbal	27. Iles	40. Mosquera	53. Sandoná
2. Albán	15. Cumbitara	28. Imués	41. Nariño	54. San Lorenzo
3. Aldana	16. Chachagüí	29. Ipiales	42. Olaya Herrera	55. San Pablo
4. Ancuya	17. El Charco	30. La Cruz	43. Ospina	56. San Pedro de Cartago
5. Arboleda	18. El Peñol	31. La Florida	44. Policarpo	57. Santa Bárbara

6. Barbacoas	19. El Rosario	32. La Llanada	45. Potosí	58. Santacruz
7. Belén	20. El Tablón	33. La Tola	46. Providencia	59. Sapuyes
8. Buesaco	21. El Tambo	34. La Unión	47. Puerres	60. Taminango
9. Colón	22. Francisco Pizarro	35. Leiva	48. Pupiales	61. Tangua
10. Consacá	23. Funes	36. Linares	49. Ricaurte	62. Tumaco
11. Contadero	24. Guachucal	37. Los Andes	50. Roberto Payán	63. Túquerres
12. Córdoba	25. Guaitarilla	38. Maguí	51. Samaniego	64. Yacuanquer
13. Cuaspud	26. Gualmatán	39. Mallama	52. San Bernardo	

Fuente: Instituto Agustín Codazzi

Nariño, departamento de Colombia situado en el extremo sur occidental de Colombia, entre los 0° 21' y 2° 40' de latitud N, y los 76° 50' y 79° 02' de longitud O. Limita al norte con el departamento de Cauca, al este con Putumayo, al sur con Ecuador, y al oeste con el océano Pacífico. Su nombre le fue concedido en memoria de Antonio Nariño, precursor de la independencia colombiana.

Su superficie es de 33.268 Km², correspondiente al 2,9% de la extensión territorial del país. La demografía del departamento esta constituida por el 45.2% de población urbana, y el 54.8% rural para un total de 1.719.162 (véase cuadro 2).

Cuadro 2. Composición poblacional de Nariño.2003

UBICACIÓN	POBLACIÓN	%
TOTAL	1.719.162	100
URBANA	776.512	45,2
RURAL	942.651	54,8
TASA DE CRECIMIENTO		1,69

Fuente: DANE 2003.

Por su situación fronteriza, la economía de Nariño se basa en los servicios, con el 61% del producto interno bruto; luego siguen las labores agropecuarias, con el 29%, la industria con el 9%; y la minería con el 1%. Entre los servicios los más importantes son el comercio y el transporte, ligados en parte a la actividad comercial y turística fronteriza. En la actividad agropecuaria se destacan los cultivos de papa, trigo y maíz, estos dos últimos más para el consumo personal lo mismo que la ganadería vacuna. La cría de cuyes es típica en este departamento.

San Juan de Pasto, ciudad del suroeste de Colombia, capital del departamento de Nariño, se sitúa en una región agrícola andina de mayoría indígena y actúa como centro comercial y distribuidor de mercancías entre el valle del Cauca y Ecuador a través de la carretera Panamericana. Cuenta con numerosos edificios religiosos de estilo colonial, con importantes establecimientos Bancarios, Establecimientos educativos colegios, universidades públicos y privados y es importante destino turístico por la belleza de los valles que la circundan.

En Nariño encontramos tres regiones perfectamente definidas, con una amplia variedad climática: la primera corresponde a la llanura del Pacífico, de clima cálido y alta lluviosidad; la segunda es la región andina, compuesta por la cordillera de los Andes, y la tercera, la región de la vertiente oriental amazónica, cubierta principalmente por selvas húmedas y lluviosas.

Este departamento, que tiene una extensión de 33.268 km², es el más volcánico de Colombia, pues en su territorio se ubican el Azufral, Chiles, Cumbal, Doña Juana y Galeras.

Uno de los principales accidentes es el nudo de Los Pastos, del cual se desprenden dos grandes ramales, el occidental y el centrooriental, este último más extenso que el anterior. La depresión llamada la hoz de Minamá, el valle Atriz y los altiplanos de Ipiales y Túquerres son característicos del departamento, además de los cerros de Sucumbíos, Cumbitara y Campana. Entre los accidentes costeros encontramos las bahías de Tumaco y San Ignacio, las puntas El Viudo y Boquerón, la isla de Cascajal y el cabo Manglares.

En Nariño nacen los ríos más importantes del país: Cauca, Magdalena, Patía y Caquetá; también discurren por este departamento los ríos Mira e Iscuandé. La laguna más importante es la de La Cocha o Guamués.

Fue Pascual de Andagoya quien en 1522, recorrió la costa pacífica; su información le sirvió a Francisco Pizarro para su expedición, que culminó con la conquista de Perú. En 1535, Pizarro comenzó una expedición hacia el territorio de los quillacingas, que años después se constituiría en la capital departamental. En 1541, poco después de regresar procedente de España, Sebastián de Belalcázar dividió las tierras en catorce tenencias, entrando a formar parte de la audiencia de Quito. En 1819, después de la independencia, esta región formó parte de la provincia de Popayán, y entre los años 1821 y 1886 integró el departamento de Cauca y las provincias de Barbacoas y Pasto, hasta que, finalmente, en 1904, mediante la Ley 1 se creó el departamento de Nariño, cuya capital es San Juan de Pasto con 64 municipios, 186 corregimientos y 312 inspecciones de policías.

- EDUCACIÓN

En 2004, el total de alumnos matriculados, en el departamento de Nariño, superó los 360.000. De éstos, el 38% habita en zonas rurales y el 62% en zonas urbanas. La distribución de docentes entre las zonas rurales y urbanas del departamento es muy similar a la de los alumnos.

Alrededor del 90% de los alumnos del departamento se encuentra matriculado en establecimientos oficiales. Esta distribución concuerda con la proporción de establecimientos oficiales (85%) y no oficiales (15%) del departamento. La repartición de los establecimientos entre zonas es equilibrada. Sin embargo, es levemente superior en el caso rural, probablemente como resultado de la menor concentración de la población en las cabeceras municipales, lo que exige una mayor dispersión de las escuelas por el territorio departamental.

En cuanto a la calidad del servicio ofrecido en los establecimientos educativos del departamento de Nariño, los exámenes del Icfes, de octubre de 2004, indican que ésta es levemente inferior a la del resto del país. El porcentaje de alumnos en los rangos de calificación inferiores es superior al del total nacional, mientras que lo contrario ocurre en los rangos de calificación superiores. El puntaje promedio del departamento fue de 43,66 y el de los demás departamentos de 44,28. En áreas clave, como matemáticas y lenguaje, los puntajes obtenidos, de 37,14 y de 50,02, fueron alrededor de dos puntos inferiores que el promedio nacional.

Cuadro 3. Datos sobre Educación.

EDUCACIÓN		
	NARIÑO	COLOMBIA
ANALFABETISMO EN MAYORES DE 15 AÑOS (%) (1999)	11,5	8,3
ALUMNOS POR PROFESOR (2003)	23,3	24,2
FUENTE: DNP-UDS-DIOSGS, DANE		
RESULTADOS ICFES		
(PORCENTAJE DE LA POBLACIÓN EN CADA UNO DE LOS RANGOS)		
(OCTUBRE DE 2004)		
	NARIÑO	COLOMBIA
0-30	2,19	1,47
30-35	6,99	5,44
35-40	18,38	15,75
40-45	31,55	29,44
45-50	23,48	24,93
50-55	10,82	13,09
55-60	4,58	6,55
60-65	1,45	2,33
65-70	0,46	0,67
71 O MÁS	0,12	0,33
Fuente: ICFES		

La tasa de analfabetismo de Nariño (11,5%) es superior en aproximadamente un punto porcentual al promedio de los demás departamentos. Sin embargo, dentro de la Región Pacífica es menor que la observada en los departamentos de Cauca y Chocó.

- EDUCACIÓN SUPERIOR.

En el Departamento de Nariño existen actualmente 10 instituciones de educación superior, algunas con extensiones en Tumaco, Ipiales, Túquerres, La Unión y Samaniego.

Cuadro 4. Instituciones de educación superior

INSTITUCIÓN	ESTUDIANTES	DOCENTES	DIRECTIVOS	ADMINIS- TRATIVOS	PROGRAMAS
Universidad de Nariño	6.523	193	28	23	46
Universidad Mariana	2.916	144	14	185	29
Universidad Cooperativa	2.875	368	12	22	9
CESMAG	2.180	314	22	73	8
Universidad Abierta y a Distancia UNAD	1.516	S.R			
Universidad Pontificia Javeriana	339	S.R			
Universidad Santo Tomas	228	S.R	1	3	13
Universidad Antonio Nariño	119	85	1	8	6
Fundación universitaria San Martín	720	123	3	14	5
ESAP	272	70	3	20	3
Total	16.968	1.297	84	348	119

Fuente: Plan Visión Nariño 2030 - ASCUN

Cuadro 5. Número de estudiantes en la Universidad de Nariño A-2007

Datos de Planeacion vs. Informática					
Calendario A 2007		Total	Mujeres	Hombres	Informática
sub.-x- Cedes	100,0	8.376	4.499	3.877	9.834
- PASTO	88,9	7.450	4.036	3.414	8.903
- IPIALES	4,1	347	179	168	347
- TUMACO	4,0	337	138	199	337
- TUQUERRES	1,7	140	89	51	140
- GUALMATAN	0,0	0	0	0	
- SAMANIEGO	0,0	0	0	0	5
- SAN PABLO	0,0	0	0	0	
- BUESACO	0,0	0	0	0	
- RICAURTE	0,7	61	32	29	61
- LA UNION	0,5	41	25	16	41
Variación de Estudiantes		1.458	Informe Octubre 5 2007		

Fuente: RECURSOS HUMANOS Datos Centro de Informática, Planeación y Tesorería a Septiembre 28 de 2007

Estudiantes de pregrado en la Universidad de Nariño, calendario A 2007, existe diferencia entre el informe de planeación vs. Informe de informática en 1.458 estudiantes.

En lo referente a la cobertura y presencia de instituciones del orden público, privado o mixto, se puede afirmar que el Departamento de Nariño ha avanzado significativamente. Esto lo demuestra en forma específica la presencia de 127 Programas de pregrado y 32 de postgrado en las instituciones de educación superior. No obstante queda una gran incertidumbre cuando se analiza la pertinencia de estos programas con respecto a las características y necesidades de la región, la formación a través de modelos importados que no apuntan a la creación de empresas dinamizadoras de una economía que exige en el mercado mayores niveles de competitividad.

Se hace preciso entonces, replantear los actuales modelos educativos a todo nivel, conjugando la práctica y el saber empírico con el conocimiento, sin desconocer el componente cultural y la riqueza de la biodiversidad local, para potencial el ser nariñense.

Presencia universitaria en los municipios del Departamento de Nariño
Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD: Hace presencia en los municipios de: Ipiales, La Unión, Tumaco y Túquerres
Universidad Mariana: Pasto, Ipiales. Samaniego y Tumaco. Universidad de Nariño: Pasto, Ipiales, Tumaco, Túquerres, Samaniego y La Unión.
Respecto al nivel de escolaridad de los 1.306 docentes que impartían educación al nivel superior en el Departamento de Nariño en el primer periodo de 2003 se registra los siguientes niveles: 13 con tecnologías profesionales, 17 con tecnologías, 119 con licenciaturas, 392 profesionales, 447 con especialización, 294 c En cuanto a la oferta de programas y la demanda de los mismos a nivel de pregrado, se presentaron 13.370 solicitudes hechas en 2002, ofreciéndose 9.355 cupos. El exceso de solicitudes sobre cupos se concentró en las mismas instituciones públicas, con 9.393 solicitudes y se ofrecieron 2.229 cupos. En las instituciones privadas, se presentó el fenómeno opuesto: se ofrecieron 7.126 cupos frente a una demanda de 3.977.

En programas de postgrado se ofrecieron 730 cupos y se presentaron 460 solicitudes.

Educación técnica. Con base en información suministrada por el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, Regional Nariño, en la actualidad, los programas que desarrolla se enmarcan en tres Centros Multi-sectoriales para formación, ubicados en los municipios de: Pasto, Ipiales y Tumaco; y tres Programas de Apoyo al cumplimiento misional compuestos por: Promoción y Mercadeo, Empleo y Desarrollo Empresarial.

Los primeros abarcan acciones de formación profesional o formación para el primer empleo que consisten en cursos técnicos, tecnológicos y trabajadores calificados.

La zona del Pacífico, tiene como centro el Municipio de Tumaco, contando con sede propia. Las metas alcanzadas en el 2003, en curso largos 351 capacitados y en curso cortos 3.940.
Con maestrías 36 y 24 con doctorado.

Entre las áreas estratégicas de atención en esta región se encuentran: pesca artesanal, producción y mercadeo de palma aceitera, agricultura tropical, especies menores, proyectos productivos, agropecuarios, Asistencia

Administrativa, Auxiliares de Enfermería, Oficinistas y Auxiliares, Topógrafos, Trabajadores Agrícolas, entre otros.

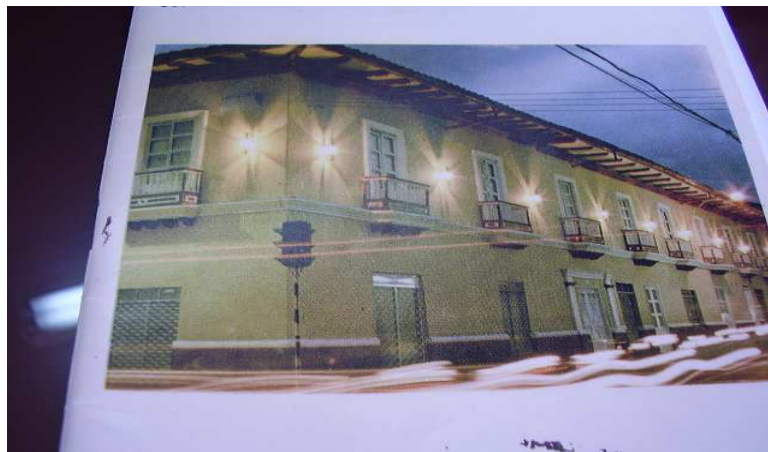
En el Municipio de Ipiales, las áreas estratégicas de atención son: Mecánica, electro neumática, construcción, confecciones, post cosecha, especies menores, ganadería, agricultura, secretariado, banca y contabilidad. Con una proporción de estudiantes a 2003 de 491 en Cursos Largos y 4.052 en Cursos cortos.

En cuanto a los Centros de Información para el empleo, se destaca su área de atención: Desempleados y Oferta no Calificada, con proyectos estratégicos como: Puestos de empleo en Ipiales, Tumaco y Túquerres, en alianza estratégica con Cámara de Comercio.

La Universidad de Nariño en convenio con el MEN hace presencia Universitaria con los CERES Virtuales, en los municipios del Departamento de Nariño y Putumayo como: Guachucal Cumbal y San francisco putumayo.

7.2 MICRO CONTEXTO

Figura 8. Fachada Universidad de Nariño Centro.



Por Decreto No. 049 de 7 de noviembre de 1904, se fundó la Universidad de Nariño en la capital del departamento para impartir Instrucción Secundaria y Profesional.

Figura 9. Universidad de Nariño Torobajo.



Hoy Noviembre 7 de 2007 Universidad de Nariño Pasto.
103 Años

7.2.1 Reseña Histórica: “Historia”²¹. Los orígenes de la Universidad de Nariño se remontan al año de 1712, cuando se estableció el Colegio de la Compañía de Jesús gracias a numerosas campañas y donaciones de la comunidad, la cual logró reunir la suma de 43.000 patacones para la construcción del colegio, en el mismo sitio donde hoy se encuentra la sede de la Universidad, en el centro de la ciudad.

En el colegio mencionado, fue notable la enseñanza de latinidad, lengua española e historia eclesiástica. En 1767, a raíz de la expulsión de los Jesuitas del territorio de América decretada por Carlos III, se cerró el colegio, situación que afectó la educación regional.

En 1791, se reanudaron las actividades académicas, esta vez con el nombre de Real Colegio Seminario, el cual logró subsistir con numerosas dificultades hasta 1822, época en que la ciudad se vio envuelta en numerosos conflictos por su posición en defensa de España. Las instalaciones del plantel fueron convertidas en cuartel militar y muchos de los estudiantes pasaron a engrosar las filas de los ejércitos realistas.

Ante las solicitudes hechas a Bolívar para restablecer el colegio, éste ordenó la

²¹ María Teresa Alvarez Hoyos; Gerardo León Guerrero Vinuesa

devolución de las instalaciones. En 1827, el General Francisco de Paula Santander expidió un decreto por el cual se estableció en la ciudad de Pasto un Colegio Provincial, con cátedras de Gramática Latina, Filosofía, Gramática Castellana y otras más de enseñanza superior.

En 1832, por gestiones de Fray Antonio Burbano, se adecuó el edificio y reanudó actividades académicas bajo su dirección. En esta ocasión tomó el nombre de Colegio de San Agustín, en honor a la congregación a la que pertenecía este benefactor. El consiguió aportes nacionales y donó su propia hacienda, para que con la renta que produjera se iniciaran estudios de Teología. A la muerte del padre Burbano, el Consejo nombró al doctor Antonio José Chaves como rector. El nuevo directivo incrementó la educación secundaria; sostuvo la enseñanza profesional del Derecho y estableció la cátedra de Teología. Por estos antecedentes, el historiador Sergio Elías Ortiz, sitúa el origen de la Universidad de Nariño en el acto legal de creación del Colegio de San Agustín en la Provincia de Pasto.

Al finalizar la década de 1850, el plantel tomó el nombre de Colegio Académico, éste se constituyó en el centro educativo de mayor importancia en la región. Sin embargo, su existencia estuvo estrechamente ligada a las contiendas que surgieron en numerosas ocasiones durante la segunda mitad del siglo XIX, debido a las diferentes concepciones frente a la necesidad de: modernización del país, secularización de la sociedad, separación iglesia-estado y, oficialización de la educación laica, obligatoria y gratuita.

En 1867, mediante ley 205 del mes de agosto, se estableció la enseñanza de Medicina en el Colegio Académico. Al finalizar la década existían 96 estudiantes matriculados en las facultades de Filosofía, Jurisprudencia y Medicina.

Entre 1870 y 1880, el mencionado establecimiento, fue cerrado en varias ocasiones con motivo de las guerras de 1876 y 1878 y de las penurias económicas de la Gobernación del Cauca de la que el plantel dependía financieramente.

En las dos últimas décadas del siglo XIX el Colegio Académico es objeto de reformas impulsadas por pedagogos extranjeros y nacionales, entre los cuales se menciona al ecuatoriano Miguel Egas y al portorriqueño Benigno Orbegozo. El Colegio Académico tuvo categoría de Universidad, este privilegio fue concedido mediante decreto No. 726 de 11 de septiembre de 1889 por el presidente Holguín, y ratificada por la ordenanza No. 30 de 1894, emanada de

la Asamblea Departamental del Cauca. En su artículo 24 dice: "La Instrucción Profesional se dará en las Facultades de Filosofía y Letras, de Derecho y Ciencias Naturales y de Ingeniería de la Universidad del Cauca, en la Facultad de Derecho del Colegio de Pasto y en las demás que el Consejo Directivo cree..." En 1895 por una disposición de la Asamblea caucana se cambió el nombre de Colegio Académico por el de Liceo Público de Pasto. Con el comienzo de la "guerra de los mil días", en 1899, se cerró el colegio para ser ocupado por las tropas, y los estudiantes se alistaron en sus respectivos bandos. Sólo se reabrió al final de esta confrontación en 1903, vísperas de la creación del Departamento de Nariño.

Una vez creado el Departamento de Nariño, mediante la Ley 1, de agosto 6, de 1904, el primer gobernador, Julián Bucheli, trazó su plan de gobierno fundamentado en tres aspectos: "Administración pública eficaz y dinámica; Infraestructura vial para el despeque de la economía y Universidad en plena producción en las áreas de Ingeniería, Derecho, Filosofía y Arte".

Por Decreto No. 049 de 7 de noviembre de 1904, se fundó la Universidad de Nariño en la capital del departamento para impartir Instrucción Secundaria y Profesional. Según esta norma, pertenecían a la Institución las Facultades de Pasto y Barbacoas y otras que pudiesen surgir como oficiales en el resto del Departamento. Se estableció la autonomía de la Universidad, se declaró la validez de los títulos, certificados y grados. Igualmente, se señaló el pénsum que debía adoptarse en cada una de las Facultades y se inventariaron los bienes y rentas del establecimiento.

El 20 de noviembre de 1905, quedó la Universidad establecida con las facultades de Derecho y Ciencias Políticas, Matemáticas e Ingeniería y la Clase de Comercio. El rector de la Facultad de Matemáticas e Ingeniería fue el Doctor Fortunato Pereira Gamba y, el Presbítero Benjamín Belalcázar actuó como rector de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas y Comercio. Se destaca el papel jugado por la Facultad de Matemáticas e Ingeniería en el trazado de nuevos caminos en el Departamento, en especial la vía hacia la Costa Pacífica. En este trabajo participaron profesores y estudiantes.

Los responsables de la educación en los albores de la Universidad, además del Dr. Pereira Gamba fueron los doctores: José Rafael Sañudo, Belisario Ruiz Wilches y Jorge Álvarez Lleras. Como Secretario de la Facultad fue nombrado el Dr. Pablo E. Lucio. En un informe inicial dirigido al Gobernador Bucheli, el doctor Pereira Gamba decía: "Sin presunción me atrevo a afirmar que ninguna escuela Profesional del país queda tan bien dotada como la de Pasto, en donde

además, ha quedado como propiedad de la Facultad, el mejor y más completo Gabinete de Ensayo de minerales y de Química Analítica que ha habido en el país". Como complemento al trabajo de la Facultad , se publicó la Revista de Ingeniería, de excelente calidad científica.

La Facultad de Matemáticas e Ingeniería fue suspendida en 1910, cuando Julián Bucheli terminó su periodo como gobernador. En 1920 se restablece nuevamente; perduró dos años en vista de la dificultad para conseguir profesores. Los alumnos que se encontraban cursando la carrera fueron enviados a la Escuela Nacional de Minas de Medellín. En 1926, el rector Angel Martínez puso de nuevo en funcionamiento la Facultad hasta 1932, cuando se clausura con ocasión de la visita del Ministro de Educación.

En la rectoría de Julio Moncayo Candia (1932), se suscribió el pacto "López de Mesa-Moncayo Candia", mediante el cual la Facultad de Derecho quedaría abolida. De esta manera la Universidad se reducía a una escuela de bachillerato. Este pacto fue desconocido en 1939. Un hecho digno de resaltar fue la creación de la Facultad de Agronomía y Química Industrial, entre 1935 y 1936, la cual infortunadamente no funcionó por la ausencia de alumnos.

En 1935 se decidió incorporar la Escuela de Artes y Oficios del Departamento a la Universidad. El pénsum aprobado para un período de cuatro años fue: Mecánica, Tecnología Mecánica, Dibujo Lineal, Instrucción Cívica, Electrotecnia, Física Aplicada, Motores Térmicos y Contabilidad de Taller. Se introdujeron talleres de "Barniz de Pasto" y una sección de Telegrafía, debido a que en el país se iniciaba la conexión alámbrica de las principales ciudades. En el Gobierno de López Pumarejo, se creó una escuela nocturna para obreros.

En 1937, la Escuela de Artes y Oficios se transformó en Instituto para la enseñanza del arte, con secciones de música y pintura. Este fue cerrado en la década del 60, para fortalecer las facultades de Agronomía y Educación.

Termina aquí la primera etapa histórica de la Universidad (1904 - 1939). La segunda etapa transcurre entre 1940 y 1959. Es un período de consolidación, en el que la Universidad contribuyó al desarrollo de la educación a través de la Facultad de Derecho, los Liceos de Bachillerato y la Escuela de Música y Pintura.

En la conmemoración del cincuentenario de la Universidad, 7 de noviembre de 1954, se adoptó el "Himno de la Universidad", escrito por el doctor Alberto Quijano Guerrero, con música de don Gonzalo Rojas.

A partir de la década del sesenta, se produjo un avance hacia la modernización y ensanche de la Universidad involucrando la educación tecnológica y el mejoramiento de los servicios existentes.

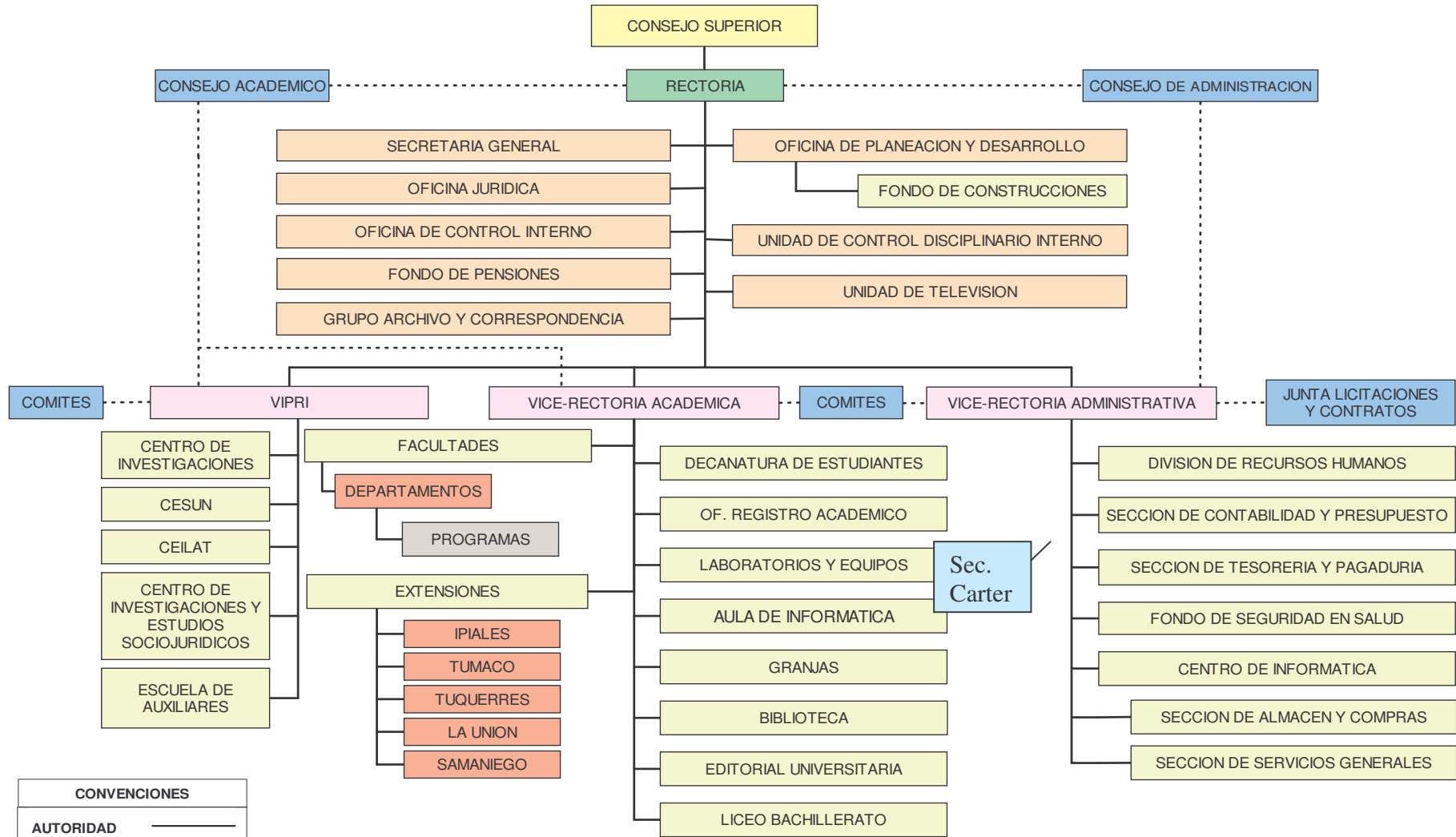
Dentro de su esquema organizativo se crearon los departamentos y se expandieron los servicios de la Facultad de Educación en la jornada nocturna. Como fruto de la demanda y del compromiso de la Universidad con la región se crearon los programas de Ingeniería Civil, Economía, Zootecnia y Artes. Con el criterio de integrar la zona andina y la Costa Pacífica, en 1986, la Universidad aprobó la creación del Programa de Ciencias del Mar en Tumaco, en la perspectiva de formar profesionales y técnicos para la explotación racional de los recursos ictiológicos.

En la década actual, la presión por el cambio y la reestructuración de los procesos académicos y administrativos se hicieron más evidentes y posibilitaron: la conformación de nuevas facultades; la diversificación de programas; la regionalización mediante el establecimiento de sedes en diferentes municipios de Nariño y Putumayo; la ampliación de la cobertura educativa; la vinculación de la Universidad mediante convenios, con instituciones nacionales e internacionales y la inserción en las redes mundiales del conocimiento. Podemos afirmar que el "Alma Mater" a través del mejoramiento permanente, impulsa con tenacidad los campos de la investigación, la docencia y proyección social, acordes con los retos que la modernidad le impone.

7.2.2 Estructura Orgánica

Figura 10. Organigrama de la Universidad de Nariño.

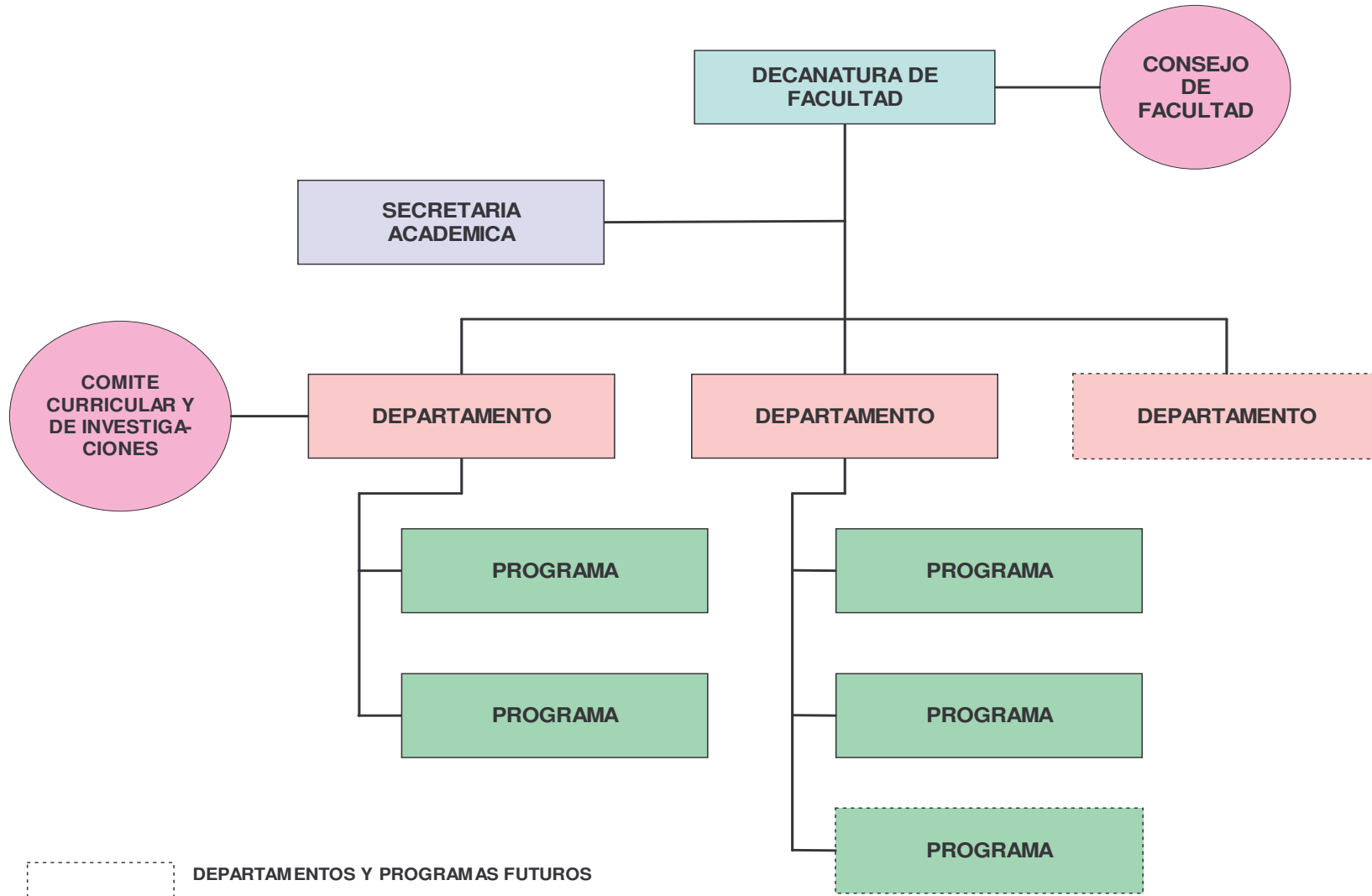
ESTRUCTURA ORGANICA - UNIVERSIDAD DE NARIÑO



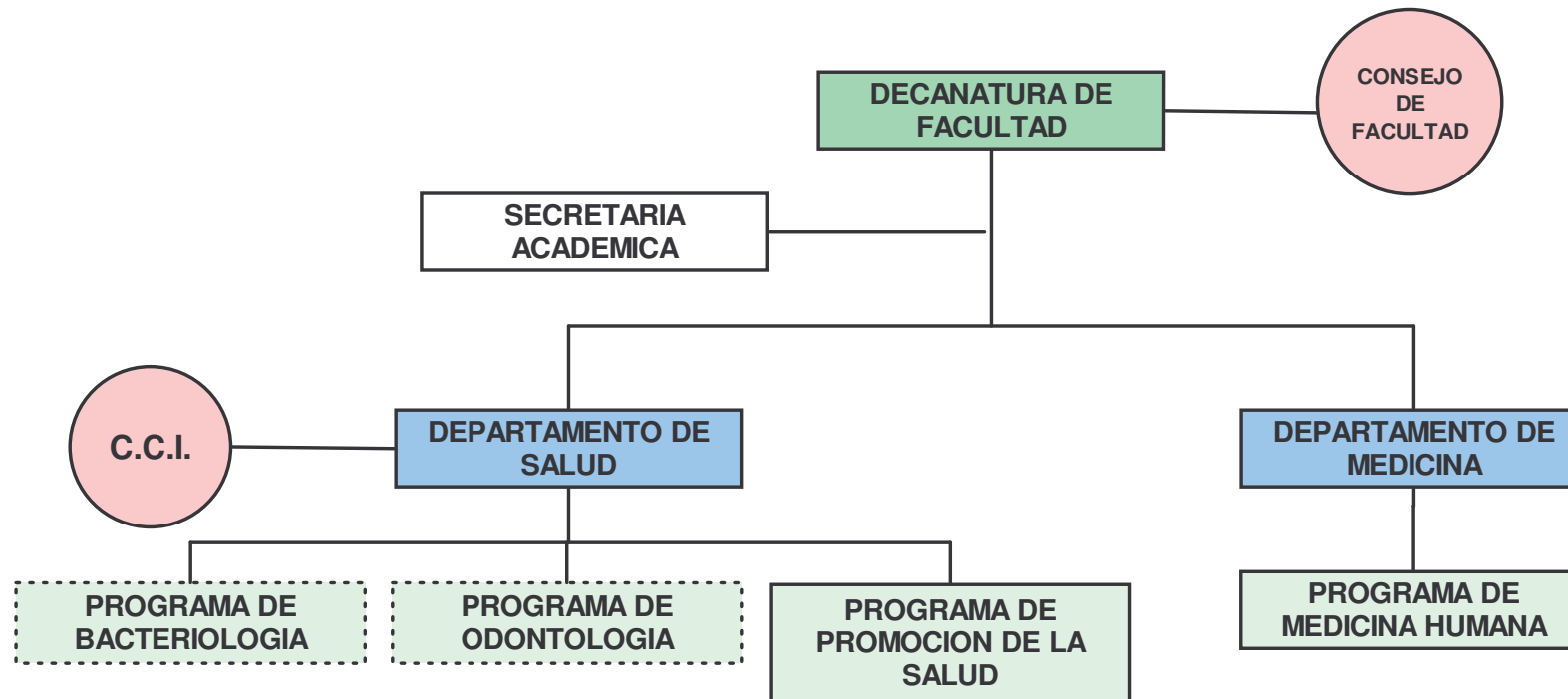
CONVENCIONES	
AUTORIDAD	—————
ASESORIA	- - - - -

ESTRUCTURA ORGANICA SEGUN ACUERDO 090 DE 2002 (PLANTA DE PERSONAL)

UNIVERSIDAD DE NARIÑO ORGANIGRAMA DE FACULTAD



UNIVERSIDAD DE NARIÑO ORGANIGRAMA FACULTAD CIENCIAS DE LA SALUD



CONVENCIONES	
⋯⋯⋯	PROGRAMAS EN PROYECCION
C.C.I.	COMITE CURRICULAR Y DE INVESTIGACIONES

Fuente: RECURSOS HUMANOS Datos Centro de Informática, Planeación y Tesorería a Septiembre 28 de 2007

7.2.3 Descripción de la Organización del Estado. La Universidad de Nariño cuenta con una estructura orgánica así: (Ver figura 10 Organigrama) Un Consejo Superior, una Rectoría, un Consejo Académico, un consejo Administrativo, tres Vicerrectorías, (Académico, Administrativo y Vipri); una Secretaria General, una Asesoría Jurídica, dos Oficinas de Control Interno y Disciplinario, un Fondo de pensiones, una oficina de Planeación y desarrollo, un Fondo de Construcciones, una unidad de televisión, 11 Facultades, 36 programas Académicos²², cuenta con cinco extensiones en Túquerres, Tumaco, Ipiales, La Unión, Samaniego administradas por Coordinadores. Una Decanatura de Estudiantes, una Oficina de Registro Académico, Granjas, Bibliotecas, Editorial Universitaria, Liceo de Bachillerato, División de recursos Humanos, Sección de Contabilidad y presupuesto, Sección de Tesorería y Pagaduría, Fondo de Salud, Centro de Informática, Sección de Almacén y Compras, Sección de Servicios Generales, Centro de Investigaciones, Cesun, Ceilat, Centro de investigaciones y servicios Jurídicos, Escuela de Auxiliares, y con una nómina a Agosto de 2007, de 1.321 Funcionarios así:²³

Empleados libre nombramiento y remoción 49, Empleado carrera administrativa. Eca 87, Contrato laboral cspa 434, Trabajador oficial 23, Docente t.c. pregrado 256, Docente h.c pregrado 319, Docente s. prestados ocasional spato 56, Docente comisión administrativa 51, Docente t.c. liceo Bto 7, Docente tiempo parcial pregrado 2, Docente. Bto. Comision administrata 4, Docente hora cátedra liceo de Bto. 3, Docente hora catedra serv presta Bto. 30.

En el informe presentado por la oficina de Planeación de la Universidad de Nariño al 5 de octubre de 2007 referente al numero de estudiantes Matriculados en pregrado, Pasto 7.450 mas las extensiones 926 para un total de estudiantes 8.376, confrontado con el informe presentado por la oficina de informática de 9.834 Estudiantes existe una diferencia de 1.458 Estudiantes. (Ver cuadro 6)

Cuadro 6. Estadística de Estudiantes Matriculados.

Datos de Planeación vs. Informática					
Calendario A 2007		Total	Mujeres	Hombres	Informatica
Sub-x- Cedes	100,0	8.376	4.499	3.877	9834
- PASTO	88,9	7.450	4.036	3.414	8.903
- IPIALES	4,1	347	179	168	347

²² Folleto Programa. Académico. Edi Febrero de 2007

²³ Recursos Humanos

- TUMACO	4,0	337	138	199	337
- TÚQUERRES	1,7	140	89	51	140
- GUALMATAN	0,0	0	0	0	
- SAMANIEGO	0,0	0	0	0	5
- SAN PABLO	0,0	0	0	0	
- BUESACO	0,0	0	0	0	
- RICAURTE	0,7	61	32	29	61
- LA UNIÓN	0,5	41	25	16	41
Variación de Estudiantes		1458	Informe Octubre 5 2007		

Fuente: RECURSOS HUMANOS Datos Centro de Informática, Planeación y Tesorería a Septiembre 28 de 2007

A continuación mostraremos un informe del comportamiento de la cartera en la Universidad de Nariño.

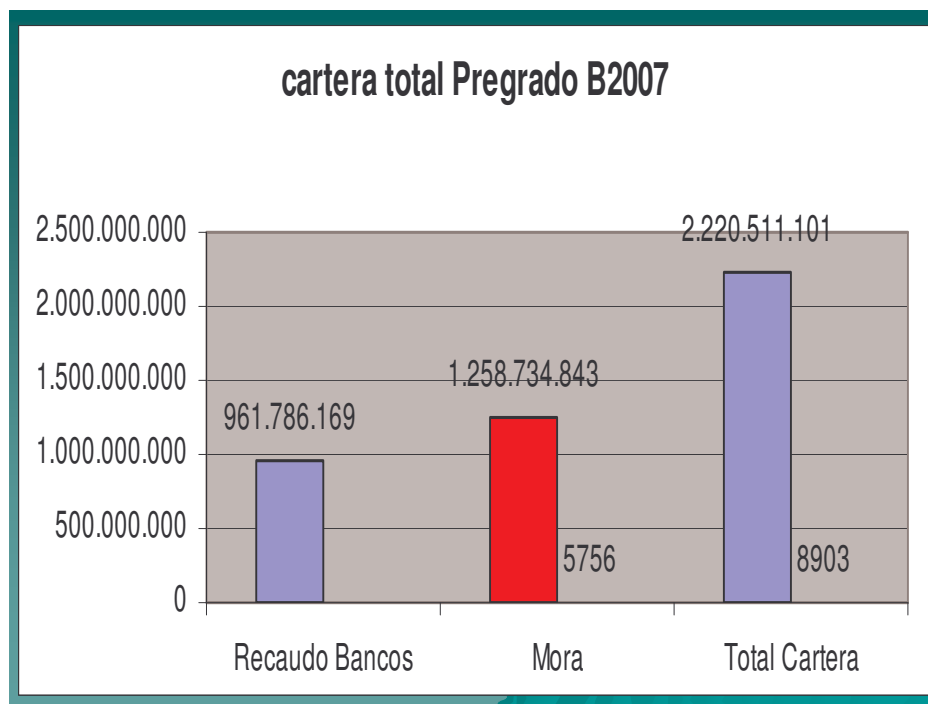
Resumen del Comportamiento de la cartera de Pregrado

1. Actualización de la base de datos de la Cartera en Mora²⁴

Recaudo en bancos	961.786.169	8.903 Estudiantes
Cartera Mora Pregrado	1.258.734.843	5.756 Estudiantes
Total cartera	2.220.511.101	8.903 Estudiantes

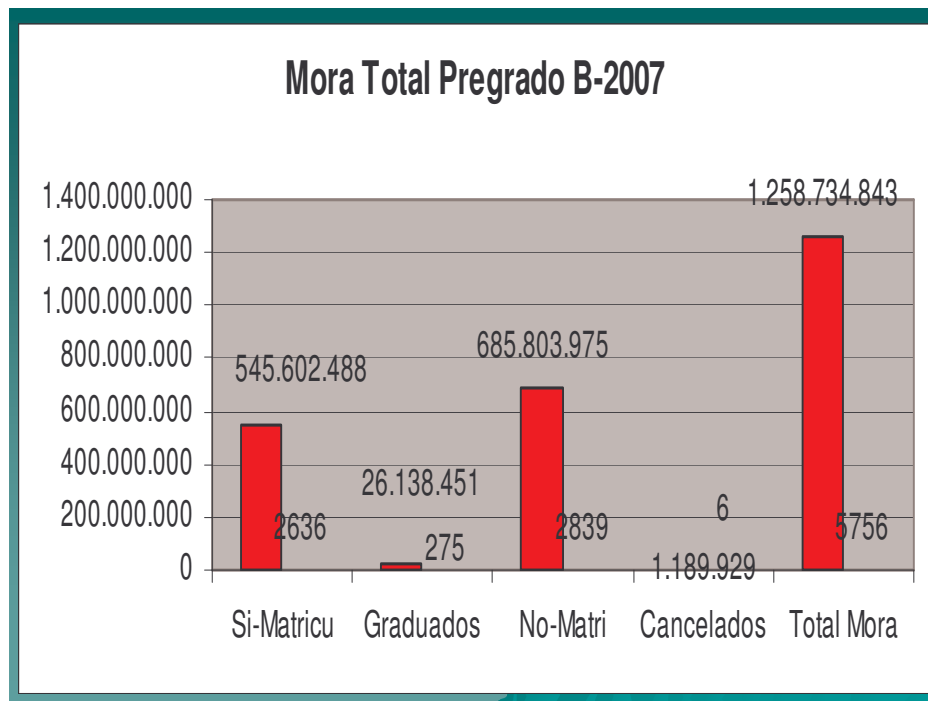
²⁴ Datos Centro de Informática, Planeación y Tesorería a Septiembre 28 de 2007

Figura No 11. Cartera Total Pregrado 2007.



En esta Figura se puede analizar que del total de la cartera en mora desde el año 2000 al 2007 es de \$1.258.734.843 la cual se encuentra representada en 5.756 estudiantes de pregrado en los calendarios de A 2000 a B-2007, y que el número de estudiantes que se encuentran al día son 3.147 representados en 961.786.169 millones de pesos recaudados en bancos.

Figura 12 Cartera Morosa.

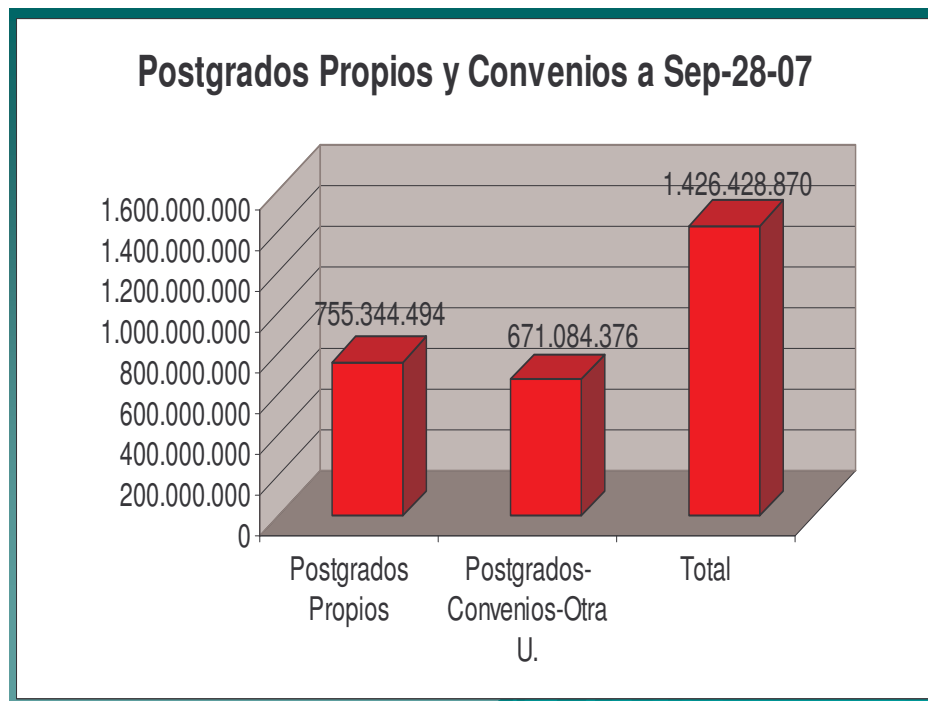


En este cuadro podemos analizar que del total de la cartera en mora desde el año 2000 a 2007 representado por los estudiantes de pregrado de los calendarios A de 2000 a B-2007, se encuentra así: Matriculados cartera en mora el valor de \$ 545.602.488 en 2.636 estudiantes, Graduados en Mora \$ 26.138.451 representados en 275 estudiantes, estudiantes no matriculados en mora \$ 685.803.975 representados en 2.839 estudiantes, matrículas canceladas en mora \$ 1.189.929 representados en 6 estudiantes y la mora total de \$ 1.258.734.843 representada en 5.756 estudiantes.

2. Actualización de la base de datos de la cartera en mora de postgrado a septiembre 28 de 2007.

Convenios propios Mora de	755.344.494
Postgrados Convenios Mora de	671.084.376
Total Mora Postgrado	1.426.428.870 en 741 estudiantes

Figura 13. Cartera Morosa de Postgrados



En este cuadro podemos analizar que el total de la cartera en mora de postgrados es de \$ 1.426.428.870 representada en 741 Estudiantes.

Figura 14. Cartera Postgrados Propios.

CARTERA POSTGRADOS PROPIOS A 28/09/07

Postgrado Especializaciones Propios Sep 28/07	Promoción	Cartera Vencida
Administración Educativa	7	64.220.059
Administración de Empresas Constru	4	34.634.445
Alta Gerencia	10	90.331.577
Derecho Administrativo	6	43.310.151
Diplomados	21	34.223.566
Docencia Universitaria	14	39.416.452
Ecología	2	5.100.039
Estudios Latinoamericanos	10	14.830.164
Etnoliteratura	3	72.769.486
Recursos Alimentarios para Especies pec.	3	19.672.318
Finanzas	5	55.517.002
Gerencia Social	16	75.100.144
Ingeniería de Carreteras	2	94.155.086
Orientación Educativa	7	34.087.709
Pedagogía de la Creatividad	4	43.184.401
Maestría en Docencia Universitaria	1	34.791.895
Total	115	755.344.494

En esta figura se discrimina uno por uno el valor en mora de los postgrados propios, especializaciones, maestrías como la cantidad de promociones a septiembre 28 de 2007.

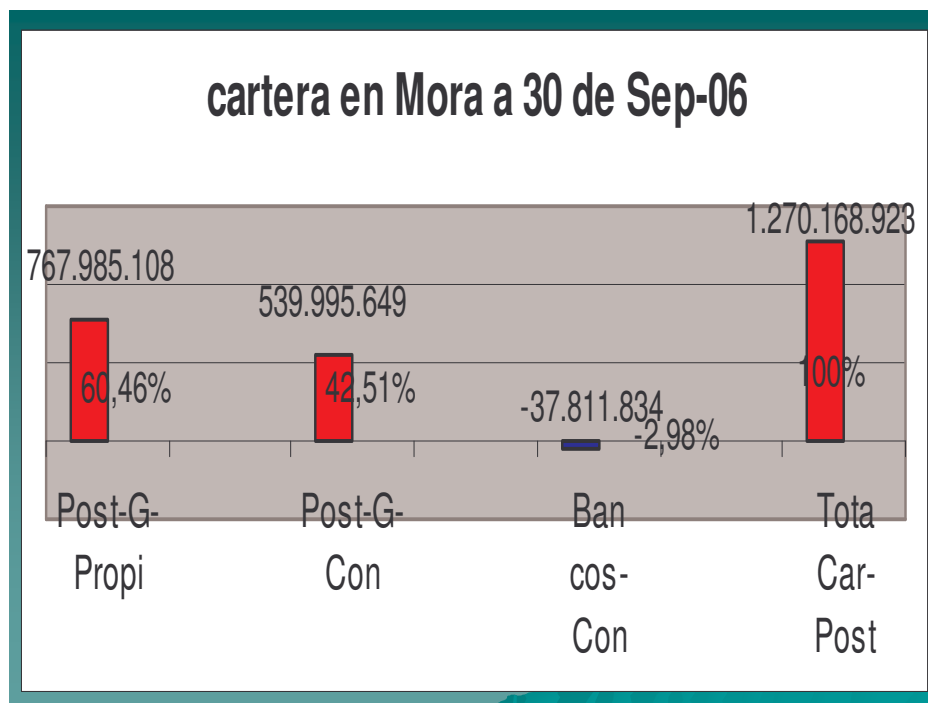
Figura 15. Convenios.

convenios

Postgrado	Promoción	Cartera Vencida
Derecho Administrativo Conve Unal	1	1.707.561
Derecho Constitucional	3	15.151.109
Derecho de Familia	2	27.340.827
Derecho Laboral	1	2.331.611
Derecho Penal	5	27.992.899
Derecho Público	2	11.318.483
Derecho Procesal	3	22.888.444
Desarrollo Regional	2	67.928.285
Diplomado en Diseño Multimedia Ta	1	200
Diplomado en Desarrollo Gerencial en Salud	1	2.443.117
Diplomado en Mercadeo y Finanzas Salud	2	1.484.771
Diplomado en Normas ISO 9001-2000	5	4.612.779
Epidemiología	1	7.973.585
Especialización en estadística	1	12.815.311
Gerencia y Auditoría de la Calidad en Salud	10	174.916.726
Gerencia de Diseño	4	17.846.454
Gerencia de Mercado	3	62.185.907
Gerencia de Negocios Internacionales	1	28.824.952
Logística Comercial e Internacional	1	17.532.071
Seguridad Social	1	23.292.778
Maestría en Ciencias Agrarias	1	11.900.118
Maestría en Geofísica	1	30.045.233
Maestría Mercadeo Agroindustrial	1	69.449.796
Maestría en Salud Pública	1	19.994.285
Maestría en Estadística	1	16.806.664
Total	55	671.084.376

En esta figura se encuentra detallada los postgrados en convenios y sus promociones y la mora a septiembre 28 de 2007.

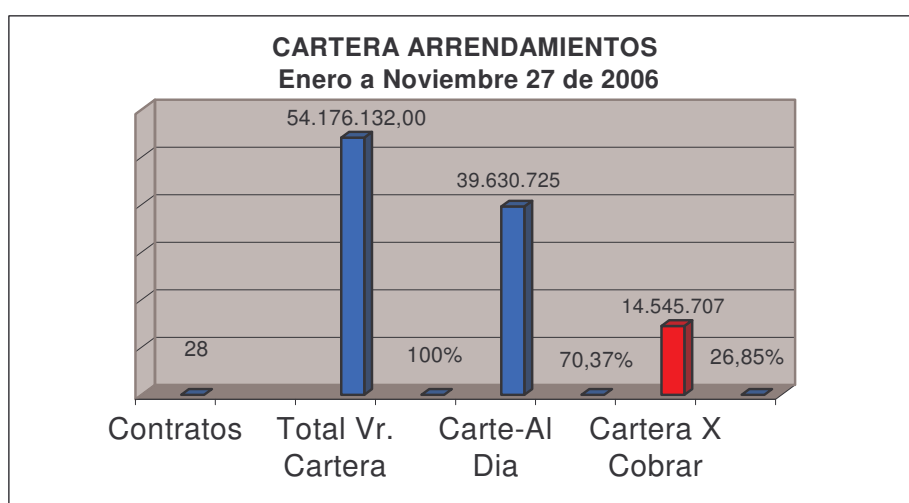
Figura 16. Cartera en Mora a Septiembre de 2006.



Como podemos ver en los dos cuadros anteriores anexos y analizando años 2006 vs. 2007 existe un incremento adicional del año 2006 en la mora total de postgrados al año 2007 de \$ 156.259.947 Millones de Pesos.

3. Cartera en mora de arrendamientos Noviembre 27 2006.

Figura 17. Cartera en mora de arrendamientos Noviembre 27 2006.



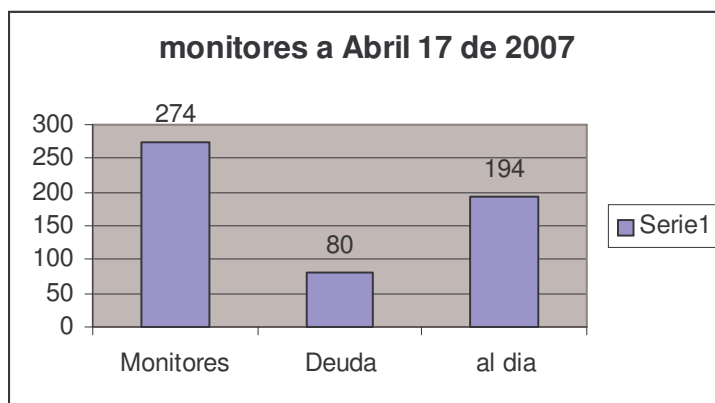
De los 28 contratos de Arrendamientos de los inmuebles de la Universidad de Nariño presentaron una mora a Noviembre 27 de 2006 la suma de \$14.545.707 corresponde al 26,85% del valor total del recaudo de la cartera \$ 56.176.132 correspondiente al 100%, cartera al día \$ 39.630.725 corresponde al 70.37%, no se pudo establecer la mora de la cartera por cuanto no se permitió la información correspondiente al año 2007.

No fue posible recaudar información de cartera en mora de Avances, Convenios, estampillas, cuotas partes ni de actualizar al 2007 Arrendamientos, entre otros.

Monitores

Cruzando la información de los estudiantes que tienen deuda por matricula y se encuentran vinculados en nomina como monitores de los 274 estudiantes, 80 de ellos correspondiente al 29%, se encuentran en mora. Como no se hace seguimiento no se puede cobrar esta cartera que la garantía es mas confiable que la de los demás estudiantes que se encuentran en mora.

Figura 18. Monitores Abril de 2007.



La Universidad de Nariño viene trabajando con su departamento de planeación en los procesos y procedimientos y en la implementación de Mecí²⁵.

²⁵ MECI. Modelo Estándar de Control Interno.

7.2.4 “Visión”²⁶. La Universidad de Nariño, consecuente con el ideal de su fundación de contribuir al desarrollo socio-económico, político y cultural de la región, inscribe su proyección de acuerdo con los requerimientos y retos del mundo contemporáneo.

Construye su sentido a través de la Formación de Actitudes y Valores Humanos, la Práctica Social del Conocimiento y la Relación Universidad – Nación - Región.

En la Formación de actitudes y valores humanos, la Universidad hace propios tanto los valores universales, necesarios para la comprensión y la convivencia pacífica, como los principios contemplados en la Constitución Política de Colombia: Democracia y Libertad, fundados en el reconocimiento, aceptación y respeto por la diferencia, la tolerancia, la crítica y el diálogo intercultural.

La Práctica Social del Conocimiento se entiende como producción y creación, socialización y función social del conocimiento mediante una relación de diálogo Universidad - sociedad.

- * La Producción de Conocimiento se considera como un proceso complejo en el cual intervienen diversos actores, teorías y metodologías como herramientas para la creación, acumulación, reproducción y divulgación del pensamiento.
- * La Socialización y Función Social del Conocimiento se expresa a través de formas, estrategias, métodos y políticas mediante las cuales la institución permite el acceso y apropiación de las diversas prácticas del conocimiento para el desarrollo humano integral.
- * El Diálogo Universidad-Sociedad se realiza a partir del reconocimiento de que la sociedad produce saberes, valores e imaginarios sobre los cuales construye su sentido de vida y acción, independientemente de los saberes académicos. En consecuencia, se hace necesario el diálogo entre unos y otros saberes para enriquecer el conocimiento y buscar alternativas de desarrollo integral.

Por su carácter de universidad pública, se constituye en un factor equilibrante de la búsqueda de igualdad de oportunidades para los diversos sectores de la

²⁶ PLAN. Marco de Desarrollo Institucional. P. 8.

sociedad, bajo los principios de equidad, democratización del conocimiento, libertad de cátedra y autonomía institucional.

En cuanto a la relación Universidad - Nación - Región, la Universidad de Nariño asume su compromiso con la región y contribuye a la solución de las problemáticas que ella le plantea.

La Universidad de Nariño, inspirada en los principios expuestos, desarrolla sus funciones básicas de investigación, docencia y proyección social, mediante el diálogo e interacción permanente entre estas instancias, como compromiso de toda la comunidad académica.

7.2.5 Misión²⁷. La Universidad de Nariño es un ente autónomo, de carácter estatal, comprometido con una pedagogía para la convivencia social y la excelencia académica, que se rige por los principios de la democracia participativa, la tolerancia y el respeto por la diferencia.

Su quehacer está centrado en la producción de los saberes y el conocimiento de las ciencias y el conocimiento de las ciencias, la filosofía, el arte y la tecnología, para una formación académico-científica y cultural integral. Se propone formar personas con espíritu crítico, creador y con capacidad de liderar el cambio social, según los retos de la contemporaneidad.

Con fundamento en la autonomía, la libertad de cátedra y de expresión, la Universidad cumple con su quehacer investigativo, docente y de proyección social, en un marco de libertad de pensamiento y de pluralismo ideológico.

Como Institución ubicada en zona de frontera y en la región andino-pacífico-amazónica, se compromete a orientar sus esfuerzos hacia el conocimiento de los problemas propios de esta condición y a la búsqueda de soluciones con criterio de sostenibilidad.

En su calidad de centro de educación del Departamento, garantiza el acceso a todos los sectores sociales, étnicos, regionales y locales, siempre y cuando demuestren poseer las cualidades académicas requeridas por la Institución.

²⁷ PLAN. Marco de Desarrollo Institucional. P. 10.

7.2.6 Valores Institucionales²⁸

- Código de ética
- Integridad y honestidad
- La integridad
- La honestidad
- Responsabilidad y compromiso
- Dedicación y esfuerzo
- Profesionalismo

7.2.7 Administración y Gestión²⁹

- Propósito

Modernizar la gestión administrativa en todos sus niveles en relación sinérgica con el Plan Marco de Desarrollo Institucional.

- Objetivos

1. Transformar la cultura organizacional bajo principios de eticidad y calidad.
2. Propender por una administración eficaz y eficiente.
3. Orientar efectivamente la gestión administrativa al servicio de la docencia, la investigación y la proyección social.
4. Impulsar el desarrollo organizacional acorde con el avance del conocimiento universal administrativo y la realidad universitaria.
5. Fortalecer la capacidad financiera de la Institución.
6. Formular una política integral para el desarrollo del recurso humano.
7. Establecer un modelo de planificación descentralizada y participativa.

²⁸ CODIGO de Etica y Valores Institucionales.

²⁹ PLAN. Marco de Desarrollo Institucional. P. 24,25.

7.2.8 Metas

1. Racionalizar el uso de recursos en función de los objetivos institucionales.
2. Implementar la aplicación de teorías, técnicas e instrumentos modernos de la administración en la gestión de la Universidad.
3. Revisar y adecuar la reglamentación administrativa acorde con los proyectos académicos.
4. Elaborar un estatuto financiero que motive la búsqueda de recursos por parte de la comunidad universitaria.
5. Realizar programas de evaluación y capacitación de la administración.
6. Actualizar en forma permanente la infraestructura tecnológica de la administración.
7. Desarrollar procesos de descentralización académica, administrativa y financiera.
8. Modernizar, integrar y sistematizar los procesos, de modo que la información esté disponible oportunamente para la toma de decisiones.
9. Adelantar gestiones para garantizar los procesos, de modo que la información adecuada y permanente de la Universidad por parte del Estado.
10. Elaborar, por parte de las unidades académicas y administrativas, el plan de desarrollo, así como el plan operativo anual, correspondientes, con base en el Plan Marco de Desarrollo Institucional.

8. CONCLUSIONES

- El espíritu social de las instituciones educativas no ha cambiado desde sus primeros pasos, allá por la mitad del siglo pasado. Lo que sí ha cambiado, entre otras cosas, es el papel que cumple la cobranza en la sobrevivencia de esta modalidad crediticia.
- Este cambio debe ser impulsado por el Honorable Consejo Superior y su Representante, El rector de La Universidad de Nariño y por algunos de sus miembros, cuya experiencia demuestre que la cobranza es la fuente financiera más segura del crédito educativo. Para llegar a este grado de madurez, es necesaria la convergencia de diversas variables que actúan en dirección a un concepto de sostenibilidad financiera.
- Cuando la cobranza asume el rol de primera fuente de recursos, la institución de crédito educativo adquiere un equilibrio indispensable para proyectarse en el tiempo; pero también deja de ser un organismo supeditado a los vaivenes de otras fuentes de recursos ligadas al presupuesto público a determinados intereses políticos.
- Esta evolución se traduce en una etapa de madurez institucional, donde la doctrina de solidaridad social sigue vigente, pero sostenida por mecanismos financieros más confiables que los existentes hasta la fecha.
- Después de finalizar el trabajo sin lugar a dudas y con argumentos contundentes esta demostrando que para lograr contrarrestar el incremento de cartera no son suficientes los procedimientos adoptados hasta ahora ya que obedecen no a una política Institucional mas bien son esfuerzos aislados de algunos programas que en algo contribuyen a mitigar esta situación que en lugar de disminuir cada día se incrementa mucho más.
- Hace falta una política que provenga de la alta dirección encajada a posibilitar a través de una herramienta administrativa denominada sección de cartera. La gestión de organizar unos procedimientos y mecanismos eficientes, eficaces y efectivos que con resultados e

indicadores logren establecer en el corto plazo disminuir los índices de morosidad e incrementar los índices de recaudo tomando como referente los aspectos y justificaciones planteados en la propuesta que busca optimizar procesos administrativos y disminuir el riesgo en la Universidad de Nariño.

10. RECOMENDACIONES

- Se recomienda tener en cuenta esta propuesta para que la Universidad implemente la oficina de cartera como un mecanismo de gestión administrativa eficiente, integrando la información donde exista dolientes validos que se encarguen de procesarla analizarla y socializarla con transparencia claridad, celeridad y exactitud.

BIBLIOGRAFÍA

BETANCOURT MEJÍA, Gabriel. El proceso de concesión y administración del crédito educativo. México: Catali, 2004. 120 p.

BUSINESS REVIEW HARVARD. Sistema de información. Barcelona: Editorial Deusto S.A., 2004, 178 p.

CARY, Roberto. La república, economía. Bogotá: Alfaguara, 2004. 225 p.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA DE 1991. Segunda actualización. Santafé de Bogotá D.C. :2003. 115 p.

GIL, Bernardo. Ley 922 de 2004, Santafé de Bogotá D. C.: Editorial Esquilo Ltda., 2005. 164 p.

HAMMER, Michel. El éxito de las empresas. México: McGraw Hill, 2005.232 p.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Educación como mercancía, universidad como empresa. Bogotá: Segundo Foro Editorial Boletín Educativo Interno, 2007. 78 p.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Boletín educativo superior. Santafé de Bogotá D.C.: Editorial Aguilar, 2004. 64 p.

MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO. MECI. MEDELLIN EAFIT: USAID Y CASALDS, 2005. 485 p.

MORRIS, Daniel. Producción de resultados por etapas. Buenos Aires: Norma, 1999. 165 p.

PROGRAMA ACADÉMICO. Folleto. Pasto: CEPUN, Febrero de 2007. 12 p.

SALLANAVE, Jean Paúl. Gerencia estratégica. Bogota: Norma, 2000. 285 p.

TAYLOR, Luther. La administración científica. Barcelona: Norma, 2001. 236 p.

TÉLLEZ FUENTES, Jorge. Experiencia créditos educativos y bancarios. Bogota: Norma, 2002. 230 p.

TOFFLER, Alvin. El cambio de poder. Argentina: Múnica, 2002. 116 p.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Plan marco de desarrollo institucional. Pasto: CEPUN, , 2003. 32 p.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Código de ética y valores institucionales. Pasto: CEPUN, 2002. 4 p.

ZALDIVAR, Mario y RODRIGUEZ, Francisco. La banca multilateral. Barcelona: Delva, 125 p.

ANEXOS

Anexo A. ESTATUTO GENERAL DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO
(Fragmento)

CAPITULO X

DE LA VICERRECTORÍA ADMINISTRATIVA

ARTÍCULO 41. NATURALEZA. La Vicerrectoría Administrativa es la unidad responsable de la administración de los recursos humanos, económicos, físicos y, en general, de la conservación e incremento de todos los bienes que constituyen patrimonio de la Universidad de Nariño. Estará dirigida por el Vicerrector Administrativo.

ARTÍCULO 43. FUNCIONES. Son funciones del Vicerrector Administrativo:

- a. Asesor al Rector en la organización administrativa de la Universidad y proponer las modificaciones necesarias.
- b. Cooperar con el Vicerrector Académico, con los Decanos y con los Directores de Departamento, para el buen desarrollo de las funciones administrativas.
- c. Cumplir y hacer cumplir las normas administrativas vigentes para la Universidad.
- d. Dirigir, orientar y vigilar al personal administrativo en el desempeño de sus funciones; velar por su bienestar y seguridad, mantenerlo informado sobre las políticas y normas de la Universidad.
- e. Organizar la evaluación y calificación periódicas del personal administrativo.
- f. Organizar y dirigir la Contabilidad de la Universidad y ejercer control sobre la ejecución presupuestal.
- g. Organizar, dirigir y supervisar el manejo de los ingresos y egresos de la Universidad de Nariño.
- h. Presentar al Rector los anteproyectos de presupuesto y de Planta de Personal anual, elaborados por la Oficina de Planeación.
- i. Presentar al Rector el proyecto del acuerdo mensual de gastos que ha de ser sometido a consideración del Consejo de Administración.
- j. Dirigir los organismos bajo su dependencia administrativa.
- k. Las demás que le asignen los reglamentos, el Rector, los Consejos Superior y Académico.

Anexo B. PROPUESTA



UNIVERSIDAD DE NARIÑO

RESOLUCIÓN NÚMERO _____
(De de 2007)

Por medio de la cual se crea la oficina de recaudo de cartera y se corrige el Reglamento Interno de cartera de la Universidad de Nariño.

EL RECTOR DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO,
En uso de sus atribuciones legales, estatutarias, y

CONSIDERANDO:

- a) Que mediante Resolución Rectoral No. 2093 del 24 de mayo de 2007, se adoptó el Reglamento Interno de recaudo de cartera de la Universidad de Nariño, al cual deben acogerse los órganos de Dirección y demás funcionarios que atienden las respectivas operaciones de cartera.
- b) Que es necesario Implementar la oficina de Cartera y cobranza como una herramienta de gestión que garantice la eficiencia administrativa” orientada a generar mecanismos de actualización, recuperación y normalizar la cartera de la Universidad de Nariño.
- c) Que se debe corregir o remplazar el reglamento Interno adoptado según resolución numero 2093 de mayo 24 de 2007.
- d) Que es necesario Crear el cargo de Director de la oficina de Cartera y cobranza adscrita a la Vicerectoría, para que adelante los procesos de

“Sistematización de cartera como una herramienta de gestión que garantice la Gestión administrativa y que permita identificar las etapas del proceso de actualización, recuperar y normalizar la cartera de la Universidad de Nariño.

- e) Que funcionarios de la Oficina de Control Interno de la Universidad de Nariño en cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 3º. del Acuerdo número 068 de 1998, expedido por el Honorable Consejo Superior de la Universidad de Nariño, elaboro el proyecto de “PROCESO DE SISTEMATIZACIÓN DE CARTERA EN LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO, COMO UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA”, orientada a generar mecanismos par la actualización, recuperación y normalizar la cartera de la Universidad de Nariño.

RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO: Implementar la Oficina de cartera y cobranza y crear el cargo de Director de cartera quien a partir de la fecha de expedición de la presente Resolución tendrá las funciones de Dirección de la oficina de cartera y la cobranza, adscrito a la Vicerrectoría, para que adelante los procesos de Sistematización de cartera de la universidad de Nariño, como una herramienta de gestión que garantice la eficiencia administrativa, orientada a generar mecanismos para actualizar, recuperar y normalizar la cartera.

PARÁGRAFO: La Vicerrectoría Administrativa se encargará de suministrar el mobiliario y equipos necesarios y viabilizar la planta de personal de la Oficina de cartera y Cobranza, estará bajo el direccionamiento de un funcionario que deberá tener las funciones de Director, un asistente, una secretaria un profesional del Derecho y un auxiliar contable.

La Oficina de Planeación deberá proporcionar el espacio físico adecuado.

ARTÍCULO SEGUNDO. ADOPTAR Y EXPEDIR el siguiente:

REGLAMENTO INTERNO DE RECAUDO DE CARTERA DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO.

Anexo C. REGLAMENTO INTERNO



UNIVERSIDAD DE NARIÑO

REGLAMENTO INTERNO
DE RECAUDO DE CARTERA

Se adopta mediante resolución de Rectoría Numero xxxx
de Octubre xxx de 2007.

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO I _____	4
DISPOSICIONES GENERALES _____	4
1. ALCANCE _____	4
2. PRINCIPIOS _____	4
3. CONCEPTOS BÁSICOS DE LA REGLAMENTACIÓN DE CARTERA _	4
CAPITULO II _____	6
POLÍTICAS PARA LA VENTA DE BIENES Y SERVICIOS _____	6
4. VENTA DE CONTADO _____	6
5. VENTA A CREDITO _____	6
CAPÍTULO III _____	8
POLÍTICAS Y DELEGACIONES PARA LA EXPEDICION DE FACTURAS O DOCUMENTOS EQUIVALENTES PARA LA VENTA DE BIENES Y SERVICIOS _____	8
CAPÍTULO IV -----	10
GESTIÓN DE COBRO _____	10
CAPÍTULO V _____	12
ACUERDOS DE PAGO _____	12
CAPÍTULO VI _____	16
GESTIÓN DE COBRO POR JURISDICCIÓN _____	16
CAPÍTULO VII _____	18

RECAUDO DE CARTERA POR VENTA DE BIENES Y SERVICIOS INTERDEPENDENCIA DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO _____	18
CAPÍTULO VIII _____	20
RECAUDO DE CARTERA POR CUOTAS PARTES PENSIONALES EN LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO _____	20
CAPÍTULO IX _____	24
NORMATIVIDAD QUE HACE PARTE DEL PRESENTE REGLAMENTO	

CAPITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

1. ALCANCE

Definir las políticas para la gestión de cartera por la venta de bienes y servicios en la Universidad de Nariño, en virtud de su autonomía...” entendida como la capacidad que tiene la institución para autogobernarse, designar sus propias autoridades y expedir sus propios reglamentos de acuerdo con la Constitución Política y las leyes”³⁰.

La presente reglamentación no incluye los servicios internos, por contar con una normatividad definida para cada caso.

Las obligaciones legales que le adeudan al Fondo de Salud y Fondo de Pensiones de la Universidad de Nariño por concepto de cuotas partes pensionales se regirá por lo dispuesto en el capítulo VII de la presente reglamentación.

2. PRINCIPIOS

“La aplicación del reglamento interno de cartera se regirá por la ley 1066 de 2006 principios consagrados en las actuaciones de toda entidad pública deben conjugar los principios de responsabilidad, transparencia, moralidad, igualdad, imparcialidad, eficacia, eficiencia, economía, celeridad, publicidad y preservación del medio ambiente”³¹

3. CONCEPTOS BÁSICOS DE LA REGLAMENTACIÓN DE CARTERA

- a) BIENES: se definen como los productos tangibles e intangibles generados por la Universidad y que son susceptible de venta al público en general, tales como libros, softwares, periódicos, revistas, plantas, carnicos, lácteos, apícolas, avícola, pecuarios, implementos, semovientes, frutas, hortalizas, especies de animales menores, medicamentos, agrícolas, químicos, entre otros.

- b) SERVICIOS: Se definen como las actividades (intangibles) que desarrolla la Universidad, y que son susceptible de venta al público en general y se divide en servicios internos y externos.

SERVICIOS EXTERNOS: Son aquellos que se prestan a personas naturales y jurídicas, tales como programas curriculares de pregrado, postgrado, cursos de

³⁰ Literales,a) y i) Art.29 del Estatuto general de la Universidad de Nariño.

³¹ CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA, Art. 69... “Se garantiza la autonomía Universitaria. Las Universidades podrán darse sus directivas y regirse por sus propios estatutos, de acuerdo a la Ley”...

educación continuada, cursos de extensión, cursos libres, diplomados, seminarios, simposios, congresos, eventos, asesorías, consultorías, gestión tecnológica, asistencia técnica, análisis y ensayos de laboratorio, interventorías, servicios asistenciales de salud humana, animal, jurídica, y psicológica, impresión de libros, revistas y periódicos, arrendamientos de bienes muebles e inmuebles, arrendamientos de animales, servicios de comunicación, entre otros.

SERVICIOS INTERNOS: Son aquellos a los cuales solo tienen acceso los funcionarios administrativos, docentes y estudiantes, tales como préstamo beca, becas de alimentación, monitorías, (acuerdo Números 007 de Marzo 14 de 2005, 033 de Octubre 24 de 2005 y 023 de febrero 27 de 2006, del Consejo de Administración); (Acuerdos, 211,212, de agosto 3 de 2006; 047 de 10 febrero de 2006; del Consejo Académico), préstamo social, fraccionamientos de matrículas, (acuerdos Números 058 de julio 1 de 2003 y 067 de septiembre 4 de 2003 Consejo Superior de la Universidad de Nariño). Y sus modificaciones, (resolución de rectoría número 0175 de enero 25 de 2006), ley 30, ley 100, ley 1066 entre otros.

Los servicios internos se regirán por la normatividad interna vigente en la Universidad y las modificaciones que se hagan a cada uno de ellos, en virtud de las políticas de bienestar para los estudiantes, personal administrativo, y docente.

- c) Venta de Bienes y Servicios Interdependencias: son los originados en la prestación de un servicio o la venta de un producto, que se llevan a cabo a partir del traslado de recursos entre los Fondos Especiales o Unidades de la Universidad y que generan movimientos presupuestales y contables.
- d) Cobro persuasivo: Es la etapa que se adelanta previo al cobro por jurisdicción coactiva, procurando obtener el pago inmediato y voluntario de los créditos a favor de la Universidad.
- e) Cláusula aceleratoria: Facultad de la Universidad o en general de un tenedor de un título valor, para declarar anticipadamente, el vencimiento de una obligación a causa del incumplimiento por parte del deudor, exigiendo el pago del monto total de la obligación de manera inmediata y dejando sin efecto el plazo inicialmente convenido.
- f) Cobro coactivo: El proceso coactivo es una facultad de la administración, que consiste en la facultad de cobrar directamente, sin que medie intervención judicial, las deudas a su favor, adquiriendo la doble calidad de juez y parte, cuya justificación se encuentra en la prevalencia del interés general, en cuanto dichos recursos se necesitan con urgencia para cumplir eficazmente los fines estatales.
- g) Factura cambiaria de compraventa: Es un título valor que el vendedor podrá librar y entregar o remitir al comprador.

No podrá librarse factura cambiaria que no corresponda a una venta efectiva de mercaderías entregadas real y materialmente al comprador.³²

En el desarrollo del presente reglamento deberá entenderse como factura o documento equivalente.

Se expedirán facturas cambiarias de compraventa solo en los casos de venta de bienes.

Factura de servicios: es un documento que presta merito ejecutivo en el que consta una obligación clara expresa y actualmente exigible, proviniendo del deudor. De igual manera en el desarrollo del presente reglamento deberá entenderse como factura o documento equivalente.

Se expedirán facturas de servicios solo en los casos de prestación de servicio.

En todo caso, se deberán expedir facturas cambiarias de compraventa o facturas de servicios de conformidad con la disposiciones establecidas, según corresponda, en el artículo 621, 774 y 777 del código de Comercio, para el caso de la factura cambiaria de compraventa, artículo 488 del Código de Procedimiento Civil y del artículo 17 del Decreto 1001 de 1.997 numeral 2 del artículo 6 del Decreto Reglamentario 1165 de 1.996 y demás contempladas en la normatividad que rijan a la fecha de su expedición.

h. Garantía bancaria: La garantía bancaria es el compromiso de una entidad de crédito, denominada "avalista /garante", de pagar un importe determinado por cuenta del avalado, a requerimiento de un tercero, llamado "beneficiario", contra cumplimiento de las condiciones exigidas en la garantía y certificando que el deudor /avalado no ha cumplido sus obligaciones contractuales o de pago.

i. Pagare: es un titulo valor contentivo de la promesa incondicional hecha por escrito, por la cual una persona se obliga bajo su firma para con otra a pagar a la presentación, a un termino fijo determinable, una suma cierta de dinero a la orden del portador.

j. Titulo que presta merito ejecutivo: Documento que debe contener una obligación clara, expresa, actualmente exigible y que provenga de deudor. El titulo ejecutivo es un documento (por ejemplo fallo, resolución, sentencia, factura, o documento equivalente, pagare, comunicaciones internas etc.) o conjunto de documentos por ejemplo (fallos modificatorios, confirmatorios, providencias que resuelven recursos, etc) que necesariamente deben reflejarse en un escrito, el cual debe contener la obligación de pagar una suma liquida de dinero, y provenir de un funcionario competente para expedirlo.

³² Artículo 772 del Código de Comercio.

intereses corrientes, posterior a la fecha acordada para pago habrá lugar a intereses de mora de acuerdo a lo dispuesto en ley 68 de 1.923.

Solo se otorgara crédito a personas jurídicas por venta de bienes y servicios por cuantía igual o superior a un (1) SMMLV.

La venta de bienes o servicios a crédito en todos los casos debe estar soportada por una factura o documento equivalente excepto en el caso de venta de bienes y servicios interdependencias en la universidad y de los cobros de cuotas partes del fondo de pensiones de la universidad, en cuyas casos se expedirán cuentas de cobro.

5.1 Expedición de facturas o documentos equivalentes para ventas a crédito

a: La factura o documento equivalente por parte de la universidad de Nariño, deberá expedirse de conformidad con las disposiciones establecidas en el artículo 621, 774 y 777 del código de comercio, cuando se trate de factura cambiaria de compraventa, y del artículo 17 del decreto 1001 de 1.997, numeral 2 del artículo 6 del decreto reglamentario 1165 de 1.996 y demás contempladas en la normatividad que rijan a la fecha de expedición.

b. Para la expedición de las facturas o documentos equivalentes que correspondan a pagos en desarrollo de convenios o contratos, se deberá dar estricto cumplimiento a la cláusula que haga referencia a la forma de pago establecida en el respectivo contrato. Así mismo, deberá indicar el número del contrato, objeto y número de pago correspondiente.

c. Para el arrendamiento de bienes inmuebles a personas jurídicas que se haga ocasionalmente (por días), se debe solicitar el pago de contado y por anticipado, previa expedición e factura o documento equivalente.

d. Para las ventas a crédito a personas jurídicas, solo se expedirán facturas o documentos equivalentes por venta de bienes y servicios a crédito con vencimiento a treinta (30) días, con excepción de los recibos de matrícula. No obstante se podrá pactar el vencimiento del pago a un plazo inferior a este.

e. Los pagos de matrícula, derechos académicos y demás conceptos deberán facturarse a través de recibos generados en tesorería o impresos en el formato vía Internet Matrícula financiera, los cuales deben cumplir con los requisitos de ley (decreto reglamentario 1165 de 1996) dando estricto cumplimiento a las fechas de pago establecida en los mismos.

f. La factura o documento equivalente deberá indicar expresamente “esta factura generara intereses moratorios a partir de la fecha acordada para el pago, a una tasa del 12% E...A. de conformidad con la ley 68 de 1.923, o la que el gobierno nacional establezca”

g. El procedimiento para la contabilización de la causacion, por concepto de Intereses de ventas a crédito que no se cancelen en los plazos estipulados,

deberá ser definido por parte de la oficina de contabilidad.

5.2 Documentos que se requieren para la venta de bienes y servicios a crédito cuando no se haya suscrito un contrato o convenio

Para la venta de bienes y/o servicios externos a crédito en los cuales no se haya mediado un contrato convenio, se deberá solicitar la siguiente información:

Entidad privada:

- Carta de compromiso en papel membreteado firmada por el representante legal de la entidad o quien este delegue (se debe adjuntar documento donde conste dicha delegación), manifestando que se obliga a efectuar el pago del bien o servicio a adquirir.
En el caso de inscripción a eventos, la carta de compromiso debe relacionar los nombres y documentos de identificación de los participantes.
- Certificado de existencia y representación legal vigente, expedido por la cámara de Comercio.
- Se deberá solicitar el nombre, numero telefónico y correo electrónico del funcionario encargado de tramitar el pago de la entidad a la cual se le va a expedir la factura.

Entidad publica:

- Carta de compromiso en papel membreteado firmada por el representante legal de la entidad o quien este delegue (se debe adjuntar documento donde conste dicha delegación), manifestando que se obliga a efectuar el pago del bien o servicio a adquirir.
En el caso de inscripción a eventos, la carta de compromiso debe relacionar los nombres y documentos de identificación de los participantes.
- Copia del registro presupuestal
- Se deberá solicitar el nombre, numero telefónico y correo electrónico del funcionario encargado de tramitar el pago de la entidad a la cual se le va a expedir la factura o documento equivalente.

CAPITULO III

POLÍTICAS Y DELEGACIONES PARA LA EXPEDICIÓN DE FACTURAS O DOCUMENTOS EQUIVALENTES PARA LA VENTA DE BIENES Y SERVICIOS.

6. FORMATOS PARA LA EXPEDICIÓN DE FACTURAS O DOCUMENTOS EQUIVALENTES.

Para la venta de bienes y servicios se expedirán factura o documentos equivalentes con la denominación de "FACTURA CAMBIARIA DE COMPRAVENTA", para el caso de venta de bienes y de "FACTURA DE SERVICIOS" para la prestación de servicios. Para dar cumplimiento a lo

anterior, la Vicerrectoría Administrativa, a través de la División de Tesorería, diseñara los formatos estándar que deberán utilizarse y los dará a conocer en un plazo no mayor a seis (6)) meses contados a partir de la expedición del presente reglamento.

Hasta tanto no sean oficializados los nuevos formatos de facturas o documentos equivalentes, las tesorerías o dependencias que hagan sus veces deberán continuar utilizando los formatos existentes a la fecha.

7. CREACIÓN DE TERCEROS (DOCUMENTO DE IDENTIFICACION)

cuando se expidan facturas o documentos equivalentes a personas jurídicas o naturales que no estén creadas en la base de datos del sistema de gestión financiera, se deberá solicitar la siguiente documentación:

- formato de solicitud de creación de terceros, debidamente diligenciado y firmado.
- Fotocopia del documento de identificación de la persona natural
- Fotocopia legible del registro único tributario- RUT, para el caso de personas jurídicas.
- Certificado de existencia y representación legal vigente, expedido por la cámara de comercio, para el caso de entidades privadas.
- Las demás que por normatividad interna solicite la oficina de contabilidad o la dependencia encargada de dicho trámite.

8. SOLICITUDES PARA LA EXPEDICIÓN DE FACTURAS O DOCUMENTOS EQUIVALENTES

una vez radicada la solicitud para la expedición de facturas o documentos equivalentes, la tesorería o dependencias que hagan sus veces en las extensiones tendrán un plazo de dos (2) días hábiles para la expedición y entrega a la dependencia interna solicitante. La solicitud para la expedición de facturas o documentos equivalentes se hará mediante oficio dirigido al respectivo tesorero o quien haga sus veces, adjuntando los documentos enunciados en el numeral 5.2 del presente reglamento y de ser el caso copia del contrato o convenio.

9. FECHA DE CIERRE PARA LA EXPEDICIÓN DE FACTURAS O DOCUMENTOS EQUIVALENTES

los ultimo dos (2) días hábiles de cada mes no se expedirán facturas por parte de las tesorerías o dependencias que hagan sus veces, en atención al cierre contable que se efectúa de manera mensualizada.

10. RADICACIÓN DE FACTURAS O DOCUMENTOS EQUIVALENTES

- a. la factura o documento equivalente debe radicarse en la entidad deudora dentro de los dos días hábiles siguientes a su expedición.

- b. la factura o documento equivalente debe radicarse, de ser posible, directamente ante el representante legal o funcionario responsable y no en las oficinas de correspondencia de la entidad deudora. En señal de aceptación en la factura o documento equivalente deberá constar la firma, nombre completo y legible del representante legal o persona autorizada y la fecha de recepción.
- c. La factura o documento equivalente debe ser entregada en la tesorería de la Universidad, respectiva, debidamente radicado, dentro de los dos (2) días hábiles siguientes a la radicación ante la entidad deudora.
- d. Los interventores y directores de proyectos, convenios o contratos, directores de laboratorios, coordinadores de curso de educación continuada, cursos de extensión, cursos libres, diplomados, seminarios, simposios, convenios, eventos, y demás funcionarios que desarrollen actividades de venta de bienes y servicios que se generen desde la dependencia a su cargo, que soliciten la expedición de facturas o documentos equivalentes son responsables de efectuar adecuadamente la radicación de estos documentos.
- e. En los casos en los que la entidad a la cual se le facture se encuentre en una ciudad diferente a la sede de la universidad que la origino, se expedirá original y copia de la factura o documento equivalente, y se enviara a través de comunicación escrita, por correo certificado, solicitando la devolución de la copia de la factura o documento equivalente debidamente firmada por el funcionario competente, como constancia de recibo a satisfacción.
- f. Los tesoreros o quienes hagan sus veces serán los responsables de controlar y hacer seguimiento a que las facturas o documentos equivalentes se radiquen de acuerdo con las disposiciones antes indicadas.
- g. Para el caso del fondo de salud la radicación de las facturas o documentos equivalentes se regirá por lo normado en el decreto 723 de 1997 artículos 3 y 4 en el cual se establece el procedimiento para el pago por conjunto de atención integral o pago por actividad.

11. ANULACIÓN DE FACTURAS O DOCUMENTOS EQUIVALENTES

11.1 casos en los cuales se pueden anular factura o documentos equivalentes

- a) por error en la elaboración de la factura o documento equivalente originado en datos incorrectos de la persona natural o jurídica, en la descripción del bien o servicio facturado o en el valor facturado, al momento de realizar la expedición de la factura o documento equivalente.
- b) Por la pérdida de la factura o documento equivalente original

- c) Daño de la factura o documento equivalente en el momento de la impresión
- d) Por situaciones ajenas a la universidad y a la entidad deudora tales como:
 - Devolución de la factura o documento equivalente no recibida por inconveniente en el envío del correo certificado.
 - No recibo de la factura o documento equivalente por cierre contable en la entidad deudora.
- e) por solicitud expresa del funcionario director o interventor del proyecto, por situaciones internas justificables al interior del proyecto.

11.2 PROCEDIMIENTOS A TENER EN CUENTA ANTE LA SOLICITUD DE ANULACIÓN DE FACTURAS O DOCUMENTOS EQUIVALENTES

- a) El director o coordinador del proyecto generador del ingreso, o quien haga sus veces, deberá sustentar por escrito el motivo de la anulación.
- b) Al momento de generar una nueva factura o documento equivalente se debe indicar en la nueva factura el número de factura o documento equivalente que se anula, así como el número que le reemplaza, si es el caso.
- c) En caso de no reemplazarse la factura o documento equivalente, el tesorero o quien haga sus veces deberá informar por escrito el motivo por el cual no se sustituye.
- d) Para solicitar copia de una nueva factura o documento equivalente, a la universidad, en caso de pérdida de la factura o documento equivalente, se debe anexar al oficio de justificación, la denuncia instaurada ante la autoridad competente.
- e) Para la anulación es necesario anexar el original y las copias de la factura o documento equivalente, excepto en los casos de pérdida.
- f) El trámite de anulación de facturas o documentos equivalentes debe hacerse dentro de los treinta (30) días calendario a la expedición de las mismas.
- g) En caso de que la universidad haya entregado la factura o documento equivalente de manera oportuna y la entidad deudora, por omisión, no haya gestionado el pago, al interior de su empresa, la universidad no anulara ni repetirá el documento; en este caso, se imprime y envía una copia del documento para que se proceda al pago.

12. FUNCIONARIOS DELEGADOS PARA LA EXPEDICIÓN DE FACTURAS O DOCUMENTOS EQUIVALENTES.

Son responsables de la elaboración y firma de facturas o documentos equivalentes, los siguientes funcionarios:

Al interior de la Universidad de Nariño, el Jefe de tesorería o quien haga sus veces y en su ausencia, el Vicerrector Administrativo.

En los fondos especiales y extensiones de la Universidad, los Directores y Coordinadores o quien haga sus veces, y en su ausencia el Secretario Académico o quien haga sus veces. Y en su ausencia el tesorero de la universidad de Nariño. Previa delegación mediante acto administrativo emitido por la rectoría de la Universidad.

En Biblioteca:

El tesorero quien haga sus veces y en su ausencia el director.

En Unidad de Televisión y radio:

Los directores o quien haga sus veces y en su ausencia el Tesorero o quien haga sus veces.

La delegación para la elaboración y firma de facturas o documentos equivalentes, la podrá ejercer el funcionario delegado en ausencia del tesorero o quien haga sus veces, unicamente por situaciones de fuerza mayor o caso fortuito y mediante acto administrativo.

CAPITULO IV GESTION DE COBRO PERSUASIVO

El cobro persuasivo tiene por objeto obtener el pago inmediato y voluntario de los créditos a favor de la universidad, o en el caso de que la entidad deudora no tenga la suficiente liquidez para efectuar el pago, celebrar el respectivo acuerdo de pago.

La etapa de cobro persuasivo tendrá como máximo una duración de tres (3) meses, contados en días calendario, a partir del vencimiento de la factura o documento equivalente, periodo después del cual debe pasar a cobro por jurisdicción coactiva, exceptuando los casos de multas en ejecución de procesos disciplinarios (ley 734 de 2.002)

13. DIRECTRICES PARA LA GESTION DE COBRO PERSUASIVO

13.1 actividades a desarrollar en el cobro persuasivo

El tesorero o quienes hagan sus veces en las diferentes extensiones, fondos, serán los responsables de efectuar la gestión de cobro persuasivo así:

- a) Gestiones previas al vencimiento de la obligación.
 - Cumplidos ocho (8) días de la fecha de expedición del título, se debe efectuar llamada telefónica informando que se acerca la fecha límite de pago, recordando el monto, y solicitando la fecha probable de pago antes del vencimiento.
 - Cumplidos quince (15) días de la fecha de expedición del título, se debe efectuar una segunda llamada telefónica informando

que se acerca la fecha límite de pago, recordando el monto, y solicitando la fecha probable de pago antes del vencimiento.

- Cumplidos veinticinco (25) días de la fecha de expedición del título, se debe enviar correo electrónico recordando el monto y fecha de pago de la obligación.

b) gestiones una vez vencida la fecha de la obligación

- cumplidos cinco (5) días calendario de vencimiento del título, se debe enviar un oficio por correo certificado requiriendo el pago de la obligación en atención a su vencimiento, recordando que se generaran intereses moratorios hasta la fecha efectiva del pago.
- Cumplidos quince (15) días calendario del vencimiento del título, se debe enviar un segundo oficio por correo certificado requiriendo el pago de la obligación en atención a su vencimiento, reiterando que se generaran intereses moratorios hasta la fecha efectiva de pago.
- Cumplidos cuarenta (40) días calendario del vencimiento del título, se debe enviar un tercer oficio por correo certificado requiriendo el pago de la obligación en atención a su vencimiento, reiterando que se generaran intereses moratorios hasta la fecha efectiva de pago.
- Transcurridos sesenta (60) días calendario del vencimiento de los títulos, los tesoreros o quienes hagan sus veces deberán remitir los documentos soportes (fallo, resolución, sentencia, factura o documento equivalente, pagare, convenio, contrato, y demás soportes donde consten las gestiones realizadas durante el periodo de cobro persuasivo) a la oficina jurídica respectiva, para iniciar el cobro por jurisdicción coactiva, de conformidad con lo establecido en la resolución de rectoría Nos....
- Si la dependencia que llevo a cabo la venta del bien o servicio, una vez transcurridos los sesenta (60) días calendario del vencimiento de los títulos que prestan merito ejecutivo, considera que la obligación no debe ser trasladada a cobro por jurisdicción coactiva, deberá ante del vencimiento del termino establecido informar a la respectiva tesorería las justificaciones respectivas, caso en el cual, se suscribirá acta donde se prorrogue el plazo de envío a la oficina jurídica respectiva, máximo por un (1) mes mas.

13.2 Aspectos generales del cobro persuasivo

a) como constancia del cobro persuasivo:

- Llamadas telefónicas: diligenciar formato en donde se relacione como mínimo la fecha en la que se realizo la llamada, el nombre de la entidad deudora, el numero telefónico del funcionario, el nombre del funcionario con el que se contacto en

- la entidad deudora, el mensaje recibido respecto a la solicitud de cobro y el nombre, firma y demás datos del funcionario de la universidad quien hizo la gestión de cobro.
- Correo electrónico. imprimir el mensaje enviado por correo electrónico
 - Correo certificado: conservar la guía de envío del oficio por correo certificado
- b) de las comunicaciones remitidas a la entidad deudora se deberá enviar a la entidad deudora una copia a la dependencia que llevo a cabo la venta del bien o servicio al interior de la universidad de manera que estén enterados del incumplimiento en el pago.
- c) una vez enviada la documentación soporte para iniciar el proceso de cobro coactivo a la oficina jurídica respetiva, se deberá informar a la entidad deudora que la obligación ya fue trasladada a cobro por jurisdicción coactiva o judicial según se el caso
- d) Una vez reportado el deudor al área jurídica de la universidad, respectiva, el tesorero o quien haga sus veces deberá estar informado sobre las gestiones realizadas, para hacer efectivo el cobro correspondiente.

CAPITULO V ACUERDOS DE PAGO

14. POLÍTICAS PARA LA SUSCRIPCIÓN DE ACUERDO DE PAGO CON ENTIDADES PÚBLICAS

la celebración de acuerdos de pago con entidades públicas se registrá por las disposiciones establecidas en la resolución de rectoría número y sus modificaciones, si hubiese lugar a estas.

15. POLÍTICAS PARA LA SUSCRIPCIÓN DE ACUERDO DE PAGO CON ENTIDADES PRIVADAS Y PERSONAS NATURALES.

La suscripción de acuerdos de pago con entidades privadas y personas naturales estará sujeta a las disposiciones que se establecen continuación: Creación de un comité Evaluador de la cartera que será integrado por:

Vicerrector Administrativo, quien lo presidirá.

Director de Oficina de Planeación o su delegado.

Asesor Jurídico.

Jefe de la división de Recursos Humanos.

Jefe de oficina de contabilidad, quien hará las veces de secretario del comité.

Jefe de Tesorería.

15.1 delegaciones y responsabilidades

- a) suscripción de acuerdos de pago: se delega en los siguientes funcionarios la suscripción de acuerdo de pago sobre las obligaciones

pendientes con entidades privadas a favor de la universidad de Nariño, y aprobar las garantías requeridas para el cumplimiento de los mismos, siempre y cuando la obligación corresponda a la dependencias a su cargo:

- b) funcionarios delegados para la suscripción de acuerdos de pago por parte de entidades privadas y personas naturales los funcionarios delegados por parte de la universidad de Nariño, serán los del comité Evaluador, verificarán previamente a la suscripción de los acuerdos de pago respectivos, la competencia de los funcionarios, de las demás entidades privadas para suscribir los mismos.
- c) Seguimiento al cumplimiento de los acuerdos de pago
Los tesoreros o quien haga sus veces en las diferentes extensiones serán los responsables de efectuar el seguimiento respecto al cumplimiento de los acuerdos de pago.

15.2 monto y plazo para el pago de las obligaciones

- a) cuando la suma adeudada sea menor o igual a 1 SMMLV, el plazo podrá ser hasta de quince (15) días calendario, y se hará en un solo pago.
- b) Cuando la suma adeudada sea mayor a 1 SMMLV, y menor o igual a 5 SMMLV, el plazo podrá ser hasta un (1) mes y podrá pactarse su pago en cuotas
- c) Cuando la suma adeudada sea mayor a 5 SMMLV, y menor o igual a 20 SMMLV, el plazo podrá ser hasta tres (3) meses y podrá pactarse su pago en cuotas.
- d) Cuando la suma adeudada sea mayor a 20 SMMLV, y menor o igual a 100 SMMV, el plazo podrá ser hasta seis (6) meses y podrá pactarse su pago en cuotas.
- e) Cuando la suma adeudada sea mayor a 100 SMMLV, y menor o igual a 250 SMMVL, el plazo podrá ser hasta doce (12) meses y podrá pactarse su pago en cuotas.
- f) Cuando la suma adeudada sea mayor a 250 SMMLV, el plazo podrá ser hasta de dieciocho (18) meses y podrá pactarse su pago en cuotas.

Sin perjuicio de los plazos antes establecidos, el plazo del acuerdo de pago podrá ser inferior, cuando así lo acuerden las partes, caso en el cual se debe señalar expresamente la fecha de pago.

15.3 otras disposiciones:

- a) cuando los acuerdos de pago sean por deudas calificadas de difícil cobro, entendidas estas las identificadas en los balances contables, bajo esta clasificación, el funcionario delegado podrá ampliar los plazos señalados en el presente numeral hasta por la mitad del tiempo inicialmente establecido.
- b) El acuerdo de pago deberá contemplar el monto de la obligación adeudada, los intereses tanto los fijados en el plazo, cuando se hayan pactado; y los de mora a partir del día siguiente a que se hiciera exigible

la obligación hasta la suscripción del acuerdo de pago. La liquidación de los intereses de mora que trata el presente artículo se efectuara de conformidad con la ley 68 de 1923, equivalente al 12% anual.

- c) Los acuerdos de pago deberán ser elaborados en el formato prediseñado y numerados consecutivamente de acuerdo con las directrices que en esta materia indique la dirección financiera y administrativa.

15.4 garantías para la celebración de acuerdos de pago en la celebración de acuerdos de pago y cuando la obligación adeudada sea superior a veinte (20) SMMLV, se solicitara la constitución de alguna de las siguientes garantías, las cuales estarán siempre a cargo del deudor.

- a) garantía bancaria que garanticen en su totalidad el valor de la obligación principal y de los intereses causados a la fecha de la suscripción del acuerdo de pago.
- b) Póliza única de cumplimiento, por su cuenta y a favor de la universidad equivalente al cien por ciento (100%) del monto a financiar, incluyendo los intereses de mora que se hayan generado, con una duración igual al término establecido en el acuerdo de pago y dos (2) meses más.

15.5 cláusula aceleratoria

la mora en el pago de una de las cuotas pactadas en los acuerdos de pago, dará derecho a la universidad de Nariño para declarar extinguido el plazo y hacer efectiva la totalidad de la obligación, por lo cual informara a la oficina jurídica respectiva.

CAPITULO VI

GESTION DE COBRO POR JURISDICCION COACTIVA

16. PROCEDIMIENTO POR JURISDICCION COACTIVA

el procedimiento por jurisdicción coactiva se regirá por las disposiciones establecidas mediante resolución de rectoría de la Universidad de Nariño, número 4323 del 29 de Octubre de 2004 de conformidad con el Decreto 1214 de Junio 29 de 2000.

17. EFECTO CONTABLE DEL COBRO POR JURISDICCION COACTIVA

Cuando un documento que preste mérito ejecutivo (facturas o documentos equivalentes, pagaré, entre otros) sea enviado para cobro por jurisdicción coactiva, se debe efectuar la respectiva reclasificación contable, de acuerdo con las directrices que para este efecto expida la división de contabilidad o quien haga sus veces.

CAPITULO VII
RECAUDO DE CARTERA POR VENTA DE BIENES Y SERVICIOS
INTERDEPENDENCIA EN LA UNIVERSIDAD

18. POLITICA EL RECAUDO DE CARTERA

para las ventas de bienes y servicios interdependencia en la universidad solo será aplicable lo dispuesto en el presente capitulo.

- Para la venta de bienes y servicios al interior incluyendo las extensiones de la universidad de Nariño, únicamente se elaboraran cuentas de cobro para efectos de control y seguimientos de la cartera que se genera.
- Entre dependencias de la universidad no podrán existir deudas superiores a treinta (30) días, una vez recibido el bien o prestado el servicio.
- Para el caso de los libros de Biblioteca solo se emitirán cuentas de cobro hasta el día quince (15) hábil de cada mes.

CAPITULO VIII
RECAUDO DE CARTERA POR CUOTAS PARTES PENSIONALES EN LA
UNIVERSIDAD DE NARIÑO

19 POLITICAS PARA EL COBRO DE CUOTAS PARTES PENSIONALES

- Se deben pagar con anterioridad al pago de la mesada pensional del beneficiario de la misma, de lo contrario causara intereses moratorios.
- Las cuotas partes por tratarse de obligaciones e tracto sucesivo se enviara cuenta de cobro trimestralmente, salvo que la entidad concurrente solicite el envío de cuentas con una periodicidad menor o mayor sin que esta pueda exceder un semestre, acompañada de la liquidación individual y la consolidada de las cuotas partes pagadas en el mes anterior, junto con los certificados de supervivencia respectivos.
- El cobro persuasivo de la cuotas partes, por tratarse de obligaciones de tracto sucesivo, se adelantara dentro del mes siguiente al envío de cada cuenta de cobro a través de los siguientes mecanismos: correo electrónico en los diez (10) días calendario siguientes a la radicación de la cuenta, comunicación escrita la cual será enviada por correo certificado a los diez (10) días siguientes al envío del correo electrónico.

CAPITULO IX
NORMATIVIDAD QUE HACE PARTE INTEGRAL DEL PRESENTE
REGLAMENTO

Hacen parte integral del presente reglamento de cartera:

- Acuerdos del Consejo Superior números, 058 y 067.
- Resolución de Rectoría(Vipri) número, 0175
- Acuerdos del Consejo administrativo números, 007,033 y 023
- Acuerdos del Consejo Académico números, 211,212 y 047
- Leyes, 100, 30 y 1066 del Gobierno Nacional
- Las demás normas que las modifiquen o complementen



UNIVERSIDAD DE NARIÑO

RESOLUCIÓN NÚMERO _____
(de de 2007)

Por la cual se adopta el reglamento Interno de cartera de la Universidad de Nariño.

EL RECTOR DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO,
En uso de sus atribuciones legales, estatutarias, y

CONSIDERANDO:

Que en el literal a) del artículo 29 del Estatuto General de la Universidad de Nariño, se determina como función del Rector: "Cumplir y hacer cumplir la Constitución política de Colombia, las normas legales, los estatutos y reglamentos de la Universidad de Nariño y las decisiones y actos de los consejos Superior y Académico; Y en literal i) del mismo artículo, establece como función del Rector: "Dirigir todo lo relacionado con la conservación y administración del patrimonio y rentas de la Universidad de Nariño".

Que la ley 1066 de 2006, dicto normas para la normalización de la cartera pública ordenando al Gobierno Nacional establecer las condiciones mínimas y máximas a las que se deben acoger los reglamentos internos de recaudo de cartera de cada entidad, sugiriendo siempre el procedimiento establecido en el estatuto tributario, con el fin de hacer efectivas las obligaciones exigibles;

Que el decreto 4473 de 2006, reglamentario de la ley 1066 de 2006, faculta a los representantes legales de las entidades para expedir el Reglamento Interno de recaudo de Cartera;

Que teniendo en cuenta las normas anteriormente citadas, es necesario establecer las responsabilidades en los funcionarios de las distintas

dependencias que tengan relación con la gestión, trasmite, cobro y provisión de las obligaciones a favor de la Universidad;

Que en cumplimiento de lo anterior es pertinente adoptar las políticas y procedimientos que permita tener una visión clara en el proceso de estudio, concesión de financiación, administración y recuperación de la cartera.

Que en virtud de lo anterior;

RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO: Adoptar el Reglamento Interno de Cartera de la Universidad de Nariño, en el cual se establecen las políticas y procedimientos para el recaudo de la cartera. El reglamento interno de cartera y sus anexos hacen parte integral de la presente resolución.

ARTICULO SEGUNDO: La presente resolución rige a partir de la fecha y deroga las disposiciones que le sean contrarias.

Dada en Pasto a los () días del mes de Septiembre de 2007.

JAIRO MUÑOZ HOYOS
Rector

Proyectado: Roberto Iván Bravo Sañudo, Profesional Académico, Control Interno.

Revisado:

Anexo D. FORMATOS: FORMATO 09

Entidad:

SISTEMA DE CONTROL INTERNO
SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATEGICO



Componente: AMBIENTE DE CONTROL

Elemento: ACUERDOS, COMPROMISOS O PROTOCOLOS ÉTICOS

Formato: Alternativa 1: Cuestionario Encuesta de Opinión – Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos

No.: 09

Indique el nombre del Área Organizacional en la cual labora					
ÁREA ORGANIZACIONAL:					
Califique cada pregunta del Cuestionario, de acuerdo con la siguiente tabla:					
Valor	Descripción	Valor	Descripción	Valor	Descripción
1	No se cumple	3	Se cumple aceptablemente	5	Se cumple plenamente
2	Se cumple insatisfactoriamente	4	Se cumple en alto grado		
Núm	Pregunta				(1) Valoración Individual
1	Existen valores y creencias compartidas generadas de manera informal?				
2	Existe un código o documento orientador de los Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos en la Entidad?				
3	El código o documento orientador de los Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos se adoptó con la participación de servidores representantes de todas las áreas organizacionales?				
4	Presenta coherencia el contenido del código o documento orientador de los Acuerdos, Compromisos O Protocolos Éticos y la función constitucional y legal de la Entidad?				
5	Se difunden los Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos a todos los públicos o grupos de interés que se relacionan con la Entidad?				
6	Se difunden los Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos a todos los niveles administrativos y operativos de la Entidad?				
7	Conocen los servidores públicos los Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos aplicados en la Entidad?				
8	Operan los Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos en las relaciones entre los servidores públicos y los diferentes grupos de interés?				
9	Los Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos favorecen la economía, eficiencia, eficacia y celeridad de las operaciones de la Entidad?				
10	Los Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos promueven el autocontrol en las conductas de los servidores públicos?				
11	La Entidad tiene mecanismos establecidos para detectar violaciones a los Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos?				
12	En la entidad los conflictos se resuelven de acuerdo al código de ética?				

FORMATO 10

Entidad:

SISTEMA DE CONTROL INTERNO
SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATEGICO



Componente: AMBIENTE DE CONTROL

Elemento: ACUERDOS, COMPROMISOS O PROTOCOLOS ÉTICOS

Formato: Valoración encuesta Acuerdos, Compromisos o Protocolos Éticos - Área Organizacional

No.: 10

(1) ÁREA ORGANIZACIONAL:								
(2) N° PREGUNTA	(3) % PARTICIPACIÓN	(4) RESULTADOS VALORACIÓN						(5) PUNTAJE
		1	2	3	4	5	TOTAL	
1	Número							
	%							
2	Número							
	%							
3	Número							
	%							
4	Número							
	%							
5	Número							
	%							
6	Número							
	%							
7	Número							
	%							
8	Número							
	%							
9	Número							
	%							
10	Número							
	%							
11	Número							
	%							
12	Número							
	%							
(6) Valoración General Área Organizacional:								
(7) Interpretación:								

Elaborado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:
Aprobado por:	Fecha:

Página

0

FORMATO 14

Entidad:

SISTEMA DE CONTROL INTERNO
SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATEGICO



Componente: AMBIENTE DE CONTROL

Elemento: ACUERDOS, COMPROMISOS O PROTOCOLOS ÉTICOS

Formato: Alternativa 2: Cuestionario de Percepción

No.: 14

ÁREA ORGANIZACIONAL:

La presente encuesta se propone identificar las percepciones sobre ética que tiene los servidores públicos acerca de sí mismos y de su entidad. Por favor marque con una X al frente de cada afirmación la opción que Ud. Considere.

No.	AFIRMACIÓN	NO SABE	TOTALMENTE DE ACUERDO	MAS O MENOS DE ACUERDO	LE ES INDIFFERENTE	MAS O MENOS DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1	La honradez debe ser uno de los valores más importantes de un servidor público.						
2	En esta Entidad nos interesamos en prestar el mejor servicio a la comunidad.						
3	En esta organización existen relaciones de confianza entre todos porque la gente es muy honesta y transparente.						
4	En esta Entidad son muy raros los casos de corrupción.						
5	El servidor público tiene como función primordial el prestar un excelente servicio a los ciudadanos y comunidades.						
6	En esta Entidad los servidores públicos practican el Código de Ética en el desempeño de sus funciones.						
7	Las leyes y normas facilitan el cumplimiento de la función pública de los trabajadores del Estado.						
8	En esta Entidad los servidores públicos están más interesados en cumplirles a los jefes que en atender a los ciudadanos y comunidades.						
9	A los servidores públicos que han sido sancionados por delitos contra los bienes del Estado se les debería prohibir de por vida la ocupación de otro cargo público.						
10	En esta Entidad todos los servidores públicos son honrados						

FORMATO 14-1

Entidad:

SISTEMA DE CONTROL INTERNO
SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATEGICO



Componente: AMBIENTE DE CONTROL

Elemento: ACUERDOS, COMPROMISOS O PROTOCOLOS ÉTICOS

Formato: Alternativa 2: Cuestionario de Percepción

No.: 14-1

ÁREA ORGANIZACIONAL:

La presente encuesta se propone identificar las percepciones sobre ética que tiene los servidores públicos acerca de sí mismos y de su entidad. Por favor marque con una X al frente de cada afirmación la opción que Ud. Consideré.

No.	AFIRMACIÓN	NO SABE	TOTALMENTE DE ACUERDO	MAS O MENOS DE ACUERDO	LE ES INDIFFERENTE	MAS O MENOS DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
11	Un buen servidor público debe cumplir cabalmente las normas y leyes que rigen su cargo.						
12	Cuando uno ocupa un cargo público, la preocupación principal debe ser mantenerse en él.						
13	En esta Entidad muchas actuaciones no están de acuerdo con la ética.						
14	Uno puede ser un excelente servidor público aunque a veces cometa faltas a la ética.						
15	El servidor público nunca debe aceptar regalos o dádivas de los ciudadanos, pues eso compromete su imparcialidad.						
16	En esta Entidad todos actuamos de acuerdo con la ley.						
17	En esta Entidad muchos servidores públicos desempeñan sus cargos guiados por sus intereses personales.						
18	Tener y practicar valores éticos es muy importante para ser un buen servidor público.						
19	En el desempeño de sus funciones el servidor público no debe hacer nada que no pueda ser contado en público.						
20	Los códigos o decálogos éticos no sirven para cambiar las actitudes y los comportamientos de los servidores públicos.						

FORMATO 15

Entidad:

SISTEMA DE CONTROL INTERNO
SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATEGICO



Componente: AMBIENTE DE CONTROL
Elemento: ACUERDOS, COMPROMISOS O PROTOCOLOS ÉTICOS
Formato: Alternativa 2: Cuestionario Evaluación Social Ampliada
No.: 15

ÁREA ORGANIZACIONAL:				
A continuación, encontrará ocho (8) categorías con una serie de afirmaciones. Marque con una X una casilla que según Usted, se aproxima más a la realidad de su Entidad.				
1. PROCESO PARA LA ADOPCIÓN DE LA AUTORREGULACIÓN ÉTICA EN LA ENTIDAD				
No.	AFIRMACIÓN	SI	NO	NO SABE
1.1	Existen valores y creencias compartidas en la Entidad que se han venido generando de manera informal.			
1.2	La Entidad cuenta con un Código de Ética o Decálogo. (Si responde NO, por favor saite al tema 2 de liderazgo de los directivos).			
1.3	Este Código y/o Decálogo fue elaborado mediante el diálogo y la participación de empleados y directivos.			
1.4	El Código de autorregulación ética se adoptó con la participación de representantes de las diferentes áreas organizacionales de la Entidad.			
1.5	En la Entidad se han puesto en marcha políticas y estrategias de gestión para aplicar el Código de Ética en todas las áreas organizacionales y unidades.			
1.6	Existe un comité que promueve el cumplimiento del Código de Ética de la Entidad.			
1.7	En la Entidad los conflictos se resuelven según el Código de Ética.			
1.8	El Código de ética ha sido divulgado hacia el exterior de la Entidad para que lo conozcan los ciudadanos y grupos de interés externos.			
2. LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS EN LA GESTIÓN DE LA AUTORREGULACIÓN ÉTICA				
No.	AFIRMACIÓN	SI	NO	NO SABE
2.1	La Entidad tiene reglas explícitas, públicas y eficaces para garantizar el acceso por méritos a los cargos directivos.			
2.2	La Entidad tiene reglas explícitas para lograr que los conflictos entre directivos se resuelvan en beneficio del interés colectivo.			
2.3	La Entidad exige a los directivos transparencia en el manejo de la información.			
2.4	En el desempeño de sus funciones los directivos actúan con independencia de amigos y grupos de interés particulares.			
2.5	Los estilos de dirección promueven los principios, valores y políticas asumidas en el Código de autorregulación ética de la Entidad.			
2.6	Los procesos de evaluación y seguimiento que ejecutan los directivos son coherentes con los compromisos asumidos en los procesos de autorregulación ética.			

FORMATO 15-1

Entidad:

SISTEMA DE CONTROL INTERNO
SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATEGICO



Componente: AMBIENTE DE CONTROL

Elemento: ACUERDOS, COMPROMISOS O PROTOCOLOS ÉTICOS

Formato: Alternativa 2: Cuestionario Evaluación Social Ampliada

No.: 15-1

ÁREA ORGANIZACIONAL:

A continuación, encontrará ocho (8) categorías con una serie de afirmaciones. Marque con una X una casilla que según Usted, se aproxima más a la realidad de su Entidad.

3. JUSTICIA Y SOLIDARIDAD EN LAS RELACIONES LABORALES

No.	AFIRMACIÓN	SI	NO	NO SABE
3.1	Los sistemas de contratación, salario y Seguridad Social en los procesos institucionales se ciñen a lo determinado por la ley.			
3.2	Dentro de la Entidad se respetan los derechos constitucionales de las personas, incluyendo el Derecho a la Asociación.			
3.3	Hay una política institucional contra toda forma de discriminación.			
3.4	La Entidad tiene reglas que garantizan la igualdad en la contratación, la capacitación, la evaluación y la promoción de sus servidores públicos.			
3.5	La Entidad respeta el debido proceso en las investigaciones disciplinarias contra sus servidores públicos.			
3.6	Hay reglas o parámetros que permiten resolver los posibles conflictos de interés.			
3.7	Los salarios que reciben los servidores públicos garantizan la satisfacción de sus necesidades y las de sus familias.			
3.8	La Entidad implementa en todas su dependencias un estilo de trabajo en equipo con participación de todos los integrantes de las unidades respectivas.			
3.9	La Entidad practica el diálogo con los servidores públicos y sus representantes para resolver los conflictos a la luz del Código de autorregulación.			
3.10	La Entidad promueve y practica el respeto a las opiniones de sus servidores públicos.			
3.11	La Entidad realiza actividades específicas de promoción y desarrollo de la familia de sus servidores públicos.			

4. RELACIONES CON LOS CONTRATISTAS Y PROVEEDORES

No.	AFIRMACIÓN	SI	NO	NO SABE
4.1	Los procesos de licitación pública se hacen de manera transparente y otorgando la misma información a todos los oferentes, licitantes y el público en general.			
4.2	En los procesos de adjudicación, las evaluaciones y resultados se informan a los participantes del proceso y a la comunidad en general..			

FORMATO 15-2

Entidad:

SISTEMA DE CONTROL INTERNO
SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATEGICO



Componente: AMBIENTE DE CONTROL

Elemento: ACUERDOS, COMPROMISOS O PROTOCOLOS ÉTICOS

Formato: Alternativa 2: Cuestionario Evaluación Social Ampliada

No.: 15-2

ÁREA ORGANIZACIONAL:

A continuación, encontrará ocho (8) categorías con una serie de afirmaciones. Marque con una X una casilla que según Usted, se aproxima más a la realidad de su Entidad.

4. RELACIONES CON LOS CONTRATISTAS Y PROVEEDORES

No.	AFIRMACIÓN	SI	NO	NO SABE
4.3	La selección de los contratistas y proveedores de la Entidad se hace de forma transparente y otorgando los mismos derechos a todos los oferentes.			
4.4	La Entidad cumple integralmente sus compromisos contractuales con los contratistas y proveedores.			
4.5	Existen políticas y normas institucionales para prevenir sobornos, comisiones o presiones por parte de los contratistas y proveedores.			
4.6	El criterio que se aplica para la selección de los contratistas y proveedores es el de la mejor propuesta presentada y no el favoritismo derivado de relaciones de afinidad, amistad, consanguinidad o pago de favores políticos.			
4.7	A los contratistas y proveedores se les exige el cumplimiento de pautas éticas que son de conocimiento público.			
4.8	A los contratistas y proveedores se les hace auditoría independiente por parte de la Oficina de Control interno o Firma de Auditoría Externa para evaluar la calidad de los servicios, productos objeto del Contrato y cumplimiento del mismo.			

5. RELACIONES DE COOPERACIÓN CON OTRAS ENTIDADES PÚBLICAS

No.	AFIRMACIÓN	SI	NO	NO SABE
5.1	La Entidad presta de manera oportuna y con calidad sus servicios a otras instituciones con las que tiene obligaciones legales y/o contractuales.			
5.2	Los directivos de la Entidad no ejercen ningún tipo de coacción sobre otras entidades públicas para que no divulguen información que le pueden perjudicar la imagen institucional.			
5.3	La información que la Entidad le entrega a otras instituciones es veraz y confiable.			
5.4	La Entidad tiene políticas claras y precisas para garantizar la coordinación con las instituciones con las cuales se debe relacionar en el ejercicio de su Misión.			
5.5	La Entidad tiene acuerdos y/o convenios de cooperación con otras organizaciones públicas en áreas de interés institucional o comunitario.			
5.6	La Entidad comparte con otras Entidades públicas las experiencias relevantes en la construcción de unas prácticas transparentes y honestas en el ejercicio de su función pública.			

FORMATO 15-3

Entidad:

SISTEMA DE CONTROL INTERNO
SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATEGICO



Componente: AMBIENTE DE CONTROL

Elemento: ACUERDOS, COMPROMISOS O PROTOCOLOS ÉTICOS

Formato: Alternativa 2: Cuestionario Evaluación Social Ampliada

No.: 15-3

ÁREA ORGANIZACIONAL:

A continuación, encontrará ocho (8) categorías con una serie de afirmaciones. Marque con una X una casilla que según Usted, se aproxima más a la realidad de su Entidad.

6. RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SERVICIO A LA COMUNIDAD				
No.	AFIRMACIÓN	SI	NO	NO SABE
6.1	Los proyectos que realiza la Entidad destinados a mejorar las condiciones de vida de la comunidad han sido diseñados consultando el interés de los beneficiarios.			
6.2	La Entidad tiene políticas y realiza acciones para promover la consolidación de la democracia y el fomento de manera directa o indirecta, de la reducción de la violencia.			
6.3	La Entidad tiene y aplica mecanismos para garantizar la participación activa de la comunidad en la vigilancia o veeduría de su gestión.			
6.4	En su código de ética de la Entidad existen parámetros claros y explícitos que determinan cómo debe ser la relación con la comunidad.			
6.5	La Entidad aplica una política de excelencia en el servicio y atención a los ciudadanos y comunidades.			
6.6	Los gastos básicos de la Entidad se traducen en servicios de calidad para la comunidad.			
6.7	Los ciudadanos y comunidades que se relacionan con la Entidad valoran muy positivamente los servicios y la atención prestada.			
6.8	La Entidad tiene políticas y mecanismos de comunicación permanente y de doble vía con la comunidad.			
6.9	La Entidad coopera con los diferentes sectores económicos y sociales en obras de interés público.			
6.10	La Entidad coopera con empresas para el desarrollo de sus relaciones con la comunidad.			
7. ACTITUD ÉTICA FRENTE AL MEDIO AMBIENTE				
No.	AFIRMACIÓN	SI	NO	NO SABE
7.1	La Entidad conoce y respeta las regulaciones y consideraciones ambientales referentes al uso del espacio público, el control de los diversos tipos de polución y el uso de energía.			
7.2	La Entidad tiene políticas y aplica prácticas de reciclaje en sus procesos internos.			
7.3	La Entidad tiene una administración de recursos orientada por una cultura organizacional de cuidado y protección del medio ambiente.			
7.4	La Entidad desarrolla actividades de formación y capacitación de sus servidores públicos dentro de una cultura de cuidado y protección del medio ambiente.			

FORMATO 15-4

Entidad:

SISTEMA DE CONTROL INTERNO
SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATEGICO



Componente: AMBIENTE DE CONTROL

Elemento: ACUERDOS, COMPROMISOS O PROTOCOLOS ÉTICOS

Formato: Alternativa 2: Cuestionario Evaluación Social Ampliada

No.: 15-4

ÁREA ORGANIZACIONAL:

A continuación, encontrará ocho (8) categorías con una serie de afirmaciones. Marque con una X una casilla que según Usted, se aproxima más a la realidad de su Entidad.

7. ACTITUD ÉTICA FRENTE AL MEDIO AMBIENTE

No.	AFIRMACIÓN	SI	NO	NO SABE
7.5	La Entidad coopera con la comunidad y con otras instituciones en planes que tiendan a enfrentar los costos ambientales y a proteger el medio ambiente.			
7.6	Su misión está orientada a garantizar los derechos de las futuras generaciones en una perspectiva global.			

8. PROCESOS DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

No.	AFIRMACIÓN	SI	NO	NO SABE
8.1	Las acciones de comunicación interna en la Entidad son coherentes y responden a una intención claramente definida por la Institución.			
8.2	La Entidad tiene mecanismos eficaces de comunicación para informar a la sociedad sobre las actividades que realiza.			
8.3	La Entidad tiene mecanismos eficaces de comunicación interna para informar a sus servidores públicos sobre políticas y otras orientaciones para el trabajo.			
8.4	La Entidad tiene una imagen corporativa claramente definida que es proyectada hacia la sociedad.			
8.5	La Entidad realiza acciones comunicativas hacia la comunidad para establecer relaciones sólidas y desarrollar actividades conjuntamente.			
8.6	La Entidad tiene una política de transparencia hacia la Comunidad para hacer pública su realidad económica, financiera y social en forma periódica.			

FORMATO 17

Entidad:

SISTEMA DE CONTROL INTERNO
SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATEGICO



Componente: AMBIENTE DE CONTROL

Elemento: DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Formato: Cuestionario encuesta de Opinión – Desarrollo del Talento Humano

No.: 17

Indique el nombre del Área Organizacional en la cual labora ÁREA ORGANIZACIONAL:		
Califique cada pregunta del Cuestionario, de acuerdo con la siguiente tabla:		
Valor	Descripción	
1	No se cumple	
2	Se cumple insatisfactoriamente	
3	Se cumple aceptablemente	
4	Se cumple en alto grado	
5	Se cumple plenamente	
Núm	Afirmaciones	(1) Valoración
1	Existen perfiles definidos para cada uno de los cargos de la Entidad.	
2	Existen y se socializan políticas que definan los procesos de Selección.	
3	Existen políticas que definan los procesos de Inducción.	
4	Existen políticas que definan los procesos de Reinducción.	
5	Existen políticas que definan los procesos de Formación.	
6	Existen políticas que definan los procesos de Capacitación.	
7	Existen políticas que definan los procesos de Compensación.	
8	Existen políticas que definan los procesos de bienestar Social.	
9	Existen políticas que definan los procesos de Evaluación del desempeño.	
10	Las políticas y prácticas del Desarrollo del Talento Humano son coherentes con los propósitos de la Entidad y del Estado.	
11	Todos los niveles de la Entidad conocen las políticas de Desarrollo del Talento Humano.	
12	Los Servidores conocen los procedimientos de Desarrollo del Talento Humano.	
13	Las políticas y prácticas de Desarrollo del Talento Humano han favorecido la transparencia, igualdad, imparcialidad, economía, eficiencia, eficacia y publicidad de las operaciones.	
14	Las políticas y prácticas de Desarrollo del Talento Humano han promovido el autocontrol en las conductas de los funcionarios.	

FORMATO 18

Entidad:

SISTEMA DE CONTROL INTERNO
SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATEGICO



Componente: AMBIENTE DE CONTROL

Elemento: DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Formato: Valoración encuesta Desarrollo del Talento Humano – Área Organizacional

No.: 18

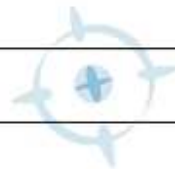
(1) ÁREA ORGANIZACIONAL:								
(2) N° PREGUNTA	(3) % PARTICIPACIÓN	(4) RESULTADOS VALORACIÓN						(5) PUNTAJE
		1	2	3	4	5	TOTAL	
1	Número							
	%							
2	Número							
	%							
3	Número							
	%							
4	Número							
	%							
5	Número							
	%							
6	Número							
	%							
7	Número							
	%							
8	Número							
	%							
9	Número							
	%							
10	Número							
	%							
11	Número							
	%							
12	Número							
	%							
13	Número							
	%							
14	Número							
	%							
(6) Valoración General Área Organizacional:								
(7) Interpretación:								

Elaborado por:	Fecha:	Página <input style="width: 40px; height: 40px; border: 1px solid black;" type="text"/>
Revisado por:	Fecha:	
Aprobado por:	Fecha:	

FORMATO 19

Entidad:

SISTEMA DE CONTROL INTERNO
SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATEGICO



Componente: AMBIENTE DE CONTROL

Elemento: DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Formato: Valoración encuesta Desarrollo del Talento Humano – Consolidado Entidad

No.: 19

(1) Área Organizacional	(2) No. Servidores Públicos Área Organizacional	(3) % Participación No. Servidores Área Organizacional /Total Entidad	(4) Valoración por Área Organizacional	(5) Parciales
(6) Total Valoración Consolidado Entidad:				
(7) Interpretación:				

Elaborado por: _____ Fecha: _____

Revisado por: _____ Fecha: _____

Aprobado por: _____ Fecha: _____

Página