



Sistematización de práctica profesional:

Reflexiones y Aprendizajes derivados de la implementación de plan de mejora en la gestión de Cartera
de la empresa URBES S.A.S E.S.P.

Leidy Ximena Munar González

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Centro Sur (Tolima)

Centro Universitario Lérica (Tolima)

Programa Administración de Empresas

septiembre de 2025

Sistematización de práctica profesional:

Reflexiones y Aprendizajes derivados de la implementación de plan de mejora en la gestión de Cartera
de la empresa URBES S.A.S E.S.P.

Leidy Ximena Munar González

Director

Cristian Camilo Montero Jiménez

Esp. Gerencia de Proyectos

Codirector Docente

Nepzon Gutiérrez

Magister en economía

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Centro Sur (Tolima)

Centro Universitario Lérída (Tolima)

Programa Administración de Empresas

septiembre de 2025

Dedicatoria

Dedico este trabajo de sistematización de prácticas profesionales primeramente a Dios por ser siempre mi guía, por darme la fortaleza y las capacidades para tomar la decisión de iniciar este proyecto de vida, por ayudarme a dar cumplimiento y culminar con este proceso que ha sido enriquecedor para mi desarrollo personal y profesional, a toda mi familia mis padres por su apoyo, mis hijos por su paciencia y comprensión, mis hermanas por sus buenos deseos y motivación de que se puede lograr todo lo que nos proponamos, cada uno de ellos han sido mi motivo en cada etapa de mi formación.

Agradecimientos

Extiendo mi agradecimiento al docente Cristian Camilo Montero Jiménez por su compromiso institucional y sus buenas prácticas para transmitir sus conocimientos, ha sido un orientador fundamental para la consolidación de este trabajo y en mi proceso formativo pues cada aporte o comentario realizado hicieron posible esta sistematización de mi práctica profesional.

Gracias a la empresa de servicios públicos URBES S.A.S E.S.P direccionada por el gerente Operativo Hernán Charry Nieto por permitirme crecer personal y profesionalmente aplicando mis conocimientos adquiridos a lo largo de mi formación, cada uno de estos aportes permitieron mejorar los procesos organizacionales, gracias por su supervisión en el desarrollo de cada actividad.

Gracias al equipo de trabajo administrativo, jurídico, comercial y operativo de esta organización que hace posible el funcionamiento de sus procesos misionales, gracias por su disposición en cada una de las actividades ejecutadas, me brindaron aprendizajes que marcaron de manera significativa mi proceso de formación.

Contenido

Lista de tablas	8
Lista de figuras	9
Lista de anexos.....	10
Resumen	11
Abstract.....	13
Introducción.....	15
1 Descripción y análisis del contexto del lugar de practica	17
1.1 Ubicación Geográfica.	17
1.2 Historia.....	18
1.3 Misión:	19
1.4 Visión:	19
1.5 Servicios	19
1.6 Estructura Organizacional.....	20
2 Planteamiento del problema	23
2.1 Espina de pescado.....	24
2.1.1 Causa de Gestión Administrativa y Operativa	25
2.1.2 Causas legales y sociales.....	26
3 Objetivos	27
3.1 Objetivo General.....	27
3.2 Objetivos específicos	27
4 Justificación.....	28
5 Elementos Teóricos.....	30
5.1 Antecedentes	30
5.1.1 Académicos.....	30
5.1.2 Normativos.....	31
5.2 Marco Teórico.....	31
5.2.1 Teoría de la gestión financiera.....	31
5.2.2 Teoría de la administración estratégica.....	32
5.2.3 Teoría del comportamiento del consumidor	32

5.2.4	Teoría de la sistematización de experiencias	33
5.2.5	Teoría de la responsabilidad social empresarial (RSE).....	33
5.3	Marco conceptual	34
5.3.1	Cartera	34
5.3.2	Gestión de cartera	34
5.3.3	Acuerdo de pago.....	34
5.3.4	Indicadores de morosidad	35
5.3.5	Rotación de cartera.....	35
5.3.6	Plan de mejora	35
5.3.7	Sistematización de experiencias	35
5.3.8	Comunicación organizacional	35
5.3.9	Cultura de pago.....	36
5.3.10	Sostenibilidad financiera.....	36
5.3.11	Normograma.....	36
5.4	Marco legal	36
5.5	Marco Normativo.....	38
6	Metodología.....	39
6.1	Tipo de investigación:	39
6.2	Enfoque metodológico:	39
6.3	Objeto de sistematización:	40
6.4	Criterios de selección de la experiencia:.....	40
6.4.1	Impacto financiero	40
6.4.2	Impacto social	41
6.4.3	Participación del estudiante	41
6.4.4	Posibilidad de generar aprendizajes transferibles.....	42
6.5	Preguntas orientadoras	42
6.6	Personas involucradas en la experiencia	43
6.7	Instrumentos de recolección de información:.....	44
6.7.1	Cronograma de implementación del plan de mejora.....	45
6.8	Técnicas de Análisis de datos.....	47
6.9	Contexto temporal y espacial	48
7	Análisis de la experiencia sistematizada, de acuerdo con resultados	49

7.1	Impacto Técnico Administrativo – Resultados concretos.....	49
7.1.1	Políticas de cartera:	49
7.1.2	Optimización del proceso de Notificación y Cobro pre-jurídico.....	52
7.1.3	Inspección de fraudes	53
7.2	Impacto académico.....	55
7.3	Impacto desde lo práctico.....	56
7.4	Impacto en el perfil profesional.....	57
7.5	Impacto en la Empresa	59
7.6	Impacto en lo social	60
7.7	Lecciones aprendidas.....	61
7.8	Matriz DOFA.....	62
7.9	Desafíos y gestión de cambio	64
7.9.1	Desafío 1: Alta morosidad.....	64
7.9.2	Desafío 2: Poca comunicación y falta de seguimiento efectivo.....	64
7.9.3	Desafío 3: Resistencia a la cultura del cambio.....	64
7.9.4	Desafío 4: Aumento progresivo de fraudes	65
8	Interpretación crítica y competencia discursiva de la sistematización de la practica	66
8.1	Transformación de la experiencia en conocimiento.....	68
8.2	Respondiendo a las preguntas orientadoras	68
9	Conclusiones	72
10	Recomendaciones	74
11	Referencias.....	76
	Anexos.....	79

Lista de tablas

Tabla 1. Cuadro de relación de tipos de análisis implementados.....	47
Tabla 2. Relación efectividad de fraudes / incremento del recaudo.....	54
Tabla 3. Matriz DOFA.....	62

Lista de figuras

Figura 1 Ubicación Geográfica de San Sebastián de Mariquita	17
Figura 2 Ubicación Geográfica de la empresa URBES/ Mariquita.....	18
Figura 3 Organigrama Empresa URBES	21
Figura 4 Mapa de Procesos Empresa URBES.....	22
Figura 5 Espina de Pescado Análisis del problema.	25
Figura 6 Normograma Empresa URBES SAS ESP	38
Figura 7. Socialización Cronograma de Actividades.....	43
Figura 8 Equipo de trabajo URBES SAS ESP Mariquita.....	44
Figura 9. Cronograma de Actividades Practica Profesional URBES SAS ESP	46
Figura 10 Línea de Tiempo Plan de Sistematización	48
Figura 11 Cuadro de Gestión Estrategica.....	49
Figura 12 Notificación con los Usuarios.....	52
Figura 13. Acuerdos de Pago realizados/ Notificaciones recibidas	53
Figura 14. Socialización plan de trabajo con el quipo URBES	56
Figura 15: Socialización Acuerdos de pagos.....	60
Figura 16 Sustentación Practica Profesional.....	66

Lista de anexos

Anexo A: Imágenes tomadas en campo socializando con los usuarios.	79
Anexo B: Planilla de Asistencia práctica profesional URBES SAS ESP	81
Anexo C: Certificado de la práctica profesional emitido por la empresa URBES SAS ESP	83
Anexo E. Informe final de practica	85
Anexo F. Plan de Mejora Gestión de Cartera	85

Resumen

La presente sistematización de práctica profesional recoge las reflexiones y aprendizajes derivados de la implementación de un plan de mejora en el proceso de gestión de cartera en la empresa URBES S.A.S E.S.P, entidad prestadora de servicios públicos domiciliarios en el municipio de San Sebastián de Mariquita Tolima. A partir de una experiencia vivida bajo la modalidad de contrato laboral, se desarrollaron acciones orientadas a la recuperación de cartera vencida, fortalecimiento de la comunicación con los usuarios y articulación interáreas para la toma de decisiones estratégicas.

Este trabajo busca recoger y reflexionar sobre lo vivido durante la práctica profesional en la empresa URBES S.A.S. E.S. P, especialmente en la implementación de un plan de mejora para la gestión de cartera. El propósito fue entender que funciona, que no, y como esos aprendizajes pueden servir para mejorar procesos administrativos y fortalecer la empresa.

La sistematización se fundamenta en un enfoque metodológico crítico-reflexivo, que permitió reconstruir el proceso vivido, identificar falencias institucionales y proponer soluciones aplicables. Se emplearon instrumentos como entrevistas semiestructuradas, revisión documental, diario de campo y matriz comparativa de buenas prácticas, lo que facilitó el análisis de datos desde una perspectiva mixta.

Entre los principales hallazgos se destaca la alta morosidad (35% de usuarios con cartera vencida mayor a 90 días), la usencia de protocolos estandarizados de cobranza y el uso limitado del sistema comercial Ansoft. La experiencia permitió evidenciar la importancia de la comunicación organizacional, la cultura de pago y la responsabilidad social empresarial como pilares para la sostenibilidad financiera.

Este trabajo presenta una reconstrucción detallada de la experiencia, iniciando con el análisis del contexto institucional, seguido por el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación y el marco teórico que sustenta la intervención. Se describe el diseño metodológico desde un enfoque crítico-reflexivo, incluyendo los instrumentos de recolección de información y las técnicas de análisis de datos aplicadas. A lo largo del informe, se evidencia como la práctica profesional permitió identificar

debilidades en los procesos de gestión de cartera, implementar estrategias de mejora y generar aprendizajes significativos que fortalecen tanto a la organización como el perfil profesional del estudiante.

La sistematización permitió transformar una experiencia práctica en un conocimiento útil. Se fortalecieron habilidades profesionales como la comunicación, el análisis crítico y la toma de decisiones. Para la empresa, el trabajo dejó recomendaciones aplicables que puedan mejorar la gestión de cartera y la relación con los usuarios. Para la academia, es un ejemplo de cómo la práctica puede convertirse en una fuente de aprendizaje profunda.

Palabras clave: Sistematización de experiencias, práctica profesional, gestión de cartera, empresa de servicios públicos, cultura de pago y mejora continua.

Abstract

This professional practice report compiles the reflections and lessons learned from the implementation of an improvement plan for the portfolio management process at URBES S.A.S. E.S.P., a utility service provider in the municipality of San Sebastián de Mariquita, Tolima. Based on an experience under an employment contract, actions were developed aimed at recovering overdue accounts receivable, strengthening communication with users, and coordinating across departments for strategic decision-making.

This work seeks to capture and reflect on the experiences experienced during professional practice at URBES S.A.S. E.S.P., particularly regarding the implementation of a portfolio management improvement plan. The purpose was to understand what worked and what didn't, and how these lessons can be used to improve administrative processes and strengthen the company.

The report is based on a critical-reflective methodological approach, which allowed for the reconstruction of the process experienced, the identification of institutional shortcomings, and the proposal of applicable solutions. Instruments such as semi-structured interviews, document review, field diary, and a comparative matrix of best practices were used, which facilitated data analysis from a mixed perspective.

The main findings include high delinquency rates (35% of users with overdue portfolios greater than 90 days), the absence of standardized collection protocols, and the limited use of the Ansoft commercial system. The experience highlighted the importance of organizational communication, a payment culture, and corporate social responsibility as pillars for financial sustainability.

This paper presents a detailed reconstruction of the experience, beginning with an analysis of the institutional context, followed by the problem statement, objectives, justification, and the theoretical framework that supports the intervention. The methodological design is described from a critical-reflective perspective, including the data collection instruments and data analysis techniques

applied. Throughout the report, it is evident how the professional practice allowed for the identification of weaknesses in portfolio management processes, the implementation of improvement strategies, and the generation of significant learning that strengthens both the organization and the student's professional profile.

The systematization allowed for the transformation of practical experience into useful knowledge. Professional skills such as communication, critical analysis, and decision-making were strengthened. For the company, the work provided applicable recommendations that can improve portfolio management and relationships with users. For academia, it is an example of how practice can become a source of profound learning.

Keywords: Systematization of experiences, professional practice, portfolio management, public service companies, payment culture, and continuous improvement.

Introducción

La presente sistematización documenta todas las experiencias y aprendizajes adquiridos a lo largo del proceso de práctica profesional durante el desarrollo de la implementación del plan de mejora en la gestión de Cartera en la empresa URBES S.A.S E.S.P, entidad prestadora de servicios públicos domiciliarios en el municipio de San Sebastián de Mariquita, Tolima, con una trayectoria de 25 años y una base de más de 14.500 suscriptores.

La práctica profesional, desarrollada bajo la modalidad de contrato laboral, enriqueció significativamente el proceso formativo, permitiendo experimentar de primera mano las dinámicas laborales, los retos de la gestión administrativa y la necesidad de proponer soluciones que aseguren sostenibilidad de la empresa.

Este plan de mejora contuvo acciones orientadas a la recuperación de cartera vencida, el fortalecimiento de la comunicación con los usuarios, la implementación de acuerdos de pago en un trabajo articulado con el área jurídica para el seguimiento de procesos legales y junto con el área comercial y operativa para el desarrollo de diferentes actividades que permitieron dar cumplimiento a los objetivos planteados.

Este trabajo de grado responde a la Línea No 4 de Investigación de UNIMINUTO (Gestión social, participación y desarrollo comunitario) y a la sublínea del programa administración de empresas: Gestión Social y Gobierno corporativo; lo que permitió comprender la importancia de establecer relaciones de confianza con los usuarios o suscriptores del servicio, reiterando a los usuarios morosos la responsabilidad en el pago oportuno de los servicios públicos para la mejora de la calidad de servicio siendo esto la base para la sostenibilidad empresarial y social.

Para optimizar el proceso se emplearon diferentes herramientas entre estas el sistema comercial Software Ansoff de manera más estratégica optimizando su uso en el registro, control y análisis de los casos de morosidad logrando resultados administrativos y financieros, a la vez permitió

reflexionar sobre la necesidad de establecer canales de comunicación asertiva con la comunidad y la atención oportuna a las necesidades de los usuarios, puesto que una de las debilidades evidenciadas en el proceso fue el desconocimiento de los usuarios sobre las alternativas de pago y canales de comunicación.

Para analizar esta problemática es necesario mencionar las causas que constituyeron el eje central del plan de mejora como lo es la alta morosidad en el pago de los servicios públicos por parte de los usuarios, que alcanza un 35% del total de suscriptores con cartera vencida mayor a 90 días. Esta situación afecta directamente el flujo de caja de la empresa, limita la capacidad de inversión en la infraestructura y mantenimiento generando tensiones en la relación con los usuarios, adicionalmente la ausencia de un protocolo estandarizado de cobranza dificultaba la recuperación eficiente de cartera, obligando a destinar esfuerzos dispersos y poco efectivos.

La sistematización de experiencias es un escenario de aprendizaje integral donde se aplican conceptos teóricos, experiencia, reflexión y la capacidad de aportar a la solución de problemas concretos dentro de una empresa, me permitió fortalecer conocimientos adquiridos en el aula con experiencias reales del entorno laboral. La sistematización de experiencias surge como una metodología que busca reconstruir, analizar y documentar lo vivido, con el propósito de extraer aprendizajes significativos y convertir la práctica en un proceso de generación de conocimiento útil para la academia, la empresa como escenario de prácticas y el estudiante.

1 Descripción y análisis del contexto del lugar de practica

1.1 Ubicación Geográfica.

La empresa URBES SAS ESP, se encuentra ubicada en el municipio de San Sebastián de Mariquita del departamento del Tolima, conocida como la capital frutera de Colombia, fue fundada el 28 de agosto de 1551, por el capitán Francisco Núñez Pedrozo. Su clima la hizo predilecta como lugar de veraneo de los virreyes, quienes establecieron una casa de recreo hoy conocida como la casa de los Virreyes.

Mariquita es un municipio que cuenta con varios sitios de interés histórico y turístico, en donde se puede apreciar la arquitectura colonial lo que hace del municipio a nivel del departamento un sitio muy allegado en épocas de vacaciones.

Figura 1
Ubicación Geográfica de San Sebastián de Mariquita



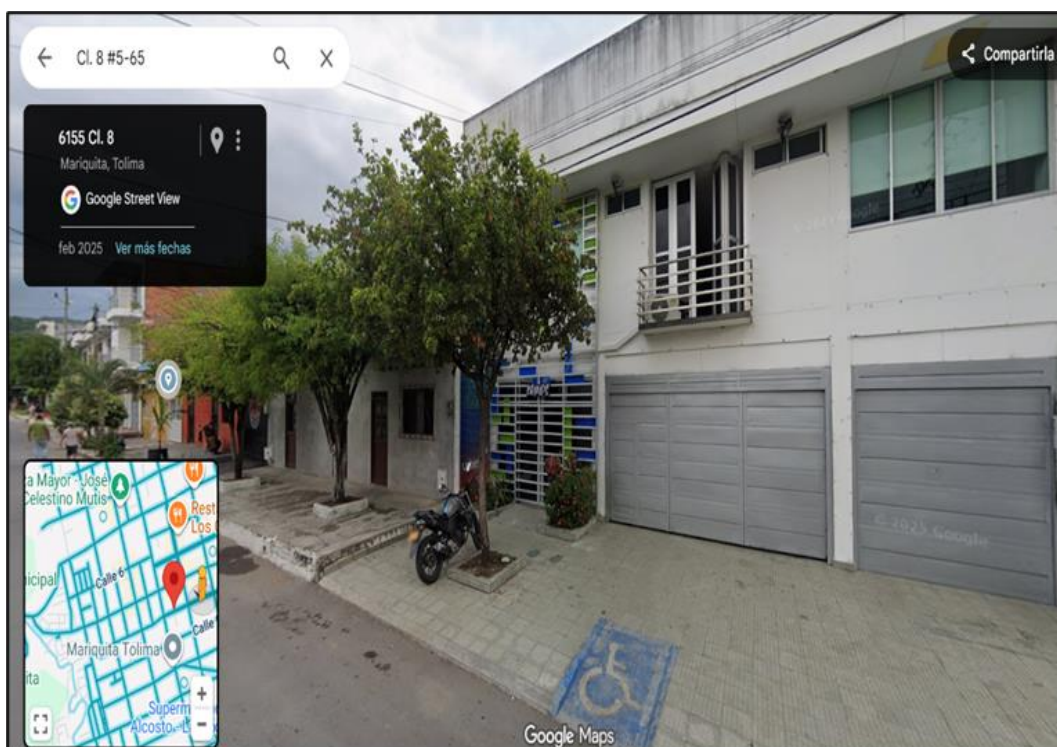
Nota: Tomada de: Wikipedia "[https://es.wikipedia.org/wiki/Mariquita_\(Tolima\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Mariquita_(Tolima))"

1.2 Historia.

El 06 de julio de 2000 se funda la empresa de servicios urbanos S.A.S E.S.P en el municipio de San Sebastián de Mariquita para mejorar la calidad de los servicios públicos domiciliarios de acueducto alcantarillado y aseo de la comunidad, servicios ofrecidos a 14.500 suscriptores contando con un equipo de trabajo profesional y capacitado de 93 colaboradores encargados de las diferentes actividades administrativas y operativas. Empresa del sector terciario, privada, clasificada como mediana empresa legalmente constituida como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), y su actividad principal es la prestación del servicio de acueducto, incluyendo la captación, potabilización, distribución de agua potable y mantenimiento de la infraestructura hidráulica en el municipio.

Figura 2

Ubicación Geográfica de la empresa URBES/ Mariquita.



Nota: Imagen toma de GOOGLE MAP (<https://maps.app.goo.gl/Echz631raQzK12qt6>)

URBES cuenta con un direccionamiento estratégico establecido basado en cuatro componentes principales: misión, visión, estrategias y procesos internos (Urbes, 2025).

1.3 Misión:

Prestar servicios integrales de gestión dirigidos a las empresas de servicios públicos domiciliarios generando calidad de vida a la comunidad (Urbes, 2025).

1.4 Visión:

Ser líderes en la operación de servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado, aseo, toma de lecturas, distribución facturas y recaudo de servicios públicos domiciliarios, gracias al alto desempeño profesional y humano de su equipo de trabajo, para mejorar la calidad de vida de sus usuarios (Urbes, 2025).

La práctica se desarrolló en el área administrativa en un trabajo mancomunado con el área jurídica operativa y comercial. Es importante señalar que las empresas prestadoras de servicios públicos se rigen de un marco normativo y se encuentran bajo la vigilancia de entidades sancionatorias y su funcionamiento se fundamenta en disposiciones legales, entre las cuales se destacan las emitidas por la CRA-Comisión de Regulación de Agua potable y Saneamiento básico.

1.5 Servicios

Acueducto: Captación, potabilización, control de calidad, distribución, mantenimiento de redes de acueducto.

- ✓ Alcantarillado: Reposición de redes de alcantarillado, sistemas de depuración de aguas residuales,
- ✓ Aseo: Recolección, transporte y disposición final de residuos sólidos, barrido vial, limpieza de parques y vías públicas, prestación de servicios de consultoría

- ✓ Toma de lectura: Recolectar datos correspondientes al consumo de servicio público registrado en los equipos de medida, a través de la observación y transmisión vía web empleando tecnología celular.
- ✓ Distribución de facturas: Entrega puerta a puerta la factura de cobro emitida por la empresa de servicios públicos domiciliarios al usuario final del servicio.
- ✓ Recaudo de servicios públicos: Recaudo y transferencia a una empresa prestadora de servicios públicos domiciliarios los dineros provenientes de la cancelación de un servicio público domiciliario.

1.6 Estructura Organizacional.

En esta empresa, los procesos se describen de manera general en las descripciones de los procesos, con base en las cuatro etapas del ciclo de mejoramiento continuo: planear, hacer, verificar y actuar (PHVA). Los procesos de la organización se encuentran clasificados de la siguiente forma:

La empresa ha identificado tres tipos de procesos:

- ✓ Procesos Estratégicos: Tienen como objetivo orientar la organización hacia su mercado, y generalmente está bajo responsabilidad de la Dirección:
 - Gestión de la Dirección
 - Gestión de la Calidad
- ✓ Procesos Misionales: Tienen como finalidad describir el qué hacer de la organización:
 - Gestión de Acueducto
 - Gestión de Alcantarillado
 - Gestión de Aseo
 - Gestión Comercial
- ✓ Procesos de Apoyo: Su objetivo es facilitar la realización de los demás procesos de la organización buscando el logro de los resultados propuestos:

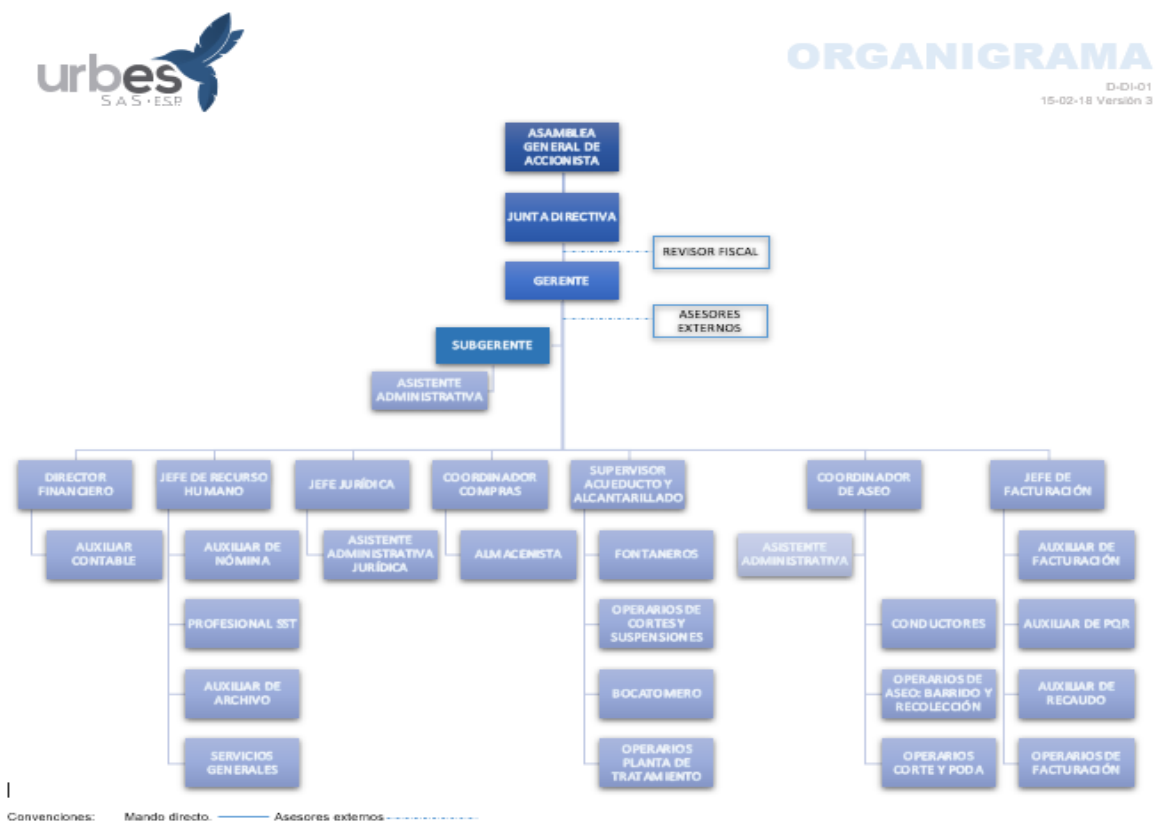
Gestión de Recurso Humano

Gestión de compras

Gestión de infraestructura

En el mapa de procesos se identifican y describen las relaciones entre los procesos con respecto a los requisitos de la Norma ISO 9001:2015, a fin de explicar gráficamente la transformación de necesidades en servicios que brinden satisfacción a los clientes y otras partes interesadas de URBES SAS ESP.

Figura 3
Organigrama Empresa URBES

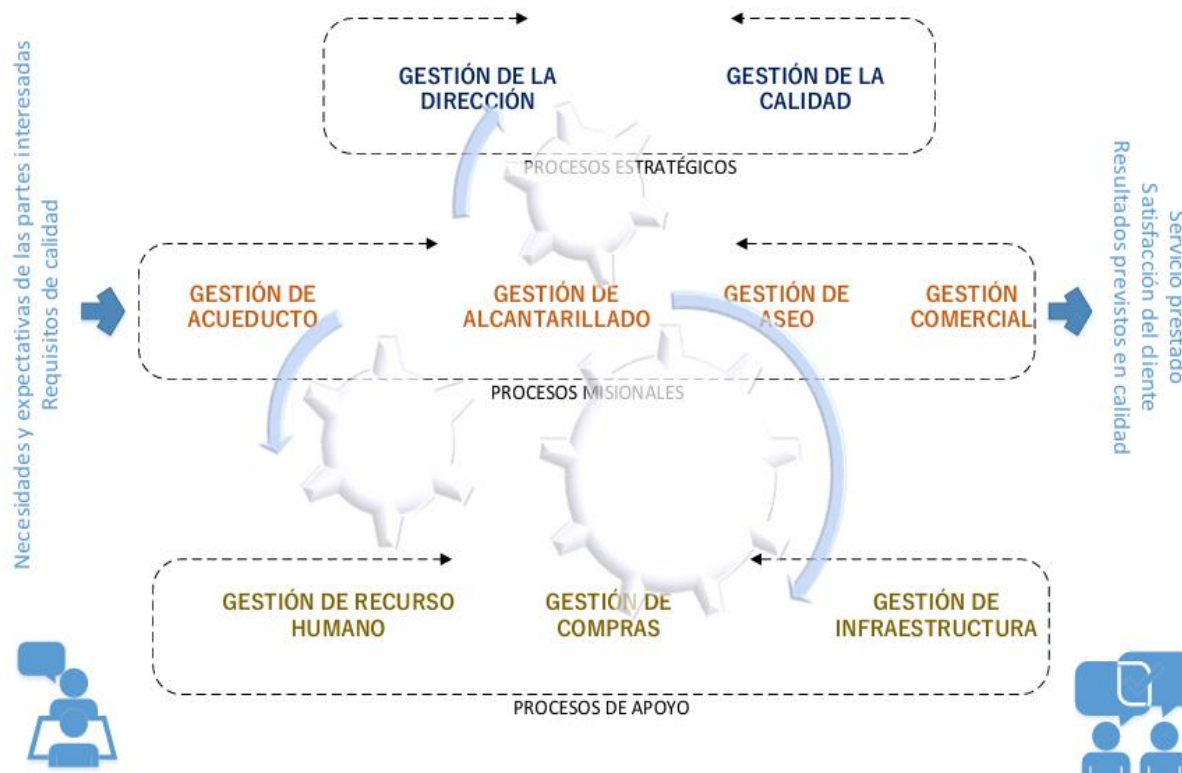


Nota: Adaptado de Manual de Calidad de la Empresa urbes, 2018

Figura 4
Mapa de Procesos Empresa URBES



MAPA DE PROCESOS
 01/Enero/2017
 D-DI-02 Versión 2



Nota: Adaptado de Manual de Calidad de la Empresa urbes, 2018

2 Planteamiento del problema

La sistematización de práctica profesional como opción de grado, busca la consolidación de las reflexiones y de los aprendizajes adquiridos en el marco de la experiencia vivida por el estudiante en el escenario de practica en el que participo. En la práctica profesional realizada, se llevó a cabo en la optimización de procesos futuros y al fortalecimiento institucional, siendo el escenario de un espacio pedagógico y formativo en el que el estudiante universitario enfrenta el reto de articular los conocimientos teóricos adquiridos en el aula con las exigencias y realidades del contexto laboral. En este proceso, la sistematización y documentación de la experiencia se convierten en un eje fundamental, no solo porque permiten dejar evidencia del aprendizaje alcanzado, sino también porque ofrecen a las organizaciones y a la comunidad académica insumos valiosos para la mejora continua de los procesos.

Se atribuye a la sistematización la misión de recuperar y reflexionar sobre las experiencias como fuente de conocimiento de lo social para la transformación de la realidad, Con esto se busca extraer conocimientos de situaciones particulares con el fin de generalizarlas para fundamentar la intervención profesional. La sistematización se ve como un factor que permitiría superar la separación entre práctica y teoría, principalmente desde el lado de los profesionales prácticos (Jara, 2018).

La recuperación de cartera representa un factor importante para la sostenibilidad financiera de la organización, pues se garantiza la disponibilidad de recursos para mantener la operación y mejora de los procesos, URBES S.A.S E.S.P dedicada a la prestación de servicios públicos domiciliarios en el municipio de San Sebastián de Mariquita con 25 años de trayectoria en el municipio y una base de 14.500 usuarios se enfrenta a un problemática que compromete su estabilidad financiera y operativa, el incremento de un 35% del total de suscriptores con cartera vencida mayor a 90 días situación que afecta negativamente a la empresa y la capacidad de respuesta frente a las necesidades de la comunidad.

Según resolución de la CRA Que en el artículo 15 del Decreto 302 de 2000, subrogado mediante el artículo 4° del Decreto 229 de 2002, se establece que de ser técnicamente posible cada acometida deberá contar con su correspondiente medidor de acueducto, el cual será instalado en cumplimiento de los programas de micro medición establecidos por la entidad prestadora de los servicios públicos, de conformidad con la regulación expedida por la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico (CRA, 2021).

Con el plan de mejora desarrollado se buscó mitigar este número de usuarios, realizando labores de visitas técnicas, brindando información oportuna a todos los usuarios sobre los métodos de pago y alternativas de financiación.

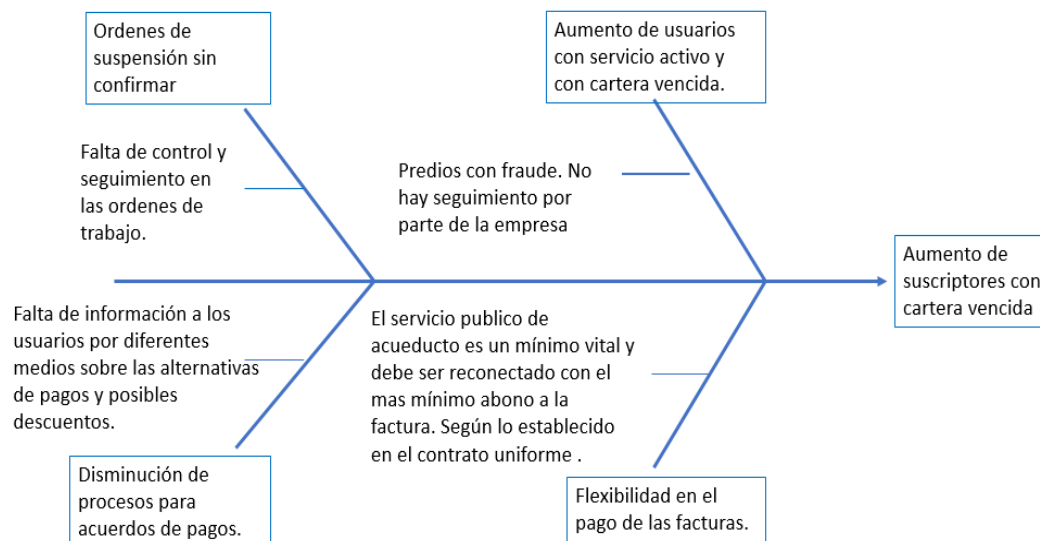
La problemática de la morosidad no es un fenómeno desconocido, se desprende de aspectos como: Económicos y Sociales, la gran parte de los usuarios reportados se encuentra en condiciones de empleos informales, familias de estrato 1 que no cuentan con los recursos suficientes para dar cumplimiento al pago de los servicios públicos, en muchos casos estas moras eran causadas por los arrendatarios y los propietarios desconocían la deuda.

Así mismo, en los aspectos culturales y políticos se evidenciaron usuarios que incumplieron con los acuerdos de pagos, muchos de estos usuarios con una percepción de que el servicio público es un derecho absoluto, desligado de la responsabilidad del pago oportuno, no dejando atrás que en el municipio de San Sebastián de Mariquita desde hace muchos existe una veeduría opositora de la prestación del servicio de la empresa URBES.

2.1 Espina de pescado

En el siguiente diagrama se especifica la problemática central con sus posibles causas sobre la cual fue realizado el plan de mejora.

Figura 5
Espina de Pescado Análisis del problema.



Nota. Elaboración propia 2025

De acuerdo con lo anterior el problema central es el aumento de suscriptores con cartera vencida. A partir de esta situación se despliegan diversas causas, entre las cuales se destacan las siguientes:

2.1.1 Causa de Gestión Administrativa y Operativa

En este aspecto se evidenciaron fallas en los procesos internos de control y comunicación. La falta de control y seguimiento oportuno a las órdenes de trabajo conlleva a la acumulación de deuda ya que dicha información es un mecanismo de presión que incentiva a los usuarios morosos a ponerse al día con sus obligaciones.

También la falta de información oportuna a los usuarios disminuye la voluntad de pago. El desconocimiento de los canales de negociación impide que la deuda se normalice a tiempo.

De igual forma, la disminución de los acuerdos de pagos debido a procesos lentos o el exceso de requisitos genera una percepción por parte de los usuarios de que el trámite es complejo, lo que desmotiva la formalización de acuerdos de pagos.

Frente a los predios con fraude, la falta de seguimiento y control por parte de la empresa permite que esta pérdida se mantenga en el sistema afectando significativamente los ingresos de la empresa.

2.1.2 Causas legales y sociales

Estas causas son externas y están determinadas por el marco regulatorio de los servicios públicos, en algunos casos puede dificultar el proceso efectivo de la gestión de cartera.

En reconocimiento del servicio público como un mínimo vital y este deber ser reconectado con el más mínimo abono a la factura, lo anterior no incentiva a que el usuario pague la totalidad de la deuda llevando a que la cartera inicial nunca salde.

En cuanto a la flexibilidad del pago de las facturas puede ser visto como algo positivo en el aspecto social, pero en el área administrativa pueden presentarse afectaciones en el proceso de recaudo y control impactando la eficiencia de la recuperación de cartera.

De acuerdo con lo anterior la pregunta de investigación que orientara esta sistematización es: ¿Qué reflexiones y aprendizajes se pueden generar de la implementación de un plan de mejora en la gestión de cartera en la empresa URBES S.A.S, y cómo pueden contribuir a la optimización de procesos administrativos y al fortalecimiento institucional?

3 Objetivos

3.1 Objetivo General

Consolidar las reflexiones y aprendizajes generados durante la implementación del plan de mejora en la gestión de cartera de la empresa URBES S.A.S E.S.P, aportando a la optimización de procesos futuros y al fortalecimiento institucional.

3.2 Objetivos específicos

- ✓ Recolectar información cualitativa mediante entrevistas y revisión documental para la descripción de los procesos y decisiones implementadas en el plan de mejora de la gestión de cartera en la empresa URBES SAS ESP.
- ✓ Analizar la experiencia desde un enfoque teórico, identificando el marco conceptual que fundamente las estrategias aplicadas y la experiencia vivida.
- ✓ Interpretar críticamente los resultados obtenidos, valorando tanto los logros como las dificultades enfrentadas, los factores internos y externos que influyeron en la efectividad del plan de mejora.
- ✓ Identificar aprendizajes significativos y buenas prácticas, mediante la recopilación de datos y conocimiento, que contribuya al fortalecimiento de futuras intervenciones en la gestión de cartera de cualquier empresa.
- ✓ Elaborar recomendaciones sustentadas en el análisis teórico y empírico, orientadas a la sostenibilidad y mejora continua de los procesos administrativos y financieros de utilidad tanto para la empresa como para la academia.

4 Justificación

La sistematización desarrollada a través de la práctica profesional en la implementación del plan de mejora en el proceso gestión de cartera en la empresa de servicios públicos URBES S.A.S E.S.P surge de la necesidad de analizar los procesos ya implementados para identificar cual son sus falencias siendo esto la base para la implementación del plan de mejora que busco garantizar la sostenibilidad financiera de la organización.

El recaudo de cartera es un aspecto fundamental para la prestación continua y calidad de los servicios, pues esta permite contar con los recursos necesarios para cubrir los costos operativos, administrativos y realizar inversión en la infraestructura, sin embargo, como lo es en el caso de URBES, este proceso enfrenta retos relacionados con la morosidad, la falta de mecanismos de gestión de cobro y la poca implementación de estrategias de acercamiento con los usuarios.

Por medio de la sistematización se busca rescatar aprendizajes obtenidos e identificar buenas prácticas donde se reconocen dificultades y el planteamiento de mejoras para fortalecer la gestión institucional y aportar crecimiento personal y profesional al estudiante.

La sistematización es una herramienta de consulta y referencia para futuros practicantes o profesionales interesados en el diseño e implementación de planes de mejora relacionados con la recuperación de cartera en empresas de servicios públicos. Este aporte profundiza en el aspecto formativo generando conocimientos valiosos que comprenden la dinámica de estos procesos y proponen estrategias que fortalecen la gestión empresarial.

Dicho lo anterior, la sistematización está orientada a establecer un direccionamiento estratégico que facilite el análisis de diferentes contextos y situaciones que puedan presentarse en diferentes organizaciones del sector, no solamente busca identificar factores de éxitos o mostrar dificultades presentadas durante la ejecución de las actividades sino también proyectar acciones innovadoras que contribuyan a un mejoramiento continuo.

En este sentido esta sistematización permite a las empresas de servicios públicos y a futuros estudiantes de prácticas encaminados por la misma línea de Gestión social, participación y desarrollo comunitario, a resolver problemáticas vinculadas con la falta de registros y análisis de experiencias vividas, las constantes falencias en la gestión de cartera y la falta de estrategias donde se integren todas las áreas de la empresa con el fin de buscar un objetivo común ,esto nos permite transformar una experiencia en conocimientos aplicables, facilitando la construcción de modelos que puedan ser aplicados en contextos similares , convirtiéndose en un recurso estratégico que aporta a la mejora continua de la organización.

La búsqueda de tácticas que permitan innovar en la gestión de cartera, el fortalecimiento comunicativo con los usuarios, el trabajo en equipo en una organización para cumpliendo de objetivos, estos son algunas de las contribuciones más significativas que aporta la sistematización en cuanto a la gestión empresarial, y en cuanto al estudiante se destaca como un aspecto esencial convirtiéndose en una herramienta de apoyo que fortalece la formación profesional.

Además, esta sistematización aportaría conocimiento orientado al desarrollo de competencias en análisis y aplicación de estrategias innovadoras para la gestión de cartera y esto desde la visión del estudiante significa un fortalecimiento de habilidades técnicas y de gestión administrativa tales como el diseño de planes estratégicos y de mejora, así mismo se fortalecerán habilidades comunicativas como la comunicación asertiva, gracias al trato directo con los usuarios desarrollando un perfil de mediador escuchando a los usuarios para dar soluciones ,realizando acuerdos de pago para la recuperación de la cartera vencida , fortalecimiento en la redacción y argumentación en la elaboración de informes, también se desarrollaron habilidades personales y formativas ejerciendo un pensamiento crítico analizando procesos e implementando mejoras con adaptabilidad al cambio ante dificultades presentada durante la gestión.

5 Elementos Teóricos

5.1 Antecedentes

5.1.1 Académicos

Diversas investigaciones han abordado la recuperación de cartera desde la perspectivas administrativas, financieras y sociales.

Por ejemplo, un primer autor, Rodríguez (2023) realizó una investigación cuya finalidad era implementar una matriz de riesgo para estudiar los clientes que actualmente tiene la compañía con el fin de determinar la probabilidad de riesgo crediticio en el pago de sus obligaciones, de igual forma su metodología fue de tipo cuantitativo debido a que sus reseñas fueron de tipo numérico utilizando datos e indicadores reales aportados por el área contable de la organización, con el fin de validar de manera eficaz la necesidad de la implementación de la matriz para mitigar el impacto de la cartera vencida, este trabajo aporta una base teórica útil para interpretar los resultados de la presente sistematización ya que tiene como relevancia prácticas similares durante su proceso de recuperación de cartera al ofrecer un modelo metodológico práctico el cual permitirá a las organizaciones generar alertas tempranas para así mismo tomar acciones correctivas oportunas (Rodríguez Rodríguez, 2023)

Por su parte Charry (2021), en su investigación analizó los factores que generan la cartera vencida, con el fin de implementar estrategias donde se integren acciones pedagógicas y de sensibilización ciudadana, pues el pago oportuno no solo depende de la capacidad económica sino de otros aspectos del entorno a nivel social y político. Este planteamiento coincide con el enfoque de la experiencia sistematizada, e donde la educación y el estudio de todos los contextos fue una estrategia clave para el planteamiento de la solución (Charry Murcia, 2021).

Así mismo Arboleda Paz (2024), determinó en su sistematización realizada como propuesta de recaudo para la empresa municipal de servicios públicos EMPIENDAMO E.S.P. donde implementó una metodología mixta mediante el análisis de datos numéricos y teóricos donde concluyó que las

estrategias principales para la gestión de cartera son: Designar un equipo de cobranza, estandarizar la importancia de las carteras, personalizar la cobranza, capacitar al personal de cobranza e implementar tecnologías durante el proceso, ella lo define como:

La gestión de cobranza es uno de los procesos de mayor importancia para una empresa o institución, ésta debe estar alineada con los demás departamentos y debe suministrar la información real y actualizada sobre el estado de cada una de las cuentas por cobrar, sin embargo, es importante destacar que cada empresa pública o privada es autónoma en establecer el proceso de cobranza (Arboleda Paz, 2024).

5.1.2 Normativos

Ley 142 de 1994

Esta ley establece el marco regulatorio para los servicios públicos domiciliarios en Colombia, incluyendo los procedimientos de facturación, cobro y suspensión del servicio por mora. Este marco normativo orienta las acciones administrativas que se describen en la experiencia sistematizada y delimita las posibilidades de gestión de cartera dentro del marco legal vigente (Funcion, 1994).

5.2 Marco Teórico

5.2.1 Teoría de la gestión financiera

Esta teoría permite conocer la importancia de las finanzas en las gestiones administrativas de la organización, identificando todos los componentes para la toma de decisiones que permitan la estabilidad financiera y crecimiento empresarial.

Al respecto Gitman y Zutter (2012) indican que:

Los gerentes financieros deben comprender la estructura económica y estar atentos a las consecuencias de los diversos niveles de la actividad económica y a los cambios en la política económica. También deben tener la capacidad de usar las teorías económicas como directrices para lograr una operación empresarial eficiente. Algunos ejemplos incluyen el análisis de la

oferta y la demanda, las estrategias para maximizar las utilidades y la teoría de precios (Zutter L. J., 2012)

5.2.2 Teoría de la administración estratégica

Esta teoría es un modelo que busca alcanzar los objetivos propuestos de las organizaciones a través de un direccionamiento estratégico el cual permite identificar por medio de diferentes matrices oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades enfocándolas para el logro de metas establecidas.

Según Fred R. David:

La mayoría de los estrategas coinciden en que la responsabilidad social primordial de cualquier negocio debe ser producir una utilidad que baste para cubrir los costos futuros, porque si no lo logra, no podrá cumplir con ninguna otra responsabilidad social. Los estrategas deben estudiar los problemas sociales en términos sus posibles costos y beneficios para la empresa y abordar las cuestiones sociales que le reditarán más a la empresa (Fred R, 1997).

Determina y explica en su libro las matrices AODF para exponer estrategias que permitan relacionar la situación interna de una organización con los factores externos, es una herramienta que permite analizar el diagnóstico actual de la empresa y las acciones a futuro.

5.2.3 Teoría del comportamiento del consumidor

Esta teoría permite entender las razones detrás del incumplimiento de pago oportuno del servicio por parte de los usuarios, donde en algunos casos no está relacionado únicamente con aspectos económicos, sino que también pueden influir en sus decisiones aspectos relacionados con factores sociales y culturales.

Para Philip Kotler su teoría se basa en un modelo llamado La Caja Negra donde estudia los factores que intervienen en la decisión del momento de una compra, estos están alineados a los estímulos de marketing y factores externos que afectan el comportamiento del consumidor como lo son los aspectos: Culturales, sociales, personales y factores internos como los psicológicos donde interviene

la motivación, percepción, creencias y actitudes. Todos estos factores dan una respuesta al momento de realizar una compra (Kotler, 2017).

En el caso de la empresa de servicios públicos esta teoría permite analizar la gestión de cartera no únicamente desde un proceso financiero sino más allá analizando el comportamiento de pago de los usuarios, identificando cuales son esos factores que influyen o afectan en la decisión del pago no oportuno del servicio, por qué priorizan el pago de otros servicios o productos y no el del servicio de acueducto el cual es un mínimo vital.

5.2.4 Teoría de la sistematización de experiencias

Esta teoría permite realizar un fundamento teórico, respecto al enfoque metodológico del trabajo, orientado a la reflexión crítica y generación de aprendizaje a través de lo vivido durante la práctica profesional.

Al respecto Jara (2018) indica que la sistematización de experiencias permite obtener aprendizajes críticos y dinámicos, es instrumento que permite que un proyecto recupere su relación con la acción para poder interpretar los conocimientos adquiridos y luego comunicarlos, es un aporte enriquecedor para futuros investigadores o estudiantes, donde se describe el proceso vivido los factores que intervinieron y por qué se realizaron los procesos de esa manera, es un proceso transformador (Jara H, 2018).

5.2.5 Teoría de la responsabilidad social empresarial (RSE)

Con esta teoría se identifica a través de la pirámide RSE los aspectos fundamentales de la responsabilidad empresarial permitiendo lograr una gestión de recuperación de cartera enfocada con el compromiso social de la empresa hacia sus usuarios y la comunidad.

La pirámide en la cual explica la teoría de responsabilidad social empresarial el autor Archie Carroll donde argumento que en toda organización se deben de tener cuatro responsabilidades establecidas en un modelo jerárquico las cuales son: Las responsabilidades económicas, legales, éticas y

filantrópicas, esta pirámide permite a las organizaciones analizar la toma de decisiones que aseguren no solamente la sostenibilidad financiera sino también el cumplimiento normativo.

En el caso de las empresas de servicios públicos estas tienen como misión prestar un servicio de calidad con bienestar social, en relación con los enfoques que menciona Carroll en su teoría de responsabilidad social, en cuanto al factor económico en una empresa de servicio público se busca garantizar la viabilidad financiera trabajando de la mano con los factores legales pues se debe de dar estricto cumplimiento con todas las normativas que las regulan, antes que controlan y vigilan. En cuanto a la responsabilidad ética se debe de brindar un servicio justo y de transparencia las acciones deben de estar alineados a mejorar la calidad de vida de la comunidad.

5.3 Marco conceptual

5.3.1 Cartera

La cartera son todas las cuentas por cobrar y deudas que los clientes tienen con la empresa representando una inversión de recursos. Para las empresas prestadoras de servicios públicos representan un valor monetario sobre los servicios facturados y consumidos por los usuarios cuyo pago se encuentra pendiente por pagar (Horngren, 2012).

5.3.2 Gestión de cartera

Es la administración y planificación de actividades encaminadas a gestionar la recuperación de pagos pendientes por los servicios prestados, desde el cobro inicial pre jurídico para asegurar el recaudo de las deudas y minimizar pérdidas económicas. La gestión eficiente de cuentas por cobrar es esencial para la liquidez y sostenibilidad de las organizaciones. Una cartera vencida elevada compromete la capacidad operativa y financiera de las empresas de servicios públicos (Zutter L. J.-C., 2012).

5.3.3 Acuerdo de pago

Es un documento que permite a usuarios morosos la facilidad de pago para los cobros vencidos de los servicios prestados, en este plan de financiamiento la empresa prestadora del servicio acuerda el

valor a cancelar, el número de cuotas y define qué requisitos debe cumplir el usuario para poder acceder a esta opción (Rico, 2011).

5.3.4 Indicadores de morosidad

Es una herramienta que permite medir y analizar en base a los resultados facilitar la toma de decisiones encaminadas al cumplimiento de los objetivos, en el caso de los indicadores de morosidad evalúan la situación financiera de la organización y la efectividad de los procesos de cobranza (Prada Parra, 2020).

5.3.5 Rotación de cartera

Este es un indicador financiero el cual permite medir la eficiencia en la que la empresa logra recaudar el dinero que adeudan los suscriptores por los servicios consumidos (Ceballos Aguirre, 2009).

5.3.6 Plan de mejora

Es la planificación de acciones programadas en una organización para analizar el rendimiento en los diferentes procesos con el fin de alcanzar los objetivos y la mejora continua (Hernandez, 2011).

5.3.7 Sistematización de experiencias

La sistematización de experiencias se ve como un factor que permite la separación de lo práctica y la teoría, contribuyendo a la conformación de una teoría del Trabajo Social (Jara H, 2018).

5.3.8 Comunicación organizacional

La comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de sus culturas o de sus normas, siendo un proceso dinámico donde se transmite y se recibe información, tener una comunicación asertiva es un factor clave para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. En el caso de URBES existe un procedimiento donde se establecen las pautas de comunicación, participación y consulta, en todos los aspectos relacionados con el Sistema de Gestión de Calidad (CASTRO, 2024).

5.3.9 Cultura de pago

Se atribuye al concepto de cultura de pago a todas las prácticas y comportamientos responsables que tienen los usuarios o clientes de cumplir con el pago oportuno por los servicios consumidos (Osejos Vásquez, 2025).

5.3.10 Sostenibilidad financiera

Es la correcta administración de los recursos económicos sin incurrir en riesgos que puedan afectar la estabilidad económica a mediano y largo plazo, esta sostenibilidad debe ser realizada con compromiso social y bienestar ambiental así lo explica (Hermida, 2021) quien expone que las finanzas son sostenibles aquellas que generan acciones que integren los recursos económicos que además de perdurar en el tiempo no afecten el medio ambiente y la integridad social.

5.3.11 Normograma

Es una herramienta jurídica y administrativa que organiza, en forma de esquema o tabla todas las normas legales, reglamentarias e internas que regulan su funcionamiento. Estas sirven para identificar que leyes, decretos, resoluciones y manuales debe de cumplir la entidad en el desarrollo de sus actividades (CASTRO C. , 2020).

5.4 Marco legal

- ✓ Contrato de condiciones uniformes de URBES S.A.S E.S.P El presente contrato de servicios públicos domiciliarios tiene por objeto la prestación de los servicios públicos domiciliarios de acueducto alcantarillado y aseo que la persona prestadora se compromete a prestar en favor del suscriptor y/o usuario, a cambio de un precio en dinero, el cual se determinará de conformidad con la normatividad vigente (URBANOS, 2024).
- ✓ Ley 142 de 1992, expedido por el congreso de la República de Colombia, por la cual se establecen los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones (Colombia, 1994) .

Frente a la Normatividad que regula el cobro de los servicios prestados encaminados a la protección tenemos:

- ✓ El artículo 2.3.1.5.4 del citado decreto, los costos encaminados a garantizar la adecuada protección de las cuencas y fuentes de agua serán incorporados en las tarifas de los servicios públicos domiciliarios de acueducto y alcantarillado, siguiendo los criterios definidos por la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico (Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico, 2023).

Frente a la medición del consumo de agua potable para cada acometida:

- ✓ El artículo 15 del Decreto 302 de 2000, subrogado mediante el artículo 4° del Decreto 229 de 2002, se establece que de ser técnicamente posible cada acometida deberá contar con su correspondiente medidor de acueducto, el cual será instalado en cumplimiento de los programas de micro medición establecidos por la entidad prestadora de los servicios públicos, con la regulación expedida por la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico (CRA, 2021).
- ✓ Que el Artículo 144 de la Ley 142 de 1994 y el Artículo 14 del Decreto 302 de 2000, establecen que los contratos de servicios públicos pueden exigir que los suscriptores o usuarios adquieran, instalen, mantengan y reparen los instrumentos necesarios para medir sus consumos (CRA, 2023).
- ✓ De acuerdo con el numeral 14.9 del artículo 14 de la Ley 142 de 1994, la factura de servicios públicos es la cuenta de cobro que una persona prestadora de servicios públicos entrega o remite al usuario, por causa del consumo y demás servicios inherentes en desarrollo del contrato de servicios públicos (CRA, 2023).
- ✓ El artículo 147 de la Ley 142 de 1994 señala que cuando se cobren varios servicios públicos en una misma factura, es obligación de las empresas totalizar por separado cada servicio, cada uno

de los cuales se puede pagar de manera independiente, salvo el servicio público de aseo y demás servicios de saneamiento básico (CRA, 2023).

Ahora bien, frente al tema de suspensión y terminación del contrato señala la Ley 142 de 1994, lo siguiente:

- ✓ “Artículo 140. Suspensión por incumplimiento del contrato por parte del usuario da lugar a la suspensión del servicio en las fechas señaladas en las condiciones uniformes del contrato de servicios y en casos como: La falta de pago por el término que fije la entidad prestadora, sin exceder en todo caso de tres períodos de facturación, y el fraude a las conexiones de acometidas (Publica, 1994).

5.5 Marco Normativo

Figura 6
Normograma Empresa URBES SAS ESP

CATEGORIA														NORMA
ESTRATEGIA Y PLANEACION OPERATIVA	CONTROL Y GESTION	MANEJO DE CUENCA	CAPTACION Y PRODUCCION	CONTROL DE LA PRODUCCION	DISTRIBUCION	RECOLECCION Y TRANSPORTE ASEO	GESTION AMBIENTAL	MERCADEO Y SERVICIO	ATENCIÓN AL CLIENTE	FACTURACIÓN Y COBROS	CONTROL DE PERDIDAS NO SERVICIOS LOGISTICOS	GESTION JURIDICA Y CONTRATOS	COMPRAS	
X														Constitución Política de 1991 (arts. 365, 367, 368, 369, 370)
X														Ley 142 de 1994 (ART. 4, 11, 18, 34,
X														Ley 142 de 1994 (art. 44.4)
X														Ley 489 de 1998
X														Decreto 115 de 1996
X														Ley 142 de 1994 (art. 51)
X														Ley 489 de 1998
X														Decreto 115 de 1996
X														Ley 142 de 1994 (ART. 52)
X														Ley 142 de 1994 (art. 86, 87, 88, 90 a 96, 98, 163, 164)
X														Ley 1151 de 2007
X														Ley 732 de 2002 (art. 3)
X														Ley 715 de 2001
X														Ley 1176 de 2007
X														Decreto 1013 de 2005
X														Resolución 201 de 2001 Condiciones PGR
X														Resolución CRA 151 de 2001 título II y Título III
X														Ley 872 de 2003
X														Decreto 4110 de 2004
	X													Ley 715 de 2001
	X													Ley 1176 de 2007
	X													Norma RAS

Nota: Adaptado del sistema de gestión de la calidad de la empresa urbes SAS ESP

6 Metodología

6.1 Tipo de investigación:

La presente sistematización tiene un enfoque mixto orientado a recuperar, analizar y aprender de la experiencia vivida durante el desarrollo de la práctica profesional en la empresa URBES S.A.S E.S.P con el propósito de generar un conocimiento útil y aplicable a la mejora de la gestión de cartera, a través del análisis y recuperación de datos.

Al respecto Tudela nos indica que una investigación con esta metodología se hace conveniente cuando se desea conocer las razones por las que los individuos, en este caso los suscriptores del servicio actúan de la forma en que lo hacen, tanto en lo cotidiano, como cuando un suceso irrumpe de forma tal que pueda dar lugar a cambios en la percepción que tienen de las cosas, como es el incumplimiento de sus obligaciones en el pago de los servicios consumidos (Tudela, 2007).

6.2 Enfoque metodológico:

La sistematización se desarrolló desde un enfoque metodológico crítico- reflexivo, el cual permitió construir y plasmar la experiencia vivida durante la implementación del plan de mejora de la recuperación de cartera en la empresa URBES S.A.S E.S.P. Es así como a través de este enfoque metodológico permitió analizar detalladamente cada una de las actividades ejecutadas durante el proceso práctico, la revisión documental, interacción con los usuarios y entre otras actividades establecidas en el cronograma, mostrando una situación real que puede ser de base de futuros procesos que impulsen a un cambio en la organización.

Según Jara 2018 En el campo específico de la reflexión teórica y metodológica sobre la sistematización de experiencias, debemos ser coherentes con su sentido de fondo: no se trata tanto de mirar hacia atrás, para apropiarnos de lo ocurrido en pasado, sino, principalmente, recuperar de la experiencia vivida los elementos críticos que nos permitan dirigir mejor nuestra

acción para hacerla transformadora, tanto de la realidad que nos rodea, como transformadora de nosotros mismos como personas (Jara, 2018).

6.3 Objeto de sistematización:

El objeto de sistematización es la experiencia vivida durante la implementación de un plan de mejora en la gestión de cartera en la empresa URBES SAS ESP, desarrollada en el marco de la práctica profesional. Esta experiencia se convierte en una oportunidad para generar conocimiento a partir del análisis crítico de los hallazgos obtenidos durante su ejecución, con el propósito de optimizar el proceso de gestión de cartera y fortalecer las estrategias administrativas de la organización.

La sistematización buscar analizar y reflexionar críticamente sobre lo vivido, las estrategias implementadas y los resultados alcanzados, comprendiendo como estos contribuyeron al mejoramiento de los procesos internos, a la relación con la comunidad y a la prestación de un servicio con compromiso social. De acuerdo con (Jara H, 2018), sistematizar una experiencia implica reconstruir y comprender de manera crítica lo ocurrido para generar nuevos saberes, sensibilidades y capacidades institucionales. En relación con lo anteriormente mencionado, este trabajo pretende rescatar los aprendizajes obtenidos y convertirlos en insumo para el fortalecimiento de los procesos, la gestión futura de la empresa y la academia.

6.4 Criterios de selección de la experiencia:

La selección de criterios para la sistematización de experiencias en la implementación del plan de mejora de la recuperación de cartera se basó en diferentes aspectos y criterios tales como:

6.4.1 Impacto financiero

La recuperación de cartera vencida es un componente importante para garantizar la sostenibilidad económica y operativa de una organización, en el caso de URBES surge de la Identificación de una problemática de morosidad donde un 35% de los usuarios presenta una cartera vencida, a raíz de esto se reconoció la necesidad de intervenir en el proceso de gestión de cartera desde una

perspectiva integral con el fin de establecer un proceso en el cual se puede garantizar la correcta supervisión y aplicación de herramientas de seguimiento y control como lo son los indicadores de morosidad y de gestión orientados a incrementar la recuperación de ingresos y fortalecer con la comunidad la cultura de pago.

6.4.2 Impacto social

Desde este impacto la sistematización permite dejar prácticas que fortalezcan la comunicación entre usuario y empresa, en el caso de las empresas del sector de servicios públicos la comunicación oportuna con los usuarios es un aspecto fundamental en el que se debe fortalecer, pues esto permite generar un vínculo social donde se pueda promover una cultura de pago. Durante el desarrollo de las actividades del plan de mejora se realizaron acercamientos con la comunidad donde muchos de los usuarios desconocían las opciones de pagos que ofrecía la organización siendo notorio la falta de comunicación.

El autor Jara (2018) plantea la sistematización desde un impacto social entendida como un enfoque investigativo que busca la plena participación de las personas de los sectores populares y el análisis de la realidad, con el objeto de promover la transformación social (Jara, 2018).

6.4.3 Participación del estudiante

Desde este aspecto el rol del estudiante durante el desarrollo de la práctica profesional aportando los conocimientos adquiridos a lo largo de la formación académica y llevándolo a realidad, permite generar un espacio de confianza donde el estudiante se involucre en el rol y se apropie de la problemática que afecta a la organización, permitiéndole ser líder en el aporte de ideas estratégicas enfocadas al cumplimiento de objetivos.

También es un espacio de reflexión donde el estudiante puede autoevaluarse sobre sus conocimientos y lo aplicado en el campo, midiendo el desempeño logrado a través de los resultados obtenidos en la recuperación del recaudo.

6.4.4 Posibilidad de generar aprendizajes transferibles

El practicante experimenta de primera mano la problemática transformando el proceso de la práctica profesional en la sistematización de un escenario de aprendizaje, análisis y de reflexión para futuros estudiantes representando un valor formativo tanto para el estudiante como de apoyo para las organizaciones buscando la mejora continua de los procesos de gestión.

La sistematización de experiencias de acuerdo con el autor (Jara, 2018) Al meternos en nuestros procesos y en los procesos de otros, también nos reencontramos con nosotros mismos. Descubrimos que las tensiones, inherentes a las prácticas, son tensiones vividas por sujetos, de ahí que la sistematización sea también escenario de nuestras subjetividades, expresión de nuestros deseos, posibilidad de recrear nuevos vínculos sociales, diálogos con otros educadores, encuentro con nosotros mismos.

6.5 Preguntas orientadoras

- ✓ ¿Qué aprendizajes se obtuvieron desde el rol práctico en la implementación del plan de mejora y como estos conocimientos pueden transferirse y enriquecer el proceso de formación para futuros estudiantes?
- ✓ ¿Como la ejecución del plan de mejora en la recuperación de cartera de la empresa URBES S.A.S permitió el fortalecimiento de la gestión financiera y social?
- ✓ ¿Cuáles fueron los aspectos que influyeron en la selección del plan de mejora y como permitió al estudiante integrar los conocimientos teóricos con la realidad?
- ✓ ¿Qué factores internos y externos influyeron en la efectividad del plan de mejora en la gestión de cartera, y cómo se abordaron durante la práctica profesional?
- ✓ ¿Cómo se fortaleció el perfil profesional del estudiante a través de la sistematización de esta experiencia, y qué competencias fueron potenciadas?

6.6 Personas involucradas en la experiencia

El equipo de trabajo que me permitió vivir esta experiencia y lograr los resultados propuestos, cumpliendo a cabalidad todo lo proyectado desde el inicio de la práctica fueron:

- ✓ Hernán Charry Nieto, Gerente Operativo quien puso a disposición el personal y los recursos para llevar a cabo todo lo planeado.
- ✓ La Doctora Olga Mejía, Abogada quien con sus conocimientos apporto todas las bases jurídicas para cada actividad realizada.
- ✓ Yeimy Palomo, Auxiliar Operativa quien me brindo la información y apoyo en los procesos y procedimientos que se realizaron en cada actividad.
- ✓ Equipo Operativo, que son los colaboradores quien estuvieron a disposición para desarrollar ha satisfacción todo lo programado.
- ✓ Los usuarios, como personas directamente involucradas quien estuvieron prestos y con la voluntad para llegar a diferente acuerdo y realizar cada actividad requerida.

Figura 7.

Socialización Cronograma de Actividades.



Nota. Fotografía tomada junto al gerente operativa durante la ejecución del plan de mejor, 2025

Figura 8

Equipo de trabajo URBES SAS ESP Mariquita



Nota: Imagen tomada de Pagina Web <https://urbes.com.co/nuestra-empresa/somos-urbes/>

6.7 Instrumentos de recolección de información:

En el marco de la construcción de esta sistematización se realizó un acercamiento directo con las personas que participaron en el proceso de recaudo, incluyendo a los usuarios visitados y al personal que apoyo las diferentes actividades operativas y administrativas. Esta relación permitirá obtener testimonios, percepciones y experiencias claves que enriquecerán el análisis del proceso; además se analizara los diferentes materiales recopilados generados durante la práctica profesional como los son; informes de gestión, indicadores de recuperación de cartera, notificaciones entregadas a usuarios, registros fotográficos tomados en terreno, listado de visitas programadas y ejecutadas.

la información que nos permite recopilar, organizar y analizar de manera estructurada son las siguientes:

- ✓ Guía de entrevista semiestructurada: Este instrumento de recolección de información permitió conocer a fondo la problemática, se entrevistó al personal administrativo y en base a los testimonios se diseñó el plan de mejora de gestión de cartera.

- ✓ Revisión documental: Este instrumento de análisis permitió recopilar y analizar evidencias necesarias para el diseño y ajuste del plan de mejora implementado, analizando informes entregados por el área de Gestión Comercial donde se estudió el detallado de la cartera y de los usuarios a visitar. Los indicadores de gestión establecidos por la gerencia, notificaciones y evidencias fotográficas.
- ✓ Diario de campo/bitácoras: La implementación del plan de mejora en la gestión de cartera implica tener un contacto constante con los usuarios por esta razón es importante la implementación de visitas y llevar un control y registro de todas las actividades de campo realizadas.
- ✓ Matriz comparativa de buenas prácticas: Esta matriz basada la revisión de experiencias de otros autores permitió identificar si las acciones o actividades ejecutadas son consideradas buenas prácticas en el sector de servicios públicos, analiza si otros autores o empresas las han aplicado y si estas han tenido éxito, pues la revisión de otras experiencias nos permite construir una acción nueva basada en contextos reales, esta matriz permite proyectar el aprendizaje hacia el futuro.

6.7.1 Cronograma de implementación del plan de mejora

En este cronograma se detallan las actividades realizadas durante el proceso de práctica profesional e implementación del plan de mejora para el cumplimiento del objetivo propuesto.

6.8 Técnicas de Análisis de datos.

Tabla 1. Cuadro de relación de tipos de análisis implementados

Instrumento	Tipo de dato	Método de análisis
Entrevista semiestructurada	Opiniones y testimonios del personal involucrado en el proceso: Gerencia, área de Jurídica, Gestión Comercial, operativa y social.	Se profundiza los testimonios de las situaciones vividas y los principales factores que pueden estar interviniendo en el proceso.
Revisión documental	Revisión de documentos de Indicadores de gestión de cartera, Informes de gestión Comercial	Se identificaron a través de esta documentación los usuarios frecuentes del no pago del servicio, las faltas de comunicación entre cliente empresa y poca implementación de estrategias.
Diario de campo	Interacciones con el cliente en visitas de campo.	Implementación de informes con registros fotográficos donde se identificaban las condiciones físicas de la vivienda, así como las ocupaciones y oficios a los que se dedican los habitantes. Permitted establecer un diagnóstico de la situación socioeconómica de cada hogar con el fin de determinar su capacidad de pago.
Matriz comparativa de buenas practicas	Resultados de otros autores	Verificación de las estrategias.

Nota: Elaboración Propia. 2025

6.9 Contexto temporal y espacial

Figura 10

Línea de Tiempo Plan de Sistematización



Nota: Elaboración propia, 2025

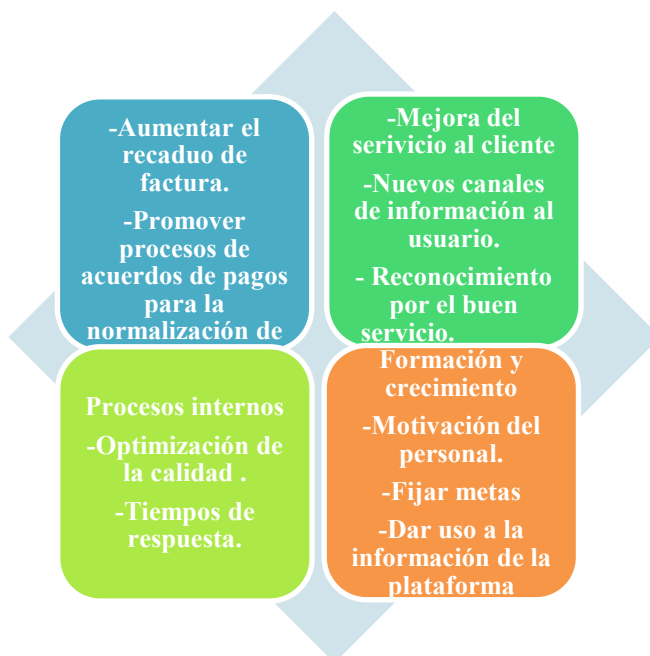
7 Análisis de la experiencia sistematizada, de acuerdo con resultados

7.1 Impacto Técnico Administrativo – Resultados concretos

En esta sección se detallan los resultados cuantificables y las mejoras alcanzadas tras la implementación del Plan de Mejora de la Gestión de cartera, La medición del impacto en la eficiencia operativa, los indicadores financieros y administrativos.

Figura 11

Cuadro de Gestión Estratégica.



Nota: Elaboración propia, 2025

Con el propósito de alinear los objetivos estratégicos con el plan de mejora se diseñó el siguiente cuadro de gestión estratégica lo que permitió identificar aspectos relevantes que la organización debe fortalecer.

7.1.1 Políticas de cartera:

La empresa URBES S.A.S E.S.P no tenía definida sus políticas de cartera, lo que representaba un riesgo para el desarrollo del proceso, pues las políticas de cartera son un pilar estratégico para la gestión del cobro, ya que en estas se encuentran definidas los lineamientos normativos y de gestión

presentando los parámetros de negociación para las partes involucradas mitigando el riesgo y aumento de la efectividad. Se presentan a continuación las políticas de cartera diseñadas.

- ✓ Se recuperan deudas de más de dos (2) años, las deudas de menos no se podrán negociar ni habrá ningún descuento en relación, a excepción de que el monto de la deuda supere más de un millón de pesos.
- ✓ La instalación del micromedidor no es negociable. -
- ✓ Las personas autorizadas para negociar deuda serán: GERMAN CHARRY, OLGA ISABEL MEJIA, HERNAN CHARRY.
- ✓ Los acuerdos de pago llevarán un interés equivalente al 0.5%. mensual.
- ✓ Cuando se va a hacer descuentos de la deuda, lo que se rebaja son los intereses y el 50% de la prescripción si la hay.
- ✓ El otro 50% de la prescripción de la deuda es el ámbito de negociación.
- ✓ Cuando la deuda este en proceso al momento de negociar, se deben descontar todos los gastos judiciales, incluyendo lo que se le pague a la abogada para la recuperación de cartera.
- ✓ Nunca el descuento puede superar el 50% de la deuda.
- ✓ Se procurará EN TODO CASO no afectar con el descuento el capital de la deuda. -
- ✓ Si una persona se le ha hecho acuerdo de pago, y lo ha incumplido, incurriendo en mora superior a tres (3) meses, no se le puede hacer nuevamente acuerdo de pago, sino por el contrario se le cargara los montos de dinero que se le habían rebajado con el primer acuerdo, lo anterior previa notificación.

- ✓ Si es un suscriptor y/o usuario moroso que ha incumplido el primer acuerdo de pago, y solicita nuevo acuerdo de pago se le puede refinanciar toda la deuda (incluyendo la deuda que se le rebajo con el primer acuerdo de pago) sin ningún descuento con plazos más amplios.
- ✓ En caso de que el deudor moroso incumplido, manifieste su voluntad de pagar de CONTADO toda la deuda, se le rebajara únicamente los intereses, y el 50% de la prescripción si la hay.
- ✓ Los porcentajes de negociación y la instalación del micromedidor, y excepciones en general, pueden variar por orden de GERMAN CHARRY ALCALA, HERNAN CHARRY para lo cual se debe explicar brevemente en la factura la persona que autorizo esta variación.
- ✓ Al momento de negociar la deuda, se advertirá de la obligación de instalar micromedidor, de las consecuencias que acarrea el incumplimiento del acuerdo de pago y en caso de que se celebre acuerdo de pago, se dará una explicación del monto en que queda la cuota mensual pagando el acuerdo de pago, más el consumo mensual.
- ✓ Al momento de negociar se olvidará toda ofensa verbal o escrita que haya hecho el usuario o suscriptor moroso contra las personas que dirigen la empresa o contra la empresa, a excepción de agresiones físicas que se hayan ocasionado.
- ✓ Para realizar un acuerdo de pago es necesario dar una cuota inicial para empezar.

- ✓ Los acuerdos de pago a inquilinos o terceros que no sean propietarios, no se pueden hacer sin la autorización escrita del dueño del predio.
- ✓ La Empresa realiza gestión de cobranza de cartera, publicando cada mes por medio de Redes Sociales, invitaciones a los usuarios morosos con deudas mayores a un millón de pesos, a pagar donde se invita a la empresa URBES SAS ESP, para solicitar la prescripción de la deuda y la condonación de intereses.
(Elaboración propia).

7.1.2 Optimización del proceso de Notificación y Cobro pre-jurídico

Se buscó aumentar el pago del servicio enviando notificaciones físicas a los usuarios morosos invitándolos a la normalización de la cartera y exponiendo de manera clara las consecuencias legales de suspensión del servicio, procesos administrativos y judiciales por el no pago del servicio.

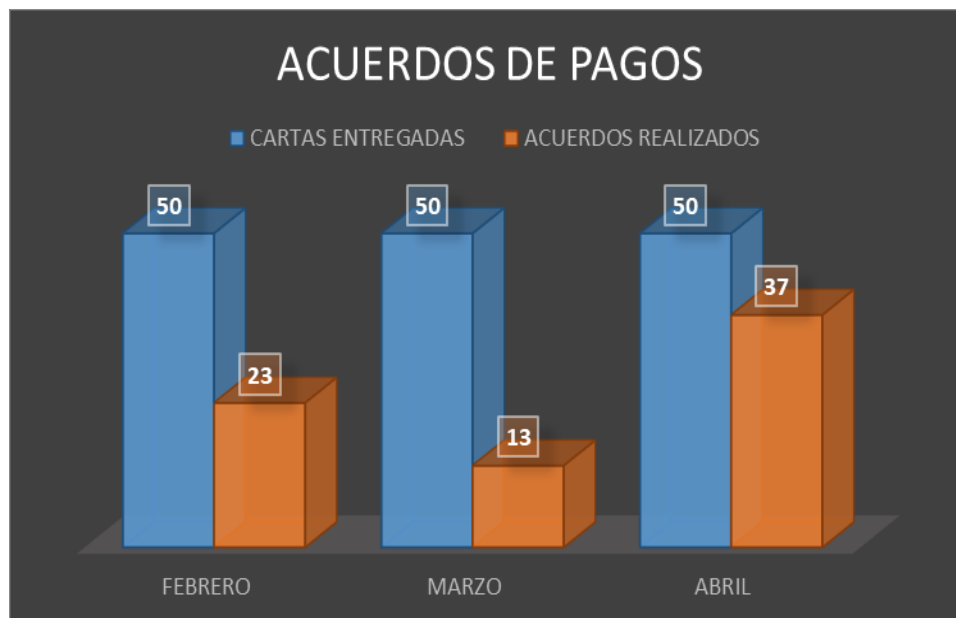
Figura 12

Notificación con los Usuarios.



Nota: Registro fotográfico tomado de notificación de cobro pre- jurídico, abril 2025 (Archivo personal)

Figura 13.
Acuerdos de Pago realizados/ Notificaciones recibidas



Nota: Elaboración Propia.

Durante el trimestre comprendido en febrero a abril, se enviaron 150 cartas de notificación a usuarios en mora superior a tres meses, como resultado se realizaron 73 acuerdos de pagos, este resultado demuestra una alta efectividad en la estrategia de contacto y comunicación con el usuario logrando una tasa de respuesta y formalización del 48%

$$\frac{73 \text{ acuerdos de pagos}}{150 \text{ cartas}} \times 100 = 48,66\%$$

7.1.3 Inspección de fraudes

Durante el desarrollo de las actividades implementadas se evidenció que la efectividad de la suspensión del servicio por mora se veía afectada por la alta incidencia de reconexiones fraudulentas, esto mitigaba la presión del cobro y permitía que los usuarios no realizaran el pago el servicio aumentando de manera significativa la cartera.

Se realizaron visitas técnicas a 110 predios durante los meses de (febrero, marzo y abril 2025). Las acciones incluyeron inspecciones de campo, identificación de conexiones fraudulentas y la suspensión del servicio de agua potable en los predios involucrados, conforme a la normativa vigente.

Metodología de Detección.

- Inspección de campo programadas y aleatorias.
- Análisis de consumo inusual (monitoreo y seguimiento según archivo de lecturas).
- Denuncias de usuarios o terceros (anónimas).
- Visita técnica por parte de la cuadrilla de cortes y suspensiones (inspección de acometidas y verificación de medidores).

Acciones tomadas:

- Suspensión del servicio en todos los predios involucrados
- Elaboración de actas (formato inspección de fraudes e ilegales)
- Notificación verbal al usuario.

Tabla 2

Relación efectividad de fraudes / incremento del recaudo

MES	PREDIOS VISITADOS	FRAUDES ENCONTRADOS	INCREMENTO DE RECAUDO
FEBRERO/2025	40	20	2,2%
MARZO/2025	50	35	3,2%
ABRIL/2025	20	7	1,5%

Nota: Elaboración Propia.

La inspección de fraudes es una actividad que permite aumentar el recaudo del servicio, por lo tanto, es necesario que la empresa implemente esta actividad como mecanismo de control para la efectividad del recaudo de cartera.

7.2 Impacto académico

El desarrollo de esta sistematización de experiencias es un proceso muy importante para todo profesional, ya que este nos permite plasmar lo aprendido en el desarrollo académico. En este espacio que brinda la universidad en intervenir en entidades ya sean públicas o privadas buscan desarrollar habilidades y actitudes frente a las respectivas áreas de trabajo.

Durante este proceso en el área administrativa junto al área de jurídica de la empresa de servicios urbanos URBESAS SAS ESP, han tenido un fuerte impacto en mi formación académica, debido a que he desarrollado actividades con el fin de proponer cambios y mejoras en la recuperación de cartera de la empresa, ya que esta ha sido una empresa con una larga trayectoria en el municipio de San Sebastián de Mariquita y muy flexible con los usuarios acreedores del servicio frente al tema de pago de sus facturas, aumentando así matriculas con cartera vencida.

En el trabajo realizado con acompañamiento al área de jurídica se adquirieron conocimientos frente a las diferentes normativas que rigen a la empresa prestadora del servicio, el manejo de los procedimientos para realizar acuerdos de pagos, conocimiento de los requisitos, documentos necesarios para la legalización de un proceso de acuerdo de pago.

El manejo del sistema operativo Ansoff es una plataforma muy práctica y útil para los 14.000 usuarios que reciben el servicio. Una herramienta con la que he tenido mucha familiarización frente al proceso de la práctica.

Esta experiencia en el área de cartera vencida en la Empresa de Servicios Urbanos de Mariquita ha sido una oportunidad significativa para aplicar los conocimientos adquiridos en mi formación académica, además me ha permitido familiarizarme con procesos reales de recuperación de cartera, análisis de clientes morosos, elaboración de reportes y estrategias de cobro, lo cual constituye una experiencia laboral relevante en el campo de la administración y la gestión empresarial. He aprendido a interactuar con usuarios y a manejar situaciones delicadas con responsabilidad y ética profesional.

7.3 Impacto desde lo práctico

Figura 14.

Socialización plan de trabajo con el equipo URBES



Nota: Fotografía tomada durante la planeación de las actividades a desarrollar en la empresa URBES SAS ESP. (Archivo personal, 2025)

La buena relación con todos los miembros de una empresa es importante en el desarrollo de las actividades laborales, ya que permite llevar un clima laboral agradable, siendo esto un factor motivador para el empleado o en este caso el practicante. El saber respetar y entender las diferentes opiniones es un punto importante, todos debemos intentar crear un ambiente en armonía en el que la tolerancia sea la pieza clave y entre los distintos niveles jerárquicos establecidos.

Cuando se trabaja en un equipo se vela en pro de un objetivo común. Por lo tanto, complicidad, cohesión y sobre todo cooperación son los ingredientes principales para mejorar las relaciones personales y los resultados de los objetivos propuestos.

Cuando se inicia el proceso laboral comenzamos a analizar y saber manejar distintos escenarios que se pueden presentar en dicha área de trabajo ya sea con un compañero o un cliente. El manejo de la relación con el cliente es otra de las fortalezas adquiridas desde lo práctico saber escuchar

y atender sus quejas, necesidades y reclamaciones permiten dar mejora al servicio que presta la empresa a la comunidad.

Durante el tiempo de práctica, he desarrollado competencias clave como la capacidad de adaptación a nuevos entornos laborales, el trabajo en equipo colaborando con distintas áreas, y la gestión del tiempo para cumplir con los plazos establecidos en las labores asignadas. Además, he fortalecido mis habilidades de comunicación asertiva, manejo de bases de datos, y el uso de herramientas tecnológicas para el seguimiento de la cartera vencida. Esta experiencia también me ha permitido mejorar mis habilidades analíticas para la formulación de estrategias de recuperación de cartera.

La comunicación asertiva y el trabajo en equipo son temáticas que han tenido fuerte impacto en mi formación profesional, en el área de trabajo de desarrollo de las practicas son dos competencias fuertes que se deben manejar ya que se tiene constante relación con los operarios para dar cumplimiento a las actividades programadas.

7.4 Impacto en el perfil profesional.

En esta etapa desarrollada en el campo laboral permite conocer a diferentes profesionales mostrando sus capacidades y habilidades en cada área específica, es una experiencia enriquecedora en el proceso formativo.

Conocer las diferentes situaciones que se presentan en un campo laboral nos permite desarrollar que acciones tomar frente a estos escenarios y estas situaciones permiten *descubrir* los verdaderos gustos, en que campo nos sentimos más útiles y con mayor habilidad. Con las prácticas se pueden entrar en contacto con nuevas posibilidades profesionales que no habían sido contempladas.

En la carrera universitaria de administración de empresas siempre nos centramos en querer desarrollarnos en un campo específico de una empresa, ya sea financiera, en la parte de talento humano

o calidad, y en otras ocasiones en crear una propia empresa, todos los procesos manejados en un campo laboral como practicante ayudan al proceso instructivo a la hora de enfrentarse a la realidad.

Durante esta experiencia, he desarrollado competencias claves para mi futuro profesional tales como:

- Trabajo en equipo, al colaborar con diferentes áreas y aportar a la solución de problemas comunes.
- Gestión del tiempo, para cumplir eficientemente con tareas asignadas y objetivos semanales.
- Capacidad de adaptación, al integrarme rápidamente a los procesos y cultura organizacional.
- Análisis y toma de decisiones, a partir de la revisión de reportes de cartera y comportamiento de usuarios.
- Comunicación efectiva, al interactuar con clientes y brindar soluciones respetuosas y eficaces.
- Cooperación y empatía con las personas involucradas en todos los procesos.
- Experiencia en atención al usuario y muy buenas relaciones interpersonales.
- Capacidad de detección, análisis y solución de necesidades y problemas.
- Manejo de herramientas informáticas (Word, Excel, Ansoff).

Toda esta experiencia ha sido una valiosa ventana para dar a conocer mis habilidades, iniciativa y compromiso. He tenido la oportunidad de establecer relaciones profesionales con colegas del área administrativa, financiera y operativa, así como con supervisores que han sido mentores en mi proceso de aprendizaje. Esto me ha permitido ampliar mi red de contactos en el sector público y privado, lo cual considero importante para mi futuro profesional.

7.5 Impacto en la Empresa

La optimización de los procesos de gestión de cobro mediante la ejecución de actividades que requirieron la coordinación y el liderazgo de equipos de trabajo, siempre enfocados en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La experiencia de implementación y la interacción directa con las diferentes áreas de la organización permitieron identificar detalladamente las falencias presentes en la gestión de cobro, tales como:

- ✓ Falta de comunicación interna: Una coordinación deficiente entre las áreas involucradas en el proceso de cobro afecta no solamente el clima laboral, sino también la imagen institucional pues compromete el incumplimiento normativo afectando la calidad, continuidad y confiabilidad del servicio con los usuarios.
- ✓ Ausencia de mecánicas de control: Falta de herramientas claras de control y medición para el seguimiento de los acuerdos de pagos incumplidos conlleva a un desorden administrativo lo cual puede generar pérdidas financieras que pueden comprometer la estabilidad y sostenibilidad de la empresa.
- ✓ Poco uso del sistema Comercial Ansoft: Falta de capacitación para utilizar todas las herramientas que brinda el sistema comercial para optimizar, segmentar y controlar la cartera. En el desarrollo del plan se identificó lo indispensable que es esta herramienta para todos los procesos internos, no se evidenció el uso eficiente de este sistema.

La implementación de acciones de mejora enfocadas en corregir las falencias mencionadas no solo optimizará el proceso de gestión de cobro, sino que tendrá un efecto multiplicador en diversas áreas de la organización, impactando directamente la estabilidad financiera, eficiencia operativa y la cultura organizacional.

7.6 Impacto en lo social

A través del análisis y sistematización de la experiencia se evidenció una gestión más organizada, transparente y comunicativa que contribuyó a mejorar la credibilidad de los usuarios hacia la organización fomentando el sentido de compromiso en el cumplimiento de sus obligaciones.

En cuanto a los procesos de comunicación interna y atención al usuario permitió ofrecer información clara y oportuna sobre los mecanismos de pagos, acuerdos y beneficios lo que promovió a una mayor cultura de pago voluntario, fortaleciendo la sostenibilidad empresarial y el compromiso social.

Figura 15:
Socialización Acuerdos de pagos.



Nota: Fotografía tomada durante la jornada de socialización con la comunidad, marzo 2025(Archivo personal)

En términos generales la sistematización de experiencias permitió reconocer que una gestión eficiente de la cartera no solo tiene efectos financieros, sino que impacta directamente en la calidad de vida de la comunidad, al garantizar la continuidad, cobertura y mejoramiento de los servicios públicos.

7.7 Lecciones aprendidas

La experiencia enmarca que la eficiencia administrativa y financiera de una empresa depende de su trabajo en la gestión humana y operativa. Una gestión de cartera efectiva no se centra solo en los procesos contables o legales, sino que también se debe centrar en la relación con el cliente. La problemática central de la empresa URBES S.A.S E.S.P radica en el alto número de usuarios morosos y el aumento progresivo de fraudes, esto es un escenario que resalta la necesidad de tener definida una comunicación clara y oportuna para los usuarios y a nivel interno de la organización.

La gestión de cartera en una empresa de servicios públicos es un proceso transversal que requiere del trabajo articulado con todas áreas de la organización y este es el caso de la empresa URBES S.A.S E.S.P pues el área de facturación debe de suministrar una información oportunamente y verídica sobre los usuarios con cartera vencida mayor a tres meses para que el área de jurídica realice citaciones oportunas invitando a los usuarios morosos a normalizar la cartera, más allá de este trabajo administrativo el área operativa juega un papel fundamental, pues la cuadrilla de cortes y suspensiones debe dar cumplimiento efectivo a las metas establecidas de suspensión del servicio, esta actividad permite que los usuarios se acerquen a realizar el pago del servicio.

Lo anterior es un ejemplo claro de que la cooperación y el trabajo en equipo permite la mejora de los procesos internos. En la matriz DOFA de la empresa estudiada se identificó que la cooperación, el trabajo en equipo y el seguimiento de los acuerdos de pagos son una de las debilidades que enfrenta la organización, es aquí donde radica la importancia de superar esta debilidad mediante un trabajo articulado con las diferentes áreas.

7.8 Matriz DOFA

Tabla 3
Matriz DOFA

Fortalezas (F)	Oportunidades (o)
Personal con experiencia en gestión de cartera	Avances tecnológicos para automatizar procesos de cobro
Buen conocimiento del comportamiento de los usuarios	Normativas que respaldan el cobro de servicios públicos
Plataforma de información (ANSOFT) y seguimiento actualizado	Acceso a bases de datos para análisis de riesgo de cartera
Normatividad Vigente y clara	Opciones de pago favorables para los usuarios.

Fuente: Elaboración Propia.

Debilidades (D)	Amenazas (A)
Alta morosidad en estratos bajos Y	Cambios en la legislación que limiten la suspensión del servicio.
Recursos humanos limitados para visitar y cobros en campo.	Crisis económica que afecta la capacidad de pago de usuarios.
Bajo Seguimiento a los acuerdos de pago.	Resistencia social al cobro y a las suspensiones del servicio.

Alta demanda en acuerdos de pago incumplidos.	Regulación de tarifas.
fALTA DE TRABAJO EN EQUIPO ENTRE LAS INTERAREAS	Desorden en los procesos administrativos y incumplimiento de los objetivos organizacionales.

Fuente: Elaboración Propia.

Los resultados obtenidos tras la implementación del plan de mejora es una evidencia de que por medio del trabajo en equipo se pueden alcanzar los objetivos, nos queda como lección que el aislamiento en una organización es una debilidad que impacta directamente los indicadores de liquidez y los diferentes procesos.

El estudiante de administración en estos procesos asume un rol fundamental pues este actúa como un agente generador del cambio para la mejora continua y la innovación de los procesos identificando a través de una matriz las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Se identifico que el aumento de suscriptores con cartera vencida es una amenaza para la estabilidad financiera de la organización. El estudiante por medio del uso de diferentes herramientas y metodologías genera un enfoque estratégico, dentro de los resultados obtenidos tras la implementación del plan de mejora, se crearon las políticas de cartera las cuales no estaban definidas por la organización generando esto un aporte positivo para el área de jurídica, la creación de una base de datos y análisis de tendencia para medir la efectividad de las citaciones de los cobros pre-juridicos en cuanto a la realización de los acuerdos de pagos alcanzando una efectividad del 74% en el mes de abril, queda claro que estas herramientas son esenciales en la toma de decisiones.

Se deja definido que el rol del practicante dentro de esta organización se centró en generar información oportuna y planes de acción para mitigar el número de usuarios con cartera vencida aportando estabilidad y calidad a los procesos organizacionales.

7.9 Desafíos y gestión de cambio

Todo proceso de mejora conlleva a desafíos y esta experiencia no fue la excepción, durante la implementación del plan de mejora en la empresa URBES S.A.S E.S.P para superar las problemáticas se requirió de un cambio y actualización de los procesos, la implementación de nuevas herramientas de comunicación y en esfuerzo coordinado con las diferentes áreas, a continuación, se describen algunos de los desafíos enfrentados.

7.9.1 Desafío 1: Alta morosidad

La matriz DOFA realizada señaló la alta morosidad y el aumento de acuerdos de pagos incumplidos frente a esto se generaron estrategias de superación como el refinanciamiento de acuerdos de pagos incluyendo los montos rebajados inicialmente con plazos más amplios buscando mitigar la reincidencia en la mora brindando acompañamiento jurídico fortaleciendo el cobro pre- jurídico con él envió mensual de cartas y programación de citaciones personalizadas brindando descuento de intereses de la prescripción, además se realizaron campañas por medio de redes sociales invitando a los usuarios con deudas altas a negociar la prescripción y condonación de intereses.

7.9.2 Desafío 2: Poca comunicación y falta de seguimiento efectivo

La falta de comunicación e información a los usuarios sobre las alternativas de pagos permitió crear estrategias como la implementación de un canal de WhatsApp permitió a los usuarios exponer inquietudes, reclamaciones sobre el consumo facturado, servicios y pagos.

7.9.3 Desafío 3: Resistencia a la cultura del cambio

Para superar el desafío de la resistencia a la cultura del cambio por parte de áreas directamente enlazadas en el proceso fue crucial:

- ✓ Sensibilización del personal: Se enfocaron esfuerzos en capacitar al personal en el buen trato al usuario de manera respetuosa y clara teniendo empatía y cordialidad.

- ✓ Optimización del sistema comercial Ansoft: Se evaluó la necesidad de darle un mejor uso al sistema, explorando sus diferentes opciones para agilizar las actividades de filtrado de usuarios y siendo consistentes en él envío de comunicaciones o notificaciones continuas, con el fin de fomentar el pago oportuno de los servicios.

7.9.4 *Desafío 4: Aumento progresivo de fraudes*

Dentro del plan de mejora diseñado también se buscó fortalecer el área de cortes y suspensiones para que estas fueran efectivas y generaran presión en los usuarios para realizar el pago oportuno del servicio, para lo cual se implementó un plan de inspección de fraudes donde se realizaron 110 visitas técnicas desde febrero a abril un trabajo coordinado con los operarios del área donde se diseñaron tablas dinámicas para delegar funciones y hacer seguimiento al proceso.

8 Interpretación crítica y competencia discursiva de la sistematización de la practica

Cuando inicie las prácticas profesionales en la empresa URBES S.A.S E.S.P, estaba definido que mi propósito era vivir la experiencia, entenderla, cuestionarla y aprender de ella, esto iba más allá de solo diseñar un plan de mejora, al enfrentarnos con la realidad de una empresa con falencias en sus procesos nos conlleva a ir más allá de un marco teórico, nos obliga a tener una postura de investigación y proactividad demostrando que la sistematización de las practicas requieren de investigar y proponer soluciones que superen lo plasmado en los libros.

Figura 16

Sustentación Practica Profesional



Nota: Fotografía tomada durante la socialización final del plan de mejora en el campo académico, junio 2025 (Archivo personal)

La gestión de cartera no es solo un tema financiero, es una práctica que involucra relaciones humanas, toma de decisiones, una comunicación efectiva y un sentido social, en las visitas de campo se observó que cada usuario con deuda tenía una historia distinta y cada área lo analizaba desde diferentes

perspectivas, esta diversidad me llevo a observar con más detalle y relacionar lo aprendió en clase con la situación que estaba enfrentando.

Para (Jara, 2018) expone que sistematizar es recuperar lo vivido, comprenderlo críticamente y transformarlo en conocimiento. Desde el primer momento no me limite únicamente a registrar actividades, sino que me detuve a pensar porque los procesos se llevaban de dicha manera, que consecuencias traían y que podría ofrecer desde mi conocimiento como estudiante para cambiarlo o mejorarlo. Frente al uso del sistema comercial Ansoft evidencie que este no se le estaba dando un uso estratégico cuestione varios aspectos como: ¿Era falta de capacitación?, ¿desinterés? ¿desconocimiento de sus funciones? Estos interrogantes me llevaron a proponer ajustes y explicar el sistema comercial con más profundidad.

También entendí la importancia de la comunicación con los usuarios, durante las visitas realizadas percibí que muchos usuarios desconocían las facilidades que ofrecía la empresa para realizar acuerdos de pagos, algunos ni entendían las notificaciones de cobros pre-juridicos que recibían, en este momento comprendí que la práctica me llevo a generar lasos de comunicación, de confianza entendiendo que la gestión de cartera podría fortalecer el vínculo entre empresa y comunidad.

Desde la perspectiva de la administración de empresas esta experiencia permitió aplicar conceptos como la gestión estratégica, el comportamiento del consumidor, la responsabilidad social empresarial y la toma de decisiones basada en datos, todos estos conceptos permitieron desarrollar una mirada crítica y constructiva en algunas situaciones no todo lo que se encuentra escrito funciona, a veces es necesario llevarlo a la práctica y moldearlo con la realidad.

Sistematizar esta experiencia me permitió ver que el conocimiento no solo se construye en el aula, sino también en la acción, en la interacción, en la reflexión. Como lo indica el autor (Jara, 2018), la sistematización es una forma de aprender desde lo vivido. Hoy, mi perspectiva se ha transformado profundamente no solo como estudiante sino como persona que quiere aportar desde la administración

diseñando estrategias, aportando en la mejora de los procesos, al fortalecimiento institucional y la calidad y bienestar de la comunidad a través de una gestión eficiente.

8.1 Transformación de la experiencia en conocimiento

Este proceso de práctica profesional se transformó en una experiencia formativa esencial. No fue algo que ocurrió de un momento a otro, sino que se fue construyendo paso a paso, mientras vivía cada situación, mientras me equivocaba, mientras preguntaba, mientras reflexionaba, lo que inicio como un plan de mejora para la gestión de cartera de URBES S.A.S E.S.P finalizó como una comprensión sobre cómo se genera el saber desde lo vivido.

Sabemos que los modelos teóricos estudiados son fundamentales y parte del proceso, durante el desarrollo de la práctica en la empresa URBES se demostró que el conocimiento más útil sale del terreno, cada interacción con los usuarios y cada análisis de los procesos permitió conectar la teoría con la realidad, superando la visión del saber en los libros.

Sistematizar esta práctica fue como ponerle voz a lo que viví. Fue ordenar, analizar, interpretar. Fue reconocer que lo que hice tiene valor, que lo que aprendí puede servir, que lo que viví puede enseñarles a otros. Y eso, más allá de cualquier teoría, es lo que me confirma que esta experiencia se transformó en conocimiento real, útil y significativo.

8.2 Respondiendo a las preguntas orientadoras

Desde el rol práctico los conocimientos adquiridos durante esta experiencia fueron de alto valor y transferibles para futuros estudiantes, aprendí que la gestión de cartera no se trata solo de cobrar, sino de entender el contexto real del usuario, de construir confianza y comunicar con claridad. Logré desarrollar habilidades en el diseño de estrategias de análisis de indicadores financieros y la aplicación de herramientas como el sistema Ansoft con una visión transformada, todos estos aprendizajes no se limitan solo para la empresa URBES S.A.S E.S.P, sino que constituyen un capital transferible a cualquier entorno administrativo. La sistematización transforma este conocimiento vivido en un recurso

compartido, permitiendo que otros estudiantes y profesionales enfrenten desafíos similares o se convierta en una guía o referencia para la toma de decisiones, como lo indica el autor (Jara, 2018) donde resalta que el aprendizaje extraído de la práctica se vuelve útil cuando se pone al servicio de otros.

La implementación del plan de mejora tuvo un doble impacto, por un lado, permitió fortalecer la gestión financiera analizando indicadores, creando políticas de cartera, reestructurando procesos administrativos y en un segundo aspecto impacto en la gestión social generó un acercamiento, y escucha con los usuarios, esta visión integral y humana demostró ser fundamental en una organización mejorando tanto los indicadores de desempeño como la relación con la comunidad.

La efectividad del plan de mejora estuvo determinada por factores internos y externos, en cuanto a los factores internos claves fue la disposición del equipo de trabajo, el acceso a la información y la confianza dispuesta en el estudiante para aplicar nuevas propuestas, por otro lado, los factores externos concluyeron en el contexto económico de los usuarios, la cultura de pago y la percepción institucional de la empresa. Cada factor fue abordado con una respuesta estratégica que conllevó a implementar actividades como: Visitas de campo, campañas formativas, comités técnicos con las diferentes áreas, todas estas actividades fueron importantes para el éxito del plan.

Los desafíos enfrentados dejaron aprendizajes significativos, uno de ellos fue comprender que no todo sale como lo que se encuentra planeado, durante la ejecución se pueden presentar errores que se transforman en una enseñanza, durante esta experiencia a nivel del desarrollo profesional se reforzó la necesidad de ser flexible y adaptable. Aprendí que los indicadores no lo dicen todo, que hay que mirar también lo cualitativo, lo humano para entender el contexto real, este aprendizaje centrado en la escucha activa y la mejora continua son conocimientos transferibles a cualquier contexto organizacional, pues abordan desafíos similares como la falta de comunicación, procesos desarticulados, usuarios desinformados. Lo que cambia es el escenario, pero las estrategias pueden adaptarse.

Esta sistematización consolidó significativamente mi perfil profesional, desarrollé competencias que no se enseñan en una clase como: El liderazgo, el análisis crítico, la toma de decisiones, trabajo en equipo, comunicación asertiva, adicionalmente adquirí habilidades prácticas para la gestión del tiempo, la priorización de tareas y la documentación de procesos.

La interacción constante con diferentes áreas fue clave para desarrollar habilidades comunicativas. Aprendí a escuchar sin juzgar, a explicar con claridad, a negociar con respeto. Aprendí a adaptar el lenguaje según el interlocutor, a usar canales adecuados, a construir mensajes que generen confianza la comunicación es la base de toda gestión. Y haberla fortalecido desde la experiencia, desde lo vivido, es uno de los logros más importantes de este proceso.

La interacción con los usuarios y el equipo de trabajo fue clave para desarrollar habilidades comunicativas. Aprendí a escuchar sin juzgar, a explicar con claridad, a negociar con respeto. Aprendí a adaptar el lenguaje según el interlocutor, a usar canales adecuados, a construir mensajes que generen confianza. Estas habilidades no solo me sirvieron en esta práctica, me van a servir en cualquier rol que desempeñe. Porque al final, la comunicación es la base de toda gestión. Y haberla fortalecido desde la experiencia, desde lo vivido, es uno de los logros más importantes de este proceso.

Finalmente, en respuesta a la pregunta sobre que reflexiones y aprendizajes se pueden generar de la implementación de un plan de mejora en la gestión de cartera en la empresa URBES S.A.S E.S.P y como estos pueden contribuir a la optimización de procesos administrativos y fortalecimiento institucional. Este ejercicio práctico me permite ahora analizar lo vivido desde una perspectiva mucho más crítica alineada con mi rol como futura administradora de empresas.

Uno de los aprendizajes más relevantes es la comprensión de que el fortalecimiento institucional se fundamenta no solo en estructuras normativas sino en la coherencia de las prácticas, trabajando con equipos comprometidos y con procesos que se revisan y se ajustan constantemente.

Adicionalmente, esta experiencia me ha permitido el desarrollo de una competencia discursiva estratégica que va más allá de saber escribir o hablar bien, me permitió construir argumentos, interpretar datos, relacionar teorías con la realidad y sobre todo saber comunicar desde la experiencia. Aprendí a explicar lo que hice, porque lo hice, que funcionó y qué no, y como eso puede servir para otros procesos, para otras personas y organizaciones.

9 Conclusiones

- ✓ Una vez realizada la evaluación de los mecanismos implementados para la gestión de cartera a través de indicadores se determinan cuáles fueron los factores claves estratégicos que permitirán a la organización disminuir las cuentas por cobrar y garantizar una sostenibilidad financiera, esta experiencia transformo la practica en un espacio de estrategias, aprendizajes para la toma de decisiones financieras a futuras.
- ✓ Fortalecimiento del proceso de gestión de cartera en la empresa URBES S.A.S E.S.P fomentando el trabajo en equipo entra las áreas jurídica, operativa y administrativa lo que permitió la toma de decisiones frente a la problemática presentada, permitiendo alcanzar las metas establecidas en el cronograma de actividades. Frente a esto se evidencia el rol fundamental de la cooperación y el trabajo articulado entra las interáreas de una organización para el cumplimiento de objetivos.
- ✓ Como estudiante asumí un rol como agente generador del cambio para la mejora continua y la innovación de los procesos, pues se fomentó con mayor fuerza el uso de herramientas como las tablas dinámicas en Excel y base de datos actualizadas que permitieron un control y seguimiento de los usuarios con deuda, optimizando el proceso de gestión de cobro.
- ✓ La implementación de estrategias de acompañamiento y socialización permitió un acercamiento con el usuario generando un impacto positivo en la relación empresa-cliente, promoviendo una comunicación asertiva generando un impacto para restaurar la confianza y valor relacional, siendo aspectos claves de éxito en una empresa, en el caso de URBES S.A.S E.S.P esta comunicación facilito la negociación y el cumplimiento de los acuerdos de pago.
- ✓ Esta experiencia fue enriquecedora para el desarrollo personal y profesional pues se aplicaron los conocimientos académicos en un entorno real, se fortalecieron habilidades esenciales como el pensamiento crítico, el análisis de procesos para poder plantear soluciones, la comunicación y

el trabajo en equipo, convirtiendo esta sistematización de en un modelo de referencia y de consulta para otras organizaciones, profesionales y estudiante que busquen mejorar los procesos de recuperación de cartera en empresas de servicios públicos.

- ✓ La implementación de las políticas de cartera es una práctica que todas las organizaciones deberían de incluir dentro de sus estrategias para el desarrollo de la gestión de cartera, es importante establecer las normativas, parámetros, condiciones para la realización de acuerdos de pagos y control de seguimiento a los usuarios para favorecer la toma de decisiones y prevenir los riesgos financieros que puedan afectar la operatividad, estas políticas también permiten mejorar la comunicación con los usuarios y la imagen institucional promoviendo la cultura de pago.
- ✓ Este documento deja como aprendizaje que las organizaciones, sin importar su actividad económica, puede construir estrategias de recuperación de cartera o mejora en sus procesos mediante un análisis donde identifiquen sus debilidades y el aprovechamiento de sus fortalezas y el uso de herramientas como ; Matriz DOFA, el cuadro de gestión, cronograma de actividades, diseño de políticas de cartera, indicadores de gestión, esto con el fin de mitigar problemas similares de morosidad o dificultades en los procesos de gestión de cobro.
- ✓ El liderazgo y la capacitación de los colaboradores requiere un compromiso total de la organización. Las empresas con problemas de morosidad en su cartera deben de diseñar planes de capacitación en gestión de cartera, atención al usuario, uso de herramientas tecnológicas, normativas legales para mejorar la calidad del servicio y aumentar la eficiencia.
- ✓ Finalmente, la sistematización de esta experiencia permitió un aporte práctico y dinámico de un entorno real donde lo vivido se plasmó de manera detallada, transmitiendo conocimiento, ideas propias, teorías, experiencias de casos similares, reflexiones, dejando como enseñanza que la práctica nos lleva a conseguir resultados reales y óptimos en un proceso de gestión de cartera.

10 Recomendaciones

- ✓ Se recomienda implementar las reuniones periódicas con las diferentes áreas para dar trazabilidad al proceso de gestión de cobro, realizando actas donde se asignen compromisos o responsabilidades para la mejora continua del proceso basados través de los indicadores de control para medir la efectividad de los acuerdos de pagos realizados durante cada periodo, estos deben generar un reporte automático de usuarios en mora y en base a esto fortalecer la toma de decisiones estratégicas.
- ✓ En una empresa de servicios públicos es importante fortalecer e invertir en campañas para promover el pago oportuno del servicio dirigidas a los usuarios por diferentes medios con el fin de brindarles beneficios, descuentos y facilidades de pago, es importante que la organización promueva la cultura organizacional y el cumplimiento de los valores corporativos como la transparencia, el buen servicio, la responsabilidad para brindar un servicio optimo y de calidad, consolidado una comunicación asertiva entre todos los miembros de la organización.
- ✓ El estudiante desde el inicio debe tomar una postura dentro de la organización como agente generador del cambio para la mejora de los procesos, las prácticas profesionales no son solo registrar actividades o ejecutar tareas. Se debe tener un perfil proactivo que proponga soluciones en un entorno dinámico. Debe de articular la teoría y práctica para analizar conceptos académicos en un entorno real, analizando críticamente el por qué y el cómo.
- ✓ Diseñar ejercicios en clase de situaciones reales y que se encuentren documentados en los procesos de sistematización permitiendo que los estudiantes tengan un documento referencia, de consulta y pueden poner en práctica lo teórico.
- ✓ Para reforzar la preparación del estudiante la academia podría incluir en su plan de estudios un módulo de preparación donde el estudiante tenga escenarios prácticos como el juego de roles y

logre habilidades de negociación y mediación pues durante la implementación del plan de mejora en la gestión de Cartera de la empresa de servicios públicos se evidencio que la buena comunicación y la resolución de conflictos tiene un valor importante dentro de una organización, el saber comunicar y direccionar desde una visión social.

- ✓ Se recomienda que la organización institucionalice la implementación de campañas de acercamiento directo con los usuarios. Esta medida es esencial no solo para optimizar la comunicación bidireccional y fortalecer la relación de confianza, sino es fundamental para facilitar la detección detallada y oportuna de anomalías e inconsistencias operacionales. Al generar estos espacios de diálogo directo, se podrá emprender la búsqueda y diseño mancomunado de soluciones que no solo corrijan los problemas detectados, sino que aseguren un beneficio integral y sostenible para todos los actores involucrados de la organización
- ✓ Considerando que el Marketing Digital se ha consolidado como un factor indispensable y determinante en la operatividad y visibilidad de las organizaciones modernas, se recomienda firmemente a la empresa URBES y a todas aquellas entidades que enfrente desafíos de morosidad y de acercamiento con el usuario, a priorizar la implementación estratégica de campañas digitales.

Estas campañas deben estar diseñadas para fomentar la interacción activa y el acercamiento proactivo de los usuarios con la organización. Para lograr una máxima cobertura y alcance, se sugiere utilizar plataformas de alto impacto como Facebook, Instagram, WhatsApp y otras redes relevantes, garantizando un canal de comunicación directo, accesible y permanente que fortalezca la organización en el entorno digital.

11 Referencias

- Arboleda Paz, M. J. (Abril de 2024). *Propuesta de recaudo para la empresa municipal de servicios públicos de Piendamó*. Obtenido de Google Académico: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.uniautonoma.edu.co/xmlui/bitstream/handle/123456789/909/T%20F-P%20066%202024.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- CASTRO, A. D. (2024). *Comunicación Organizacional técnicas y estrategias*. Barranquilla : ECOE EDICIONES.
- Ceballos Aguirre, D. C. (2009). *Google académico*. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.ucp.edu.co/server/api/core/bitstreams/32f4efda-d209-4d09-addc-6a67a8a41d75/content>
- Charry Murcia, M. H. (15 de 12 de 2021). *Repositorio uniminuto*. Obtenido de <https://hdl.handle.net/10656/14101>
- Colombia, C. d. (1994). *Función Pública*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=2752>
- CRA. (2021). Obtenido de Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico CRA - DRA © 2021 - 2025: https://normas.cra.gov.co/gestor/docs/resolucion_cra_0831_2018.htm
- CRA. (17 de marzo de 2023). *Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico*. Obtenido de SECRETARIA JURIDICA DISTRITAL: <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=122006>
- E.S.P, U. S. (s.f.). Procedimiento de comunicación interna y externa .
- Fred R, D. (1997). Conceptos de Administración Estratégica de Fred R. David. En D. Fred R, *Conceptos de Administración Estratégica*. MEXICO: Prentice Hall.
- Funcion, P. (11 de 07 de 1994). Obtenido de Gov.co: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=2752>

Hermida, A. J. (2021). *SOSTENIBILIDAD FINANCIERA*. Madrid: REUS.

Hernandez, M. (2011). *Google académico* . Obtenido de chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://calidad.umh.es/files/2010/11/PLANES-DE-MEJORA.pdf

Hornngren, C. T. (2012). Contabilidad de costos, un enfoque gerencial. En C. T. HORNGREN, *Contabilidad de costos, un enfoque gerencial* (pág. 728). México: PEARSON.

Jara H, O. (2018). Obtenido de

<https://www.unc.edu.ar/sites/default/files/La%20sistematizaci%C3%B3n%20de%20experiencias%20-%20Oscar%20Jara%20%28edici%C3%B3n%20colombiana%29.pdf>

Jara, O. (2018). *Sistematización de Experiencias*. Obtenido de

<https://www.unc.edu.ar/sites/default/files/La%20sistematizaci%C3%B3n%20de%20experiencias%20-%20Oscar%20Jara%20%28edici%C3%B3n%20colombiana%29.pdf>

Kotler, P. (2017). *Marketing*. Mexico: Pearson.

Osejos Vásquez, A. E. (25 de abril de 2025). *Google académico*. Obtenido de

<http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/7724>

Prada Parra, N. A. (29 de 01 de 2020). *Google académico* . Obtenido de chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/ac591d16-bc45-4f59-b8fd-2ca72159c399/content

Publica, F. (1994). *GOV.CO*. Obtenido de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=2752>

Rico, C. (2011). *Google académico* . Obtenido de chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ciat.org/Biblioteca/ConferenciasTecnicas/2011/Espanol/portugal_tema_2_2-rico_colombia.pdf

Rodriguez Rodriguez, M. (08 de 05 de 2023). *Respositorio Uniminuto*. Obtenido de Respositorio

Uniminuto: <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/17515>

Tudela, J. B. (2007). *Enfoque cualitativo*. Madrid: ESIC.

URBANOS, E. D. (05 de 01 de 2024). Contrato de condiciones uniformes. *CONTRATO DE CONDICIONES*

UNIFORMES SERVICIOS DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO. Mariquita, Tolima, Colombia.

urbes. (2017). *manual de calidad interno*.

Urbes, E. (2025). *Pagina Web*. Obtenido de <https://urbes.com.co/nuestra-empresa/somos-urbes/>

Zutter, L. J. (2012). *Principios de la Administracion Financiera*. Mexico: PEARSON EDUCACION .

Zutter, L. J.-C. (2012). *Principios de la Administración Financiera* . México : PEARSON .

Anexos

Anexo A: Imágenes tomadas en campo socializando con los usuarios.








Anexo B: Planilla de Asistencia práctica profesional URBES SAS ESP

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS UNIMINUTO – RECTORÍA CENTRO SUR
REGISTRO DE ASISTENCIA PRÁCTICAS PROFESIONALES**

Nombre del estudiante practicante	LEIDY XIMENA MUNAR GONZALEZ			ID	800055
Centro Universitario	Rectoría Centro Sur	Programa Académico		ADMINISTRACION DE EMPRESAS	
Nombre del escenario	Empresa de Servicios Urbanos SAS ESP			Número de horas a cumplir	112
FECHA	HORA INICIO	HORA FIN	NÚMERO DE HORAS	ACTIVIDAD REALIZADA	
14 de febrero	08am	03pm	7 horas	Diseño del cronograma de actividades, Socialización actividades a realizar para el recaudo de cartera, solicitud listada de morosos.	
21 de febrero	08am	03pm	7 horas	Clasificación de los morosos por valor y meses vencidos, solicitud de cartas para notificación y avisos a los usuarios con deudas mayores a 90 días.	
28 de febrero	08am	03pm	7 horas	Entrega de cartas y notificaciones a los usuarios con deuda.	
07 de marzo	08am	03pm	7 horas	Realización de visitas técnicas a los usuarios notificación por la empresa.	
14 de marzo	08am	03pm	7 horas	Realización de visitas técnicas a los usuarios notificación por la empresa	
21 de marzo	08am	03pm	7 horas	Informe de las visitas realizadas y socialización con el área jurídica encargada.	
28 de marzo	08am	03pm	7 horas	Utilización del marketing digital para la invitación masiva de todos los morosos para realizar acuerdo de pago. Campañas por la red social y pagina web de la empresa.	
04 de abril	08am	03pm	7 horas	Ejecutar evaluación de desempeño y cumplimiento del cronograma de implementado. Realizar seguimientos de los acuerdos de pago establecidos.	
11 de abril	08am	03pm	7 horas	Visitar usuarios morosos informando de forma clara y detallada los beneficios, descuentos, y facilidades de pago. Brindar planes de pago para la conciliación de la deuda. Realizar llamada telefónica a morosos.	
19 de abril	08am	03pm	7 horas	Realizar llamada telefónica a morosos y usuarios que fueron notificados.	

25 de abril	08am	03pm	7 horas	Realizar reunión con el área jurídica para validar todos las visitas y acuerdos de pago realizados.
02 de mayo	08am	03pm	7 horas	Mantener un registro detallado de todas las interacciones con los clientes (llamadas, acuerdos, pagos, etc.). Documentar todas las actividades realizadas hasta la fecha.
09 de mayo	08am	03pm	7 horas	Evaluar mensualmente el desempeño del plan de trabajo Realizar seguimientos de los acuerdos de pago establecidos.
16 de mayo	08am	03pm	7 horas	Realizar indicadores de gestión para medir el resultado de las actividades realizadas. Documentar todas las actividades realizadas hasta la fecha.
23 de mayo	08am	03pm	7 horas	Culminación del plan de trabajo y entrega.
30 de mayo	08am	03pm	7 horas	certificación de la práctica laboral.
Horas de práctica profesional acumuladas				112 horas
Firma del interlocutor escenario				
Firma estudiante practicante				
Firma Docente de seguimiento				

Anexo C: Certificado de la práctica profesional emitido por la empresa URBES SAS ESP

EMPRESA DE SERVICIOS URBANOS S.A.S. E.S.P.
Nit. 830.075.806-2
Vigilado por la Superintendencia de Servicios Públicos



EL GERENTE OPERATIVO

CERTIFICA:

Que la señora LEIDY XIMENA MUNAR GONZALEZ identificada con la C.C No 1.030.536.855 de Bogotá D.C, estudiante de la Corporación Unversitaria Minuto de Dios UNIMINUTO, con el programa Administración de Empresas, realizo en nuestra empresa etapa práctica con modalidad de contrato laboral, cumpliendo con 112 horas realizadas.

Periodo de realización de prácticas:

Inicio: 14 de febrero de 2025

Finalización: 30 de mayo de 2025

Durante el tiempo en que realizo su etapa practica demostró competencia, responsabilidad, compromiso en las labores desarrolladas, buen comportamiento social y excelente conducta.

Se expide en Mariquita Tolima a solicitud del interesado a los 02 días del mes de junio de 2025.

HERNÁN CHARRY NIETO-ALCÁZAR

GERENTE OPERATIVO.

Anexo D. Notificación a los usuarios.

	EMPRESA DE SERVICIOS URBANOS S.A.S. E.S.P. NIT. 830.078.0063 Vigilado por la Superintendencia de Servicios Públicos	
San Sebastián de Mariquita, 06 de Mayo del 2025		
Señor(a): ARIZA PARDO LUIS FRANCISCO <i>Entrega: Santiago Osorio</i> Dirección: CR 7 17-61 B/EL TRIUNFO Matricula: 1602 <i>Recibe: Tania Cardo</i> Mariquita-Tolima <i>Fecha y hora: 07/05/2025 - 11:12am</i>		
REF: COBRO PRE JURÍDICO		
CITACIÓN		
Respetado(a) usuario(a): ARIZA PARDO LUIS FRANCISCO		
En forma comedida se requiere para que comparezca el día 20 DE MAYO DEL 2025 a las 10:40 AM, a la empresa URBES S.A.S E.S.P, en la CALLE B N°5-65 B/EL CARMEN a realizar el pago de la deuda y/o acuerdo de pago de la misma, para que ponga al día su deuda, descontando los intereses y la prescripción de la misma.		
De no comparecer o de hacer caso omiso a este requerimiento, se le requiere para que haga el pago INMEDIATO de los Servicios Públicos de Acueducto, Aseo y Alcantarillado, de lo contrario se le hará la SUSPENSIÓN del servicio por mora del pago a partir del mes siguiente; contra la presente decisión procede recurso de reposición ante la Empresa URBES S.A.S E.S.P, El Señor Hernán Charry dentro de los cinco (5) días siguientes al envío de este documento, y de apelación ante la superintendencia de servicios públicos domiciliarios.		
En caso de no poder asistir favor comunicarse al 3012008181 para asignar una nueva cita.		
Se anexa factura del Periodo de Abril del 2025.		
Cordial saludo,		
 ÁREA JURÍDICA		
Calle 8 No. 8 - 68 B/ El Carmen - Tel.: (300) 202 20 96 - Fax: (300) 202 20 84 / Mariquita - Tolima Email: papurbes@gmail.com		

	EMPRESA DE SERVICIOS URBANOS S.A.S. E.S.P. NIT. 830.078.0063 Vigilado por la Superintendencia de Servicios Públicos	
San Sebastián de Mariquita, 06 de Mayo del 2025		
Señor(a): VELASQUEZ IBO <i>Entrega: Santiago Osorio</i> Dirección: CR 13 18-558 CS 43 B/PORVENIR <i>Se entrega en la puerta</i> Matricula: 1560 <i>Fecha y hora: 07/05/2025 - 11:45</i> Mariquita-Tolima		
REF: COBRO PRE JURÍDICO		
CITACIÓN		
Respetado(a) usuario(a): VELASQUEZ IBO		
En forma comedida se requiere para que comparezca el día 19 DE MAYO DEL 2025 a las 04:30 PM, a la empresa URBES S.A.S E.S.P, en la CALLE B N°5-65 B/EL CARMEN a realizar el pago de la deuda y/o acuerdo de pago de la misma, para que ponga al día su deuda, descontando los intereses y la prescripción de la misma.		
De no comparecer o de hacer caso omiso a este requerimiento, se le requiere para que haga el pago INMEDIATO de los Servicios Públicos de Acueducto, Aseo y Alcantarillado, de lo contrario se le hará la SUSPENSIÓN del servicio por mora del pago a partir del mes siguiente; contra la presente decisión procede recurso de reposición ante la Empresa URBES S.A.S E.S.P, El Señor Hernán Charry dentro de los cinco (5) días siguientes al envío de este documento, y de apelación ante la superintendencia de servicios públicos domiciliarios.		
En caso de no poder asistir favor comunicarse al 3012008181 para asignar una nueva cita.		
Se anexa factura del Periodo de Abril del 2025.		
Cordial saludo,		
 ÁREA JURÍDICA		
Calle 8 No. 8 - 68 B/ El Carmen - Tel.: (300) 202 20 96 - Fax: (300) 202 20 84 / Mariquita - Tolima Email: papurbes@gmail.com		

Anexo D. Informe final de practica

Anexo E. Plan de Mejora Gestión de Cartera



EMPRESA DE SERVICIOS URBANOS S.A.S. E.S.P.
Nit. 830.075.806-21



**Informe de Implementación y ejecución plan de mejora para el proceso Gestión de
cartera para el año 2025.**

Elaborado por:

Leidy Ximena Munar González

Cargo del Practicante: Auxiliar Administrativa

Área Jurídica (Gestión Cartera)

Mayo de 2025

Contenido

INTRODUCCION

1	JUSTIFICACIÓN	6
2	OBJETIVOS.....	7
2.1	Objetivo General.....	7
2.2	Objetivo Específicos	7
3	DIAGNOSTICO	7
3.1	Planteamiento del problema	7
3.2	Matriz DOFA – Área de Cartera	8
3.3	Análisis de causas - efecto	9
3.3.1	Espina de pescado.....	9
3.4	Matriz Axiológica.....	10
4	PLAN DE ACCION	11
4.1	Políticas de cartera.....	11
4.2	Propuesta y planificación del plan.	13
4.3	Acciones Implementadas.....	13
4.4	Gestiones realizadas para la disminución de la cartera.....	14
4.4.1	Cobro Pre jurídico:	14
4.4.2	Cobro Jurídico	16
4.4.3	citación usuarios Morosos	17
4.4.4	Base de datos de usuarios morosos.	18
4.4.5	citación cobro pre jurídico.	19
4.4.6	Análisis tendencia.	20
4.5	Políticas de cartera.....	21
4.6	Inspecciones de fraudes.....	23
4.7	Suspensión del servicio por mora.....	24
4.7.1	Suspensiones Mes de Abril: 118 predios visitados	24
4.7.2	Suspensiones Mes de Febrero: 267 predios visitados	25
4.7.3	Suspensiones mes de Marzo: 212 predios visitados	26
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	27



EMPRESA DE SERVICIOS URBANOS S.A.S. E.S.P.

Nit. 830.075.806-23

6	EVIDENCIA FOTOGRÁFICA.....	28
6.1	Entrega de carta y socialización con el usuario.	28
6.2	Suspensión de predios con fraude.....	29
7	REFERENCIAS.....	31

INTRODUCCIÓN

Este informe tiene como objetivo presentar los resultados obtenidos en la Implementación y ejecución del plan de mejora para el proceso gestión de cartera en el año 2025, mostrando énfasis en el comportamiento del recaudo de cartera correspondiente a los meses de febrero, marzo, abril, mayo y junio del 2025, analizando la cartera pendiente y las estrategias implementadas para la recuperación, con el fin de aumentar la eficiencia en la recuperación de cartera vencida y mejorar los indicadores de liquidez de la empresa.

Urbes es una empresa dedicada a la prestación de servicios de acueducto, aseo y alcantarillado, esta organización cuenta con 58.000 usuarios del servicio. Una de las problemáticas por las que atraviesa la empresa es el incremento de usuarios morosos en el pago del servicio y el aumento progresivo de fraudulencias en el servicio de acueducto.

Según resolución de la CRA Que en el artículo 15 del Decreto 302 de 2000, subrogado mediante el artículo 4° del Decreto 229 de 2002, se establece que de ser técnicamente posible cada acometida deberá contar con su correspondiente medidor de acueducto, el cual será instalado en cumplimiento de los programas de micro medición establecidos por la entidad prestadora de los servicios públicos, de conformidad con la regulación expedida por la Comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico. (CRA, 2018)

Según el contrato de prestación de servicios, se procederá a suspender el servicio de acueducto por incumplimiento de pago a partir de segundo mes de facturado. Un 35% representa los usuarios morosos y fraude en el servicio. Con el plan de mejora desarrollado se busca mitigar este número de usuarios, realizando labores de suspensión efectivas y brindando información oportuna al área de jurídica para tomar las medidas necesarias, se busca evidenciar las posibles



EMPRESA DE SERVICIOS URBANOS S.A.S. E.S.P.

Nit. 830.075.806-25

debilidades del área encargada para así convertirlas en fortalezas y brindando a la empresa un plan efectivo de mejora que aporte estabilidad y calidad de la organización.

1 JUSTIFICACIÓN

URBES SAS ESP, cuenta con 14.500 suscriptores activos del servicio de acueducto, aseo y alcantarillado, debido al gran número se hace difícil validar la cantidad exacta de usuarios con cartera vencida frente a este servicio afectando los ingresos financieros de la empresa, unas las alternativas que brinda la empresa para la normalización de cartera son los acuerdos de pagos, realizados con en el área de jurídica junto con facturación.

El plan de mejora busca aumentar el número de acuerdos de pagos para disminuir cartera del servicio, brindando un acompañamiento constante al área de operativa aportando información oportuna, información que a diario es manejada en facturación, donde se tienen mayor movimiento financiero de todas las matrículas activas de la empresa, donde se puede validar que predios están con deuda dando un informe a diario para si realizar lo pertinente frente a estas.

La propuesta también va enfocada en informar a los usuarios con cartera las alternativas de pagos, mediante notificaciones escritas, verbales o vía telefónica. Además, se busca fortalecer el área de suspensión del servicio de acueducto para los predios con deudas para que estas sean efectivas la suspensión y obligue al usuario a cancelar a tiempo el pago de su factura.

Es importante también dar un buen servicio a la comunidad, brindando un canal de quejas y peticiones adicional para mejorar la calidad del servicio, con el fin de evitar las aglomeraciones de usuarios en las oficinas.

2 OBJETIVOS**2.1 Objetivo General**

- ✓ Implementar un plan de mejora para el proceso Gestión de cartera en **la EMPRESA DE SERVICIOS URBANOS SAS ESP**, para el año 2025.

2.2 Objetivo Específicos

- ✓ Desarrollar un análisis exhaustivo del proceso actual de gestión de cartera.
- ✓ Realizar entrevistas con los usuarios morosos, ya sea de manera telefónica o virtual.
- ✓ Elaborar informe de seguimiento de todas las actividades realizadas.
- ✓ Revisar las matrículas con cartera vencida y con el servicio suspendido para brindar opciones de acuerdos de pagos.
- ✓ Brindar información desde el área de facturación para el acompañamiento en el área de jurídica en los procesos de reliquidación y acuerdos de pago.
- ✓ Implementar medidas para incentivar a los usuarios al pago de sus facturas.
- ✓ Manejar un canal adicional para brindar servicio de información a los usuarios.

3 DIAGNOSTICO**3.1 Planteamiento del problema**

URBES SAS ESP, cuenta con 58.000 usuarios del servicio de acueducto, alcantarillado y aseo en el municipio de San Sebastián de Mariquita es una empresa que ha brindado calidad de vida para la población en cuanto al servicio que presta a la comunidad Mariquiteña y en las oportunidades de empleo que ofrece, esta es una empresa que cuenta con 100 trabajadores muy bien estructurada con personal capacitado, con una trayectoria de 25 años, donde sus procesos operativos y administrativos han crecido notablemente .

De tratarse de un servicio público es una organización que se enfrenta a constantes reclamaciones, donde se hace necesario crear planes de mejora que busquen el cumplimiento de los objetivos de la empresa en cuanto a la calidad de servicio y el producto como los procesos internos de la organización.

También es importante que la organización explore en nuevos terrenos como la innovación en su servicio, en implementar alternativas donde dichos usuarios puedan realizar sus reclamaciones, es una compañía que debe implementar el uso de plataformas virtuales amigables con el usuario para mejorar su proceso comercial, plataformas que incentiven al pago del servicio y que los usuarios se sientan satisfechos con el producto ofrecido, para esto se deben de mejorar los procesos operativos tanto en su direccionamiento estratégico, en la capacitación y bienestar de los trabajadores, el manejo de las finanzas y los procesos de inventarios para el correcto funcionamiento de las actividades.

3.2 Matriz DOFA – Área de Cartera

Fortalezas (F)	Oportunidades (o)
Personal con experiencia en gestión de cartera	Avances tecnológicos para automatizar procesos de cobro
Buen conocimiento del comportamiento de los usuarios	Normativas que respaldan el cobro de servicios públicos
Plataforma de información (ANSOFT) y seguimiento actualizado	Acceso a bases de datos para análisis de riesgo de cartera
Normatividad Vigente y clara	Opciones de pago favorables para los usuarios.

Fuente: Elaboración Propia.

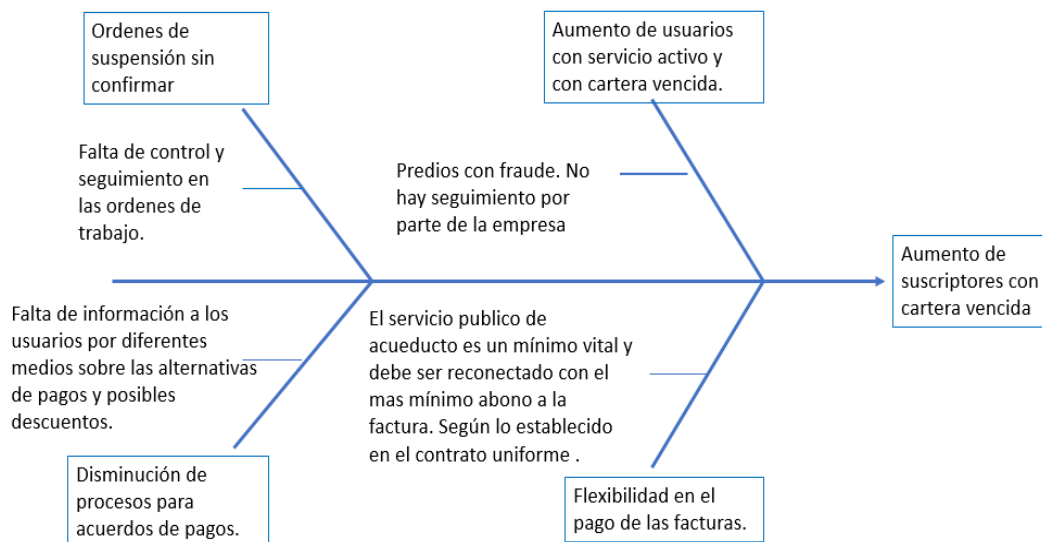
Debilidades (D)	Amenazas (A)
Alta morosidad en estratos bajos.	Cambios en la legislación que limiten la suspensión del servicio.
Recursos humanos limitados para visitar y cobros en campo.	Crisis económica que afecta la capacidad de pago de usuarios.
Bajo Seguimiento a los acuerdos de pago.	Resistencia social al cobro y a las suspensiones del servicio.
Alta demanda en acuerdos de pago incumplidos.	Regulación de tarifas.

Fuente: Elaboración Propia.

3.3 Análisis de causas - efecto

3.3.1 Espina de pescado

En el siguiente diagrama se especifica la problemática central con sus posibles causas sobre la cual fue realizado el plan de mejora.



Fuente: Elaboración propia.

3.4 Matriz Axiológica

INVOLUCRADOS VALORES	PROPIETARIOS DIRECTIVOS	EMPLEADOS	PROVEEDORES	CLIENTES	COMPETENCIA
LIDERAZGO	X				
INTEGRIDAD	X	X	X	X	
RESPECTO	X	X	X		
RESPONSABILIDAD	X	X	X	X	
COMPROMISO	X	X	X		X
SERVICIO	X	X	X		
TRANSPARENCIA	X	X	X		

(Fuente: Elaboración Propia)

- ✓ INTEGRIDAD, los involucrados deben de actuar, siendo fieles a los principios y valores humanos que rigen el actuar de la empresa.
- ✓ RESPETO, entre el personal, proveedores y clientes con el fin de generar un nivel adecuado de comunicación y confianza.
- ✓ RESPONSABILIDAD, en el cumplimiento de todas las acciones encaminadas a satisfacer las necesidades de sus clientes, para así consolidar la confianza y brindar apoyo.
- ✓ SERVICIO, para establecer las condiciones de la conducta moral, el origen y finalidad de los valores.
- ✓ TRANSPARENCIA, para tener comportamientos transparentes con los semejantes y generar confianza entre los entes involucrados.

4 PLAN DE ACCION**4.1 Políticas de cartera**

- ✓ Se recuperan deudas de más de dos (2) años, las deudas de menos no se podrán negociar ni habrá ningún descuento en relación, a excepción de que el monto de la deuda supere más de un millón de pesos.
- ✓ La instalación del micromedidor no es negociable. -
- ✓ Las personas autorizadas para negociar deuda serán: GERMAN CHARRY, OLGA ISABEL MEJIA, HERNAN CHARRY.
- ✓ Los acuerdos de pago llevarán un interés equivalente al 0.5%. mensual.
- ✓ Cuando se va hacer descuentos de la deuda, lo que se rebaja son los intereses y el 50% de la prescripción si la hay.
- ✓ El otro 50% de la prescripción de la deuda es el ámbito de negociación.
- ✓ Cuando la deuda este en proceso al momento de negociar, se deben descontar todos los gastos judiciales, incluyendo lo que se le pague a la abogada para la recuperación de cartera.
- ✓ Nunca el descuento puede superar el 50% de la deuda.
- ✓ Se procurará EN TODO CASO no afectar con el descuento el capital de la deuda. -
- ✓ Si una persona se le ha hecho acuerdo de pago, y lo ha incumplido, incurriendo en mora superior a tres (3) meses, no se le puede hacer nuevamente acuerdo de

pago, sino por el contrario se le cargara los montos de dinero que se le habían rebajado con el primer acuerdo, lo anterior previa notificación.

- ✓ Si es un suscriptor y/o usuario moroso que ha incumplido el primer acuerdo de pago, y solicita nuevo acuerdo de pago se le puede refinanciar toda la deuda (incluyendo la deuda que se le rebajo con el primer acuerdo de pago) sin ningún descuento con plazos más amplios.
- ✓ En caso de que el deudor moroso incumplido, manifieste su voluntad de pagar de CONTADO toda la deuda, se le rebajara únicamente los intereses, y el 50% de la prescripción si la hay.
- ✓ Los porcentajes de negociación y la instalación del micromedidor, y excepciones en general, pueden variar por orden de GERMAN CHARRY ALCALA, HERNAN CHARRY para lo cual se debe explicar brevemente en la factura la persona que autorizo esta variación.
- ✓ Al momento de negociar la deuda, se advertirá de la obligación de instalar micromedidor, de las consecuencias que acarrea el incumplimiento del acuerdo de pago y en caso de que se celebre acuerdo de pago, se dará una explicación del monto en que queda la cuota mensual pagando el acuerdo de pago, más el consumo mensual. -
- ✓ Al momento de negociar se olvidará toda ofensa verbal o escrita que haya hecho el usuario o suscriptor moroso contra las personas que dirigen la empresa o contra la empresa, a excepción de agresiones físicas que se hayan ocasionado.
- ✓ Para realizar un acuerdo de pago es necesario dar una cuota inicial para empezar.

- ✓ Los acuerdos de pago a inquilinos o terceros que no sean propietarios, no se pueden hacer sin la autorización escrita del dueño del predio.
- ✓ La Empresa realiza gestión de cobranza de cartera, publicando cada mes por medio de Redes Sociales, invitaciones a los usuarios morosos con deudas mayores a un millón de pesos, a pagar donde se invita a la empresa URBES SAS ESP, para solicitar la prescripción de la deuda y la condonación de intereses. (Elaboración propia).

4.2 Propuesta y planificación del plan.

Cuadro de mando integral CMI



4.3 Acciones Implementadas

- Consolidación de manera formal de políticas de gestión de cartera
- Base de datos de usuarios con el servicio suspendido

- Identificación de predios con cartera vencida por cada estrato.
- Con el fin de brindar un servicio de atención de calidad se implementó un canal de información adicional vía WhatsApp donde los usuarios podrán exponer sus inquietudes y reclamaciones frente al consumo cobrado en su factura, los servicios prestados y el pago de sus facturas. Este canal antes era manejado solo para emergencias de reporte de fugas en las calles o medidores.
- Acuerdos de pagos con acompañamiento del área de jurídica autorizados por el gerente financiero de la organización.
- Procedimiento de reliquidación de facturas en casos de críticas erróneas validadas con soporte de visitas técnicas de los operarios del área de revisiones.
- Brindar información oportuna al área de jurídica de los pagos aplicados a diario a matrículas con cartera vencida para la realización de citaciones de notificación para acuerdos de pagos.
- Reconexión del servicio de acueducto de predios suspendidos por no pago de la factura, debido a la emergencia sanitaria del Covid-19 atendiendo a las normas decretadas por el gobierno Nacional.
- Soporte de los predios reconectados para el área de jurídica para validar la cartera vencida en las matrículas solicitadas de la reconexión del servicio.

4.4 Gestiones realizadas para la disminución de la cartera.

4.4.1 Cobro Pre jurídico:

Identificación de los usuarios, conocer la identidad del propietario del predio, y en lo posible empezar a reunir documentación sobre el predio, folio de matrícula inmobiliaria y escritura del predio.

Cada mes se envían cartas de cobro pre- jurídico a todos los usuarios morosos de Mariquita de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo.

Los martes habrá una persona que atenderá a los usuarios morosos quienes los atienden son: OLGA ISABEL MEJIA Y HERNAN CHARRY que quieren normalizar su deuda, la cita es personalizada, que tiene por objeto realizar un acuerdo de pago.



San Sebastián de Mariquita, 28 de Enero del 2025

Señor(a):
Dirección:
Matrícula:
Mariquita-Tolima

REF: COBRO PRE JURÍDICO

CITACIÓN

Respetado(a) usuario(a):

En forma comedida se requiere para que comparezca el día a las, a la empresa URBES S.A.S E.S.P, en la CALLE 8 N°5-65 B/EL CARMEN a realizar el pago de la deuda y/o acuerdo de pago de la misma, para que ponga al día su deuda, descontando los intereses y la prescripción de la misma.

De no comparecer o de hacer caso omiso a este requerimiento, se le requiere para que haga el pago **INMEDIATO** de los Servicios Públicos de Acueducto, Aseo y Alcantarillado, de lo contrario se le hará la **SUSPENSIÓN** del servicio por mora del pago a partir del mes siguiente; contra la presente decisión procede recurso de reposición ante la Empresa URBES S.A.S E.S.P. El Señor Hernán Charry dentro de los cinco (5) días siguientes al envío de este documento, y de apelación ante la superintendencia de servicios públicos domiciliarios.

En caso de no poder asistir favor comunicarse al 3012008181 para asignar una nueva cita.

Se anexa factura del Periodo de agosto del 2024

Cordial saludo,



ÁREA JURÍDICA

Calle 8 No. 5 – 65 B/ El Carmen – Tel.: (098) 252 25 88 – Fax: (098) 252 55 84 / Mariquita – Tolima
Email: pqrurbes@gmail.com

En los casos que lo requieran se hará visita técnica, para estudiar casos que presenten alto consumo o cualquier otra anomalía técnica que según el usuario le esté generando la deuda.

La asistente jurídica atenderá al usuario y realizará los acuerdos de pago cualquier día de la semana, que estén ya autorizados por OLGA ISABEL MEJIA Y HERNAN CHARRY.

4.4.2 Cobro Jurídico

El propietario del predio está plenamente identificado, y ya reposan en nuestro poder folio de matrícula inmobiliaria del predio, escritura pública y en algunos casos registros civiles de nacimiento de los usuarios y se inicia el proceso de cobro ejecutivo con embargo del bien inmueble, que terminara con el pago o con el remate del bien inmueble que esta embargado y secuestrado.

En cualquier etapa del proceso el demandado puede conciliar la deuda con la empresa URBES SAS ESP. TUTELA.



urbes S.A.S.-ESP
EMPRESA DE SERVICIOS URBANOS S.A.S. E.S.P.
NIT. 830.075.806-2
VEGLADOPOR LA SUPERINTENDENCIA DE SERVICIOS PUBLICOS

FONDO: EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS
IDEAS S.A. S.E.S.P

SECCION: **JURIDICA**

SUBSECCION: **PROCESO EJECUTIVO**

MATRICULA **8474**

NOBRE: **JOAQUIN ELIAS URIBE
OSPINA**

FECHAS EXTREMAS			
	DIA	MES	AÑO
INICIAL			
FINAL			

No FOLIOS: _____

4.4.3 citación usuarios Morosos

Objetivo de la citación es notificar formalmente al usuario sobre su deuda pendiente, Informar sobre el monto adeudado y el tiempo de mora, prevenir acciones legales o el corte del servicio, registrar legalmente que el usuario fue notificado.

 <p>EMPRESA DE SERVICIOS URBANOS S.A.S. E.S.P. Nit. 830.075.806-2 Vigilado por la Superintendencia de Servicios Públicos</p>  <p>San Sebastián de Mariquita, 13 de <u>Marzo</u> del 2025</p> <p>Señor: Dirección: Matrícula: Mariquita-Tolima</p> <p>CITACIÓN</p> <p>Respetado señor Usuario:</p> <p>Revisando el sistema de la empresa URBES SAS, evidenciamos que usted se encuentra en mora en el pago de los servicios públicos de acueducto, alcantarillado y aseo, a la empresa URBES SAS.</p> <p>Por lo que lo requiero, para que se acerque a la empresa ubicada en la calle 8 No. 5-65 barrio El Carmen, para que pague lo adeudado.</p> <p>En caso de tener, un acuerdo de pago VIGENTE, debe ponerse al día en los meses adeudados conforme a lo pactado en el acuerdo.</p> <p>La empresa le otorga un plazo de cinco (5) días hábiles para que se acerque a la empresa a pagar.</p> <p>Que de hacer caso omiso a este requerimiento se le advierte, lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none">1) que, en el evento de tener acuerdo de pago incumplido, se le REVERSARA cargándole la suma de dinero que fue descontada al momento de hacer el acuerdo de pago.2) Otra de las consecuencias que le acarrea el desconocimiento de este oficio, es la suspensión del servicio de acueducto. <p><small>Calle 8 No. 5 – 65 B/ El Carmen – Tel.: (098) 252 25 96 – Fax: (098) 252 95 84 / Mariquita – Tolima Email: pqrurbes@gmail.com</small></p>	 <p>EMPRESA DE SERVICIOS URBANOS S.A.S. E.S.P. Nit. 830.075.806-2 Vigilado por la Superintendencia de Servicios Públicos</p>  <p>Contra la presente decisión procede el recurso de REPOSICION ante la empresa Dr. HERNAN CHARRY, dentro de los cinco (5) días siguientes a la notificación del presente proveído, y de APELACION ante la Superintendencia de servicios públicos domiciliarios. -</p> <p> cordial saludo,</p>  <p>HERNAN CHARRY NIETO GERENTE OPERATIVO. -</p> <p><small>Calle 8 No. 5 – 65 B/ El Carmen – Tel.: (098) 252 25 96 – Fax: (098) 252 95 84 / Mariquita – Tolima Email: pqrurbes@gmail.com</small></p>
---	---

4.4.4 Base de datos de usuarios morosos.

NUID	MEDIDOR	Nombre	Direccion	Est	Consumo	Vlr.Deuda	Vlr.Periodo	Vlr.Total	Vlr.Financiado	Ult.pago	Intereses	Recargos	Int.financiacion	Saldo	Estado Medidor
4669	20050136	MUNICIPIO DE SAN SEBASTIAN DE MARIQUITA	CL 1 ENTRE CRA 5 Y 6 CLUB MUNICIPAL HUMATEPA	10	0	35.609.080,00	318.610,00	35.927.690,00	0	19/05/2021	10.182.504,13	0	6.625.800,00	19.119.385,87	Suspendidos o Cortados
5194	943815	GUERRERO FELIX ARTURO/DUQUE GUZMAN BLANCA	FINCA LA CAROLINA PANTANO GRANDE	5	69	34.111.840,00	378.400,00	34.490.240,00	0	27/11/2014	9.459.908,17	0	0	25.030.331,83	Medidor Retirado
4416		DUQUE DE SIERRA GRACIELA	CL 2A 6-98 B/ERMITA	2	25	27.055.610,00	223.800,00	27.279.410,00	0	17/06/2005	9.363.046,56	0	0	17.916.363,44	Sin Medidor
1369		CHACON LUZ HERMINDA	KM 1 HONDA	10	0	24.404.060,00	218.240,00	24.622.300,00	0	31/08/2003	11.366.847,76	0	0	13.255.452,24	Suspendido y Retirado
4735		BAQUERO DIOGENES	CL 57-14 B/DORADO	2	25	23.266.690,00	205.520,00	23.472.210,00	0	0000-00-00	8.818.981,37	0	0	14.653.228,63	Sin Medidor
2306		PARDO SIERRA ELIECER URIEL	CR 67-50 B/EL CARMEN	11	0	22.888.290,00	228.860,00	23.117.150,00	0	13/01/2003	8.429.606,41	0	0	14.687.543,59	Suspendidos o Cortados
7171	2079803	HERRERA MARULANDA MARIA/MAHECHA MAHECHA MIGUEL ANT	DIAG. 5 CRA 15 LT 219 MZ C B/VILLA DEL SOL	1	26	22.570.340,00	206.980,00	22.777.320,00	0	13/03/2009	6.437.152,06	0	321.081,10	16.019.086,84	Medidor Con Lectura
93		QUINTERO VIUDA DE PALOMO MARIA CUSTODIA	CR 5 1-07 ESQUINA B/ERMITA	2	25	21.897.390,00	203.910,00	22.101.300,00	0	0000-00-00	7.736.429,59	0	0	14.364.870,41	Sin Medidor
3127		OVANDO JOSE VERCELINO	CL 27-41 B/DORADO	2	25	21.588.650,00	203.860,00	21.792.510,00	0	0000-00-00	7.435.905,87	0	0	14.356.604,13	Sin Medidor
5007	16005493	CAMELO GUERRA AURA	CL 44-71 B/CENTRAL	2	25	21.247.770,00	200.990,00	21.448.760,00	0	3/06/2016	7.605.666,63	20.000,00	0	13.823.093,37	Medidor Tapado
5023		BELTRAN ROSA MARIA	CL 167-91 B/EL TRIUNFO	2	25	20.851.180,00	202.390,00	21.053.570,00	0	0000-00-00	6.959.727,63	0	0	14.093.842,37	Sin Medidor
4640	23136480	BERNATE JOSE T.	CR 105-39 B/DORADO	2	0	20.830.980,00	110.550,00	20.941.530,00	73.333,31	10/05/2004	7.677.795,16	0	102.666,69	13.161.068,15	Deshabitado
1501		CORTES CHARRY TERESA	CR 87-76 B/EL CARMEN	2	0	20.086.900,00	109.800,00	20.196.700,00	0	14/05/2007	6.422.052,09	0	0	13.774.647,91	Sin Medidor Deshabitado
5758	21057346	RODRIGUEZ MIGUEL	CL 40A-11 B/EL BOSQUE	1	31	19.761.790,00	218.790,00	19.980.580,00	0	3/03/2025	5.094.115,57	0	6.508.820,01	8.377.644,42	Medidor Con Lectura
5807		ARIZA ARIAS JESUS ANTONIO	CR 18-50 B/LOS COMUNEROS	1	23	19.239.370,00	173.170,00	19.412.540,00	0	0000-00-00	6.973.825,80	0	0	12.438.714,20	Sin Medidor
1996	220919	VARGAS LOPEZ MARGARITA	CL 40A - 01 B/EL BOSQUE	1	16	19.196.860,00	176.730,00	19.373.590,00	0	24/01/2017	4.862.170,14	0	6.037.195,37	8.474.224,49	Medidor Con Lectura
1370	501785	CHACON ESTHER JULIA	KM 1 HONDA	10	0	19.183.140,00	198.560,00	19.381.700,00	0	13/01/2011	8.094.383,89	0	156.625,00	11.130.691,11	Suspendido y Retirado
3960	78555	FISGATIVA MARIA MAGDALENA	CL 3 CS 11 B/LOS TANQUES	1	23	18.533.260,00	170.880,00	18.704.140,00	0	0000-00-00	6.672.858,81	0	73.302,61	11.957.978,58	Medidor Retirado
4798		SANCHEZ A. ERICA SCHIRLEY	CR 1W NO 8A-10 B/ COMUNEROS	1	23	18.402.460,00	171.910,00	18.574.370,00	0	0000-00-00	6.360.689,98	0	0	12.213.680,02	Sin Medidor
638	189428	CARDENAS MARIA	CL 94-54 B/EL CARMEN	2	0	18.376.840,00	104.830,00	18.481.670,00	0	27/10/2010	5.594.542,59	0	529.741,50	12.357.385,91	Suspendido y Retirado
5355	216820	DUHIZ MELCY	CL 30 19 B/LOS TANQUES	1	23	18.154.970,00	170.350,00	18.325.320,00	0	0000-00-00	6.389.465,97	0	53.400,96	11.882.363,07	Medidor Retirado

4.4.5 citación cobro pre jurídico.

NUID	CODIGO	MEDIDOR	Nombre	Direccion	HORA	FECHA	Est	Ub	Consumo	Vlr.Deuda	Vlr.Periodo	Vlr.Total
4669	104031000	20050136	MUNICIPIO DE SAN SEBASTIAN DE MARIQUITA	CL 1 ENTRE CRA 5 Y 6 CLUB MUNICIPAL HUMATEPA	09.00 AM	7 de Abril del 2025	10	1	0	35.609.080,00	318.610,00	35.927.690,00
4416	104088400		DUQUE DE SIERRA GRACIELA	CL 2A 6-98 B/ERMITA	09.15 AM	7 de Abril del 2025	2	1	25	27.055.610,00	223.800,00	27.279.410,00
1369	206001200		CHACON LUZ HERMINDA	KM 1 HONDA	09.30 AM	7 de Abril del 2025	10	1	0	24.404.060,00	218.240,00	24.622.300,00
4735	202026900		BAQUERO DIOGENES	CL 5 7-14 B/DORADO	09.45 AM	7 de Abril del 2025	2	1	25	23.266.690,00	205.520,00	23.472.210,00
7171	203045200	2079803	HERRERA MARULANDA MARIA/MAHECHA MAHECHA MIGUEL ANT	DIAG. 5 CRA 15 LT 219 MZ C B/VILLA DEL SOL	10.30 AM	7 de Abril del 2025	1	1	26	22.570.340,00	206.980,00	22.777.320,00
3127	202014900		OVANDO JOSE VERCELINO	CL 2 7-41 B/DORADO	10.40 AM	7 de Abril del 2025	2	1	25	21.588.650,00	203.860,00	21.792.510,00
5007	104020900	16005493	CAMELO GUERRA AURA	CL 4 4-71 B/CENTRAL	10.50 AM	7 de Abril del 2025	2	1	25	21.247.770,00	200.990,00	21.448.760,00
5023	206029000		BELTRAN ROSA MARIA	CL 16 7-91 B/EL TRIUNFO	11.00 AM	7 de Abril del 2025	2	1	25	20.851.180,00	202.390,00	21.053.570,00
4640	202086300	23136480	BERNATE JOSE T.	CR 10 5-39 B/DORADO	11.10 AM	7 de Abril del 2025	2	1	0	20.830.980,00	110.550,00	20.941.530,00
1501	204038800		CORTES CHARRY TERESA	CR 8 7-76 B/EL CARMEN	11.20 AM	7 de Abril del 2025	2	1	0	20.086.900,00	109.800,00	20.196.700,00
5758	102010800	21057346	RODRIGUEZ MIGUEL	CL 4 0A-11 B/EL BOSQUE	11.30 AM	7 de Abril del 2025	1	1	31	19.761.790,00	218.790,00	19.980.580,00
3960	102017100	78555	FISGATIVA MARIA MAGDALENA	CL 3 CS 11 B/LOS TANQUES	11.40 AM	7 de Abril del 2025	1	1	23	18.533.260,00	170.880,00	18.704.140,00
4798	101039700		SANCHEZ A. ERICA SCHIRLEY	CR 1W NO 8A-10 B/ COMUNEROS	02.15 PM	7 de Abril del 2025	1	1	23	18.402.460,00	171.910,00	18.574.370,00

4.4.6 Análisis tendencia.

FECHA	CARTAS ENTREGADAS AL USUARIO
FEBRERO	50
MARZO	50
ABRIL	50

FECHA	ACUERDOS DE PAGO REALIZADOS
FEBRERO	23
MARZO	13
ABRIL	37

FECHA	CARTAS ENTREGADAS	ACUERDOS REALIZADOS	EFFECTIVIDAD
FEBRERO	50	23	46%
MARZO	50	13	26%
ABRIL	50	37	74%



4.5 Políticas de cartera

- ✓ Se recuperan deudas de más de dos (2) años, las deudas de menos no se podrán negociar ni habrá ningún descuento en relación, a excepción de que el monto de la deuda supere más de un millón de pesos.
- ✓ La instalación del micromedidor no es negociable. -
- ✓ Las personas autorizadas para negociar deuda serán: GERMAN CHARRY, OLGA ISABEL MEJIA, HERNAN CHARRY.
- ✓ Los acuerdos de pago llevarán un interés equivalente al 0.5% mensual.
- ✓ Cuando se va hacer descuentos de la deuda, lo que se rebaja son los intereses y el 50% de la prescripción si la hay.
- ✓ El otro 50% de la prescripción de la deuda es el ámbito de negociación.
- ✓ Cuando la deuda este en proceso al momento de negociar, se deben descontar todos los gastos judiciales, incluyendo lo que se le pague a la abogada para la recuperación de cartera.
- ✓ Nunca el descuento puede superar el 50% de la deuda.
- ✓ Se procurará EN TODO CASO no afectar con el descuento el capital de la deuda. -
- ✓ Si una persona se le ha hecho acuerdo de pago, y lo ha incumplido, incurriendo en mora superior a tres (3) meses, no se le puede hacer nuevamente acuerdo de pago, sino por el contrario se le cargara los montos de dinero que se le habían rebajado con el primer acuerdo, lo anterior previa notificación.

- ✓ Si es un suscriptor y/o usuario moroso que ha incumplido el primer acuerdo de pago, y solicita nuevo acuerdo de pago se le puede refinanciar toda la deuda (incluyendo la deuda que se le rebajo con el primer acuerdo de pago) sin ningún descuento con plazos más amplios.
- ✓ En caso de que el deudor moroso incumplido, manifieste su voluntad de pagar de CONTADO toda la deuda, se le rebajara únicamente los intereses, y el 50% de la prescripción si la hay.
- ✓ Los porcentajes de negociación y la instalación del micromedidor, y excepciones en general, pueden variar por orden de GERMAN CHARRY ALCALA, HERNAN CHARRY para lo cual se debe explicar brevemente en la factura la persona que autorizo esta variación.
- ✓ Al momento de negociar la deuda, se advertirá de la obligación de instalar micromedidor, de las consecuencias que acarrea el incumplimiento del acuerdo de pago y en caso de que se celebre acuerdo de pago, se dará una explicación del monto en que queda la cuota mensual pagando el acuerdo de pago, más el consumo mensual. -
- ✓ Al momento de negociar se olvidará toda ofensa verbal o escrita que haya hecho el usuario o suscriptor moroso contra las personas que dirigen la empresa o contra la empresa, a excepción de agresiones físicas que se hayan ocasionado.
- ✓ Para realizar un acuerdo de pago es necesario dar una cuota inicial para empezar.
- ✓ Los acuerdos de pago a inquilinos o terceros que no sean propietarios, no se pueden hacer sin la autorización escrita del dueño del predio.
- ✓ La Empresa realiza gestión de cobranza de cartera, publicando cada mes por medio de Redes Sociales, invitaciones a los usuarios morosos con deudas mayores a un millón de pesos, a pagar donde se invita a la empresa URBES SAS ESP, para solicitar la prescripción de la deuda y la condonación de intereses. (Elaboración propia)

4.6 Inspecciones de fraudes.

Se realiza visita técnica a 110 predios durante los meses de (febrero, marzo y abril 2025). Las acciones incluyeron inspecciones de campo, identificación de conexiones fraudulentas y la suspensión del servicio de agua potable en los predios involucrados, conforme a la normativa vigente.

4.6.1.1 Metodología de Detección.

- Inspección de campo programadas y aleatorias.
- Análisis de consumo inusual (monitoreo y seguimiento según archivo de lecturas).
- Denuncias de usuarios o terceros (anónimas).
- Visita técnica por parte de la cuadrilla de cortes y suspensiones (inspección de acometidas y verificación de medidores).

4.6.1.2 Acciones tomadas:

- Suspensión del servicio en todos los predios involucrados
- Elaboración de actas (formato inspección de fraudes e ilegales)
- Notificación verbal al usuario.

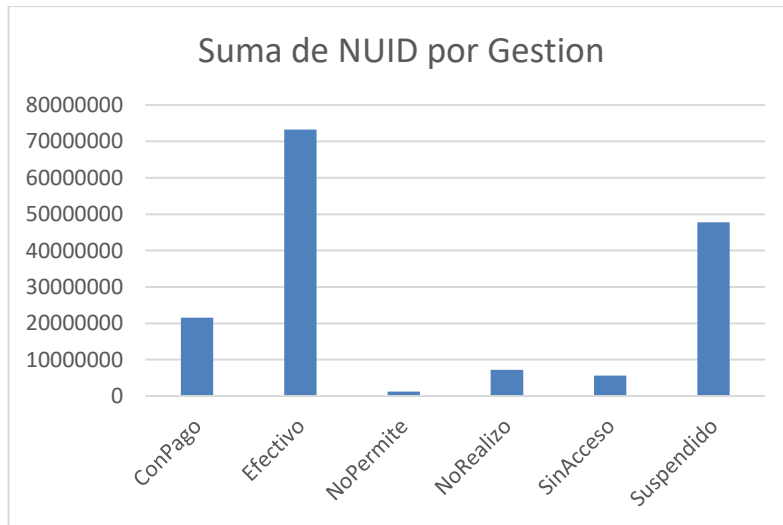
4.6.1.3 Listado de predios intervenidos:

MES	PREDIOS VISITADOS	FRAUDES ENCONTRADOS
FEBRERO/2025	40	20
MARZO/2025	50	35
ABRIL/2025	20	7

4.7 Suspensión del servicio por mora.

4.7.1 Suspensiones Mes de Abril: 118 predios visitados

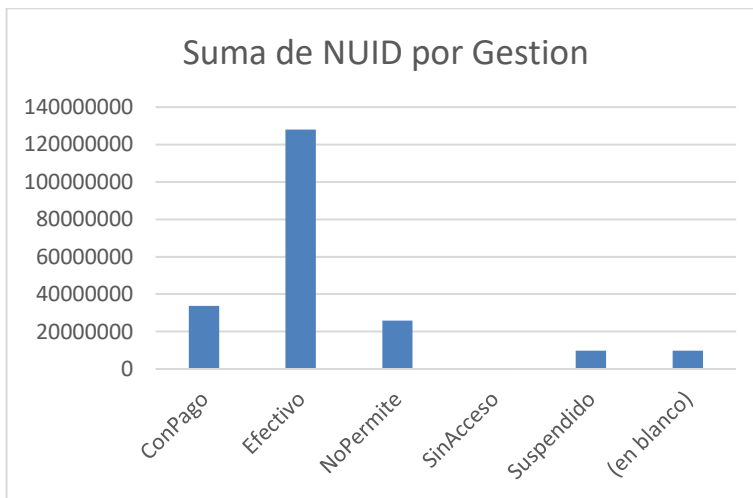
Fecha	NUI	Nombre	Direccion	Vlr.Total	Fecha Reconexión	Gestion	Observación
7/04/2025	8841	GUACANEME GUZMAN JUDDY J.	CR 5A 4-39 B/EL POBLADO 2 PISO	711.630,00	22/04/2025	Efectivo	SE SUSPENDE SERVICIO
7/04/2025	9730	GARZON REYES JOSE DE LA CRUZ	CL 9 2-54 APTO 101 SANTA LUCIA	0,17	22/04/2025	Efectivo	SE SUSPENDE SERVICIO
7/04/2025	6671	MENDEZ BEATRIZ	CS 17 B/WILLIAM RUBIO	2.868.810,00	22/04/2025	Efectivo	SE SUSPENDE SERVICIO
7/04/2025	6213	MOLINA VICENTE	CR 6 10-04 B/ EL CARMEN	202.967,13	23/04/2025	ConPago	USUARIO ABONO
7/04/2025	3240	ESCOBAR GOEZ JAIME	CL 2A 11-68 B/DORADO	0	22/04/2025	Efectivo	SE SUSPENDE SERVICIO
7/04/2025	7184	CAILE CANDIDA ROSA	MZ E CS 14 URB. EL JARDIN	0	22/04/2025	Efectivo	SE SUSPENDE SERVICIO
9/04/2025	5045	ROMERO DUEÑAS JOSE ORLANDO	CR 8 13-78 B/LA ESTACION	618.630,00	22/04/2025	Efectivo	SE SUSPENDE SERVICIO
9/04/2025	2851	QUINTERO LEON BEATRIZ CARMEN OLIVA	CL 15 4-35 B/CONCORDIA	0	22/04/2025	Efectivo	SE SUSPENDE SERVICIO
11/04/2025	7505	CARDOZO FIDELINA	CL 11 1W-51 B/COMUNEROS	861.090,00	22/04/2025	Efectivo	SE SUSPENDE SERVICIO
11/04/2025	525	CALDERON LUIS	CL 8A 18W-05 B/COMUNEROS	680.790,00	22/04/2025	Efectivo	SE SUSPENDE SERVICIO
11/04/2025	6025	VARGAS MORENO JAIRO ERLEY	CR 1A CASA 20 B/ WILLIAM RUBIO	10.365.340,00	23/04/2025	Suspendido	SE ENCUENTRA SUSPENDIDO
11/04/2025	4045	AVILA DE GONZALEZ NOHORA-GONZALEZ JORGE WILMAR	MZ 7 CS 11 B/HONORIO MORENO	831.360,00	22/04/2025	Efectivo	SE SUSPENDE SERVICIO
11/04/2025	10578	LOPEZ HERNANDEZ LUZ MARINA	CS 6 B/ PUERTO AMOR	5.635.960,00	22/04/2025	Efectivo	SE SUSPENDE SERVICIO
11/04/2025	4165	MEJIA LOPEZ ALIX	CL 6 1W-55/59 B/TURBAY	868.120,00	23/04/2025	Suspendido	SE ENCUENTRA SUSPENDIDO
11/04/2025	11484	BOHORQUEZ MOJICA MARLENY	CS 22 B/ BUENA VISTA	1.086.440,00	23/04/2025	Suspendido	SE ENCUENTRA SUSPENDIDO
11/04/2025	1993	CALDERON YOLANDA	CL 4 1A-20 B/EL BOSQUE	2.574.080,00	23/04/2025	NoRealizo	NO SE SUSPENDE POR ORDEN JURIDICA
11/04/2025	1996	VARGAS LOPEZ MARGARITA	CL 4 0A - 01 B/EL BOSQUE	19.373.590,00	23/04/2025	Suspendido	SE ENCUENTRA SUSPENDIDO
11/04/2025	5758	RODRIGUEZ MIGUEL	CL 4 0A-11 B/EL BOSQUE	19.680.580,00	22/04/2025	Efectivo	SE SUSPENDE SERVICIO



Gestion	Suma de Vlr.Total
ConPago	21514569,13
Efectivo	73263199,44
NoPermite	1173980
NoRealizo	7199400
SinAcceso	5615050
Suspendido	47760420

4.7.2 Suspensiones Mes de Febrero: 267 predios visitados.

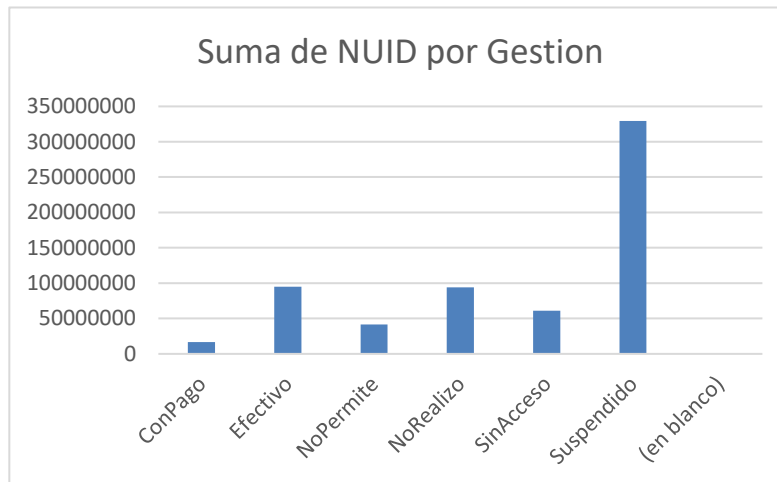
	Fecha	NUID	Nombre	Direccion	Vlr.Total	Fecha Reconexion	Gestion	Observacion
1	10/02/2025	1017	BARRIOS MARTINEZ DEYANIRA	MZ 6 CS 27 B/HONORIO MORENO	282.170,00	21/02/2025	Efectivo	SE SUSPENDE SERVICIO
2	10/02/2025	10005	OSPINA ROA MARTHA LILIANA	MZ B CS 2 B/GUSTAVO ACERO	354.070,00	21/02/2025	ConPago	USUARIO ABONO
3	10/02/2025	12217	TOVAR BERNAL LUIS ALBERTO	CLLE 11B No 1E-43 B/ COMUNEROS	1.004.636,64	21/02/2025	Efectivo	SE SUSPENDE SERVICIO
4	10/02/2025	10578	LOPEZ HERNANDEZ LUZ MARINA	CS 6 B/ PUERTO AMOR	5.160.520,00	21/02/2025	Efectivo	SE SUSPENDE SERVICIO
5	10/02/2025	10555	MELO CLARA	CS 2 LADO IZQUIERDO PUENTE EL PENON B/ BUENA VISTA	968.760,00	21/02/2025	Efectivo	SE SUSPENDE SERVICIO
6	10/02/2025	10917	TRIANA MEDINA MARIA CAMILA	CR 1A # 6-15H7 CASALOTE #3 URB.DIVINO NIÑO	3.478.780,00	21/02/2025	Efectivo	SE SUSPENDE SERVICIO
7	11/02/2025	6965	HOYOS LUIS EVELIO	CL 11B 1E-43 B/COMUNEROS	377.240,00	21/02/2025	Efectivo	SE SUSPENDE SERVICIO
8	11/02/2025	7759	GONZALEZ RUIZ GERMAN	CL 11A 1E-33 B/COMUNEROS	297.760,00	21/02/2025	Efectivo	SE SUSPENDE SERVICIO
9	11/02/2025	5813	MONTOYA TORO FERNEY	CL 11C-21 B/LOS COMUNEROS	305.930,00	21/02/2025	ConPago	USUARIO ABONO
10	11/02/2025	6043	MONTOYA MARIA	CR 1w 9A-21 LOS COMUNEROS 2PIS	193.430,00	21/02/2025	Efectivo	SE SUSPENDE SERVICIO



Gestion	Suma de Vlr.Total
ConPago	33765642,57
Efectivo	128002292,2
NoPermite	25936660
SinAcceso	392370
Suspendido	9815262
(en blanco)	9764290

4.7.3 Suspensiones mes de Marzo: 212 predios visitados

Fecha	NUID	Nombre	Direccion	Vlr.Total	Fecha Reconexion	Gestion	Observacion
11/03/2025	6671	MENDEZ BEATRIZ	CS 17 B/WILLIAM RUBIO	3.102.420,45	21/03/2025	Efectivo	SE SUSPENDE SERVICIO
11/03/2025	10578	LOPEZ HERNANDEZ LUZ MARINA	CS 6 B/ PUERTO AMOR	5.405.650,00	21/03/2025	Efectivo	SE SUSPENDE SERVICIO
11/03/2025	1996	VARGAS LOPEZ MARGARITA	CL 4 0A - 01 B/EL BOSQUE	19.196.860,00	21/03/2025	Efectivo	SE SUSPENDE SERVICIO
11/03/2025	10917	TRIANA MEDINA MARIA CAMILA	CR 1A # 6-15/17 CASALOTE #3 URB.DIVINO NIÑO	6.332.031,56	21/03/2025	Efectivo	SE SUSPENDE SERVICIO
11/03/2025	5062	CABRERA DE CARVAJAL MARIA JOSEFA	CL 10 2-16 B/SANTA LUCIA	7.250.320,00	21/03/2025	Efectivo	SE SUSPENDE SERVICIO
11/03/2025	459	VAZQUEZ RODRIGUEZ CARLOS ALBERTO	CL 4 5-40 B/VILLA HOLANDA APT 3	3.312.930,00	21/03/2025	Efectivo	SE SUSPENDE SERVICIO
11/03/2025	11639	HERNANDEZ ZUÑIGA EDGAR	MZ 1 CS 8A B/ MUTIS	4.918.000,00	22/03/2025	NoPermite	USUARIO NO PERMITE
11/03/2025	6842	PARRA MARTINEZ GERMAN	MZ B LT 5 B/EL TRIUNFO	2.184.843,00	21/03/2025	Efectivo	SE SUSPENDE SERVICIO
11/03/2025	8309	GOMEZ ANCIZAR	CL 17 5-69 B/CONCORDIA	3.419.641,26	22/03/2025	Suspendido	SERVICIO SE ENCUENTRA SUSPENDIDO
11/03/2025	11010	DIAZ MAHECHA DIANA LISETH	CL 1A 13-71 MZ B LT 3 URB/VILLA DEL CARMEN	2.304.770,00	22/03/2025	NoRealizo	NO SE SUSPENDE POR ORDEN DE JURIDICA



Gestion	Suma de Vlr.Total
ConPago	16758222,2
Efectivo	94957956,24
NoPermite	41768814,64
NoRealizo	93923690,26
SinAcceso	61139350
Suspendido	329539424,1
(en blanco)	910909,2

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, se brindan conclusiones respecto al trabajo de investigación en el desarrollo de todo el proceso de la práctica profesional en la empresa de servicios domiciliarios URBES SAS.

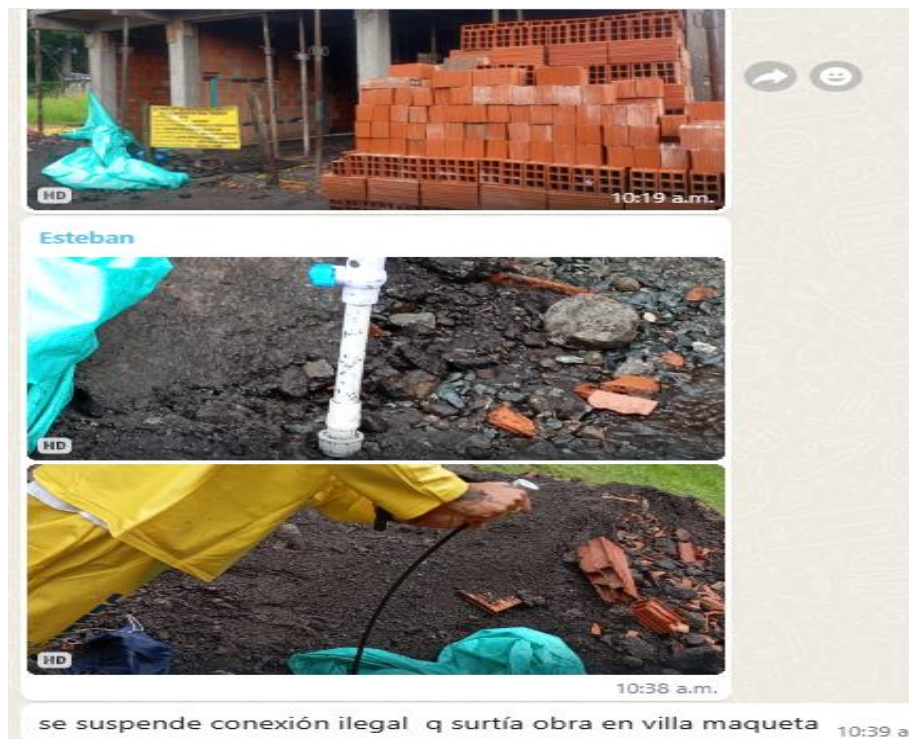
- Coordinación con los operarios del área de cortes, con el fin de dar un plan de cumplimiento efectivo de metas para suspender usuarios con el servicio activo con cartera vencida en su factura con el fin de que los usuarios realicen normalización de su cartera.
- Manejo de tabla dinámica en Excel delegando funciones y actividades a desarrollar para cada operario en las fechas establecidas por la empresa para la suspensión del servicio.
- Se realizó actualización de matrículas con el servicio suspendido y activo con deuda en su cartera para realizar cartas de citación para posibles acuerdos de pagos.
- Motivar al personal de la empresa al desarrollo de la cooperación y el trabajo en equipo para fomentar el clima laboral saludable con el fin de cumplir los objetivos propuestos.
- Seguimiento a los usuarios con mora vencida y socialización de alternativas de pago para restablecer el servicio de acueducto y ponerle al día con su deuda.

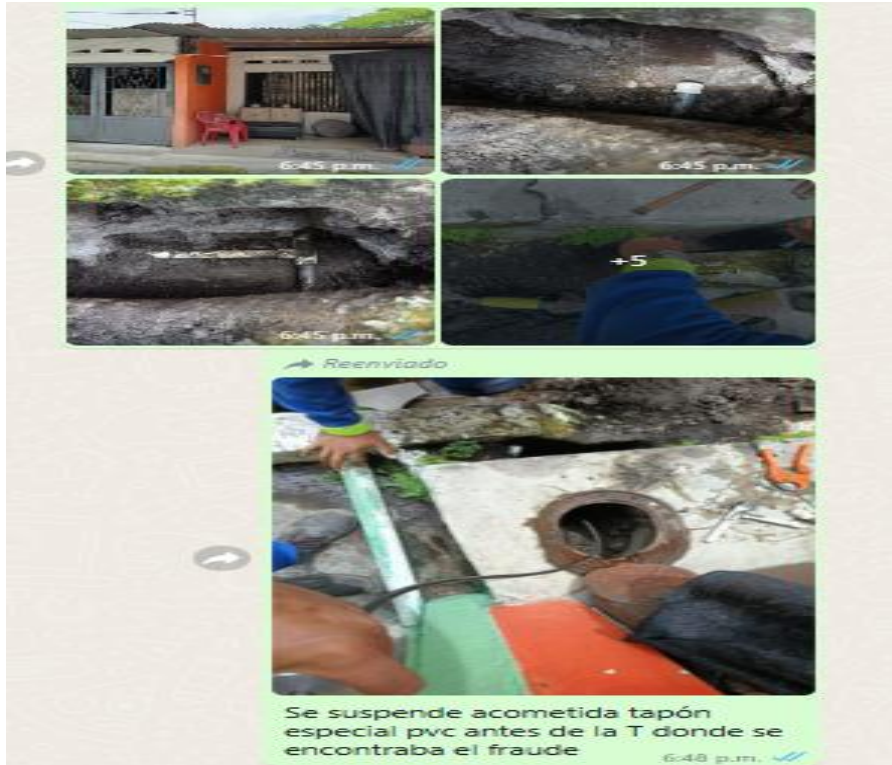
6 EVIDENCIA FOTOGRÁFICA.

6.1 Entrega de carta y socialización con el usuario.



6.2 Suspensión de predios con fraude.





7 REFERENCIAS

CRA. (21 de DICIEMBRE de 2018). *REPUBLICA DE COLOMBIA*. Obtenido de Comisión de regulación de agua potable y saneamiento básico:

<https://www.cra.gov.co/documents/Resolucion-CRA-865-de-2018.pdf>

CRA. (30 de octubre de 2019). *COMISION DE REGULACION DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BASICO* . Obtenido de

<https://www.cra.gov.co/documents/RESOLUCION-CRA-898-DE-2019.pdf>

HÁBITAT, S. D. (2016). *REGIMEN LEGAL DE BOGOTA* . Obtenido de

<https://www.habitatbogota.gov.co/transparencia/normatividad/normatividad/ley-142-1994>

Impuestos. (27 de Diciembre de 2017). *GERENCIE.COM*. Obtenido de

<https://www.gerencie.com/empresas-de-servicios-publicos-estan-sometidas-a-retencion-en-la-fuente.html>

PUBLICOS, S. D. (s.f.). Obtenido de

https://www.notinet.com.co/administrativo/servicios_publicos/La%20factura%20de%20servicios%20publicos%20domiciliarios

<https://es.slideshare.net/BarbieLpez/resultados-conclusiones-y-conformacion-final-del-informe>

<http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/721/1/TRABJO%20NTS.pdf>



Sistematización de práctica profesional:

Reflexiones y Aprendizajes derivados de la implementación de plan de mejora en la gestión de Cartera
de la empresa URBES S.A.S E.S.P.

Leidy Ximena Munar González

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Centro Sur (Tolima)

Centro Universitario Lérída (Tolima)

Programa Administración de Empresas

septiembre de 2025

Sistematización de práctica profesional:

Reflexiones y Aprendizajes derivados de la implementación de plan de mejora en la gestión de Cartera
de la empresa URBES S.A.S E.S.P.

Leidy Ximena Munar González

Director

Cristian Camilo Montero Jiménez

Esp. Gerencia de Proyectos

Codirector Docente

Nepzon Gutiérrez

Magíster en economía

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Centro Sur (Tolima)

Centro Universitario Lérica (Tolima)

Programa Administración de Empresas

septiembre de 2025

Contenido

1	Institución, empresa, organización o escenario de la práctica profesional.....	5
1.1	Descripción de la institución y la población.....	5
1.1.1	Misión:	7
1.1.2	Visión:	7
2	Objetivos de la sistematización.....	8
2.1	Objetivo General	8
2.2	Objetivos específicos	8
3	Descripción general de la experiencia	9
3.1	Preguntas orientadoras que permitan identificar buenas practicas	11
3.2	Técnicas e instrumentos que utilizara para la sistematización	11
4	Referencias.....	12
	Anexos.....	13

Tabla de Figuras

Figura 1 Empresa de Servicios Urbanos Mariquita – Tolima	5
Figura 2. Organigrama de la empresa URBES SAS ESP.....	6
Figura 3 Línea de Tiempo Plan Sistematización.	10

1 Institución, empresa, organización o escenario de la práctica profesional

1.1 Descripción de la institución y la población

La empresa URBES SAS ESP, dedicada a la prestación de servicios públicos domiciliarios, ubicada en el departamento del Tolima en el municipio de San Sebastián de Mariquita en la Calle 8 5-65 Barrio El Carmen. Pertenece al sector económico terciario. La práctica se desarrolló en el departamento administrativo área operativa y comercial.

Figura 1 Empresa de Servicios Urbanos Mariquita – Tolima

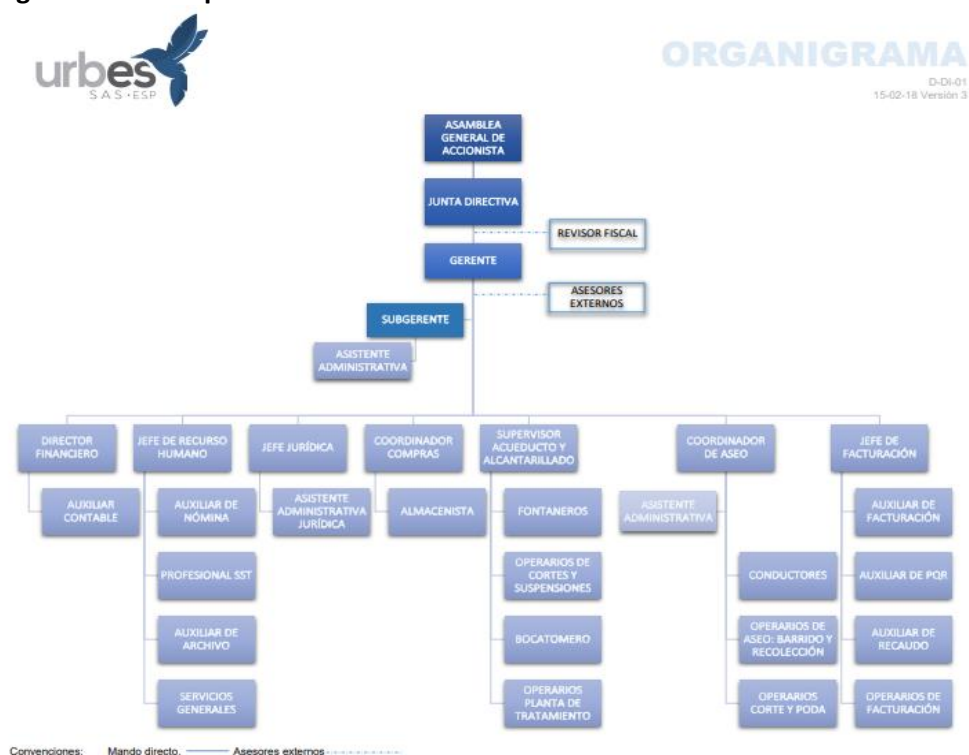


De: " página de Facebook", 2025. (<https://www.facebook.com/share/p/1KPkjCqAz/>).

El 06 de julio de 2000 se funda la empresa de servicios urbanos S.A.S E.S.P en el municipio de San Sebastián de Mariquita para mejorar la calidad de los servicios públicos domiciliarios de acueducto

alcantarillado y aseo de la comunidad, servicios ofrecidos a 14.500 suscriptores contando con un equipo de trabajo profesional y capacitado de 93 colaboradores encargados de las diferentes actividades administrativas y operativas. Empresa del sector terciario, privada, clasificada como mediana empresa legalmente constituida como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), y su actividad principal es la prestación del servicio de acueducto, incluyendo la captación, potabilización, distribución de agua potable y mantenimiento de la infraestructura hidráulica en el municipio. Cuenta con un direccionamiento estratégico establecido basado en cuatro componentes principales: misión, visión, estrategias y procesos internos (urbanos, 2025).

Figura 2. Organigrama de la empresa URBES SAS ESP



De "manual de calidad "empresa de servicios urbanos, 2018

1.1.1 Misión:

Prestar servicios integrales de gestión dirigidos a las empresas de servicios públicos domiciliarios generando calidad de vida a la comunidad (urbanos, 2025).

1.1.2 Visión:

Ser líderes en la operación de servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado, aseo, toma de lecturas, distribución facturas y recaudo de servicios públicos domiciliarios, gracias al alto desempeño profesional y humano de su equipo de trabajo, para mejorar la calidad de vida de sus usuarios (urbanos, 2025).

2 Objetivos de la sistematización

2.1 Objetivo General

Consolidar las reflexiones y aprendizajes generados durante la implementación del plan de mejora en la gestión de cartera de la empresa URBES S.A.S E.S.P, aportando a la optimización de procesos futuros y al fortalecimiento institucional.

2.2 Objetivos específicos

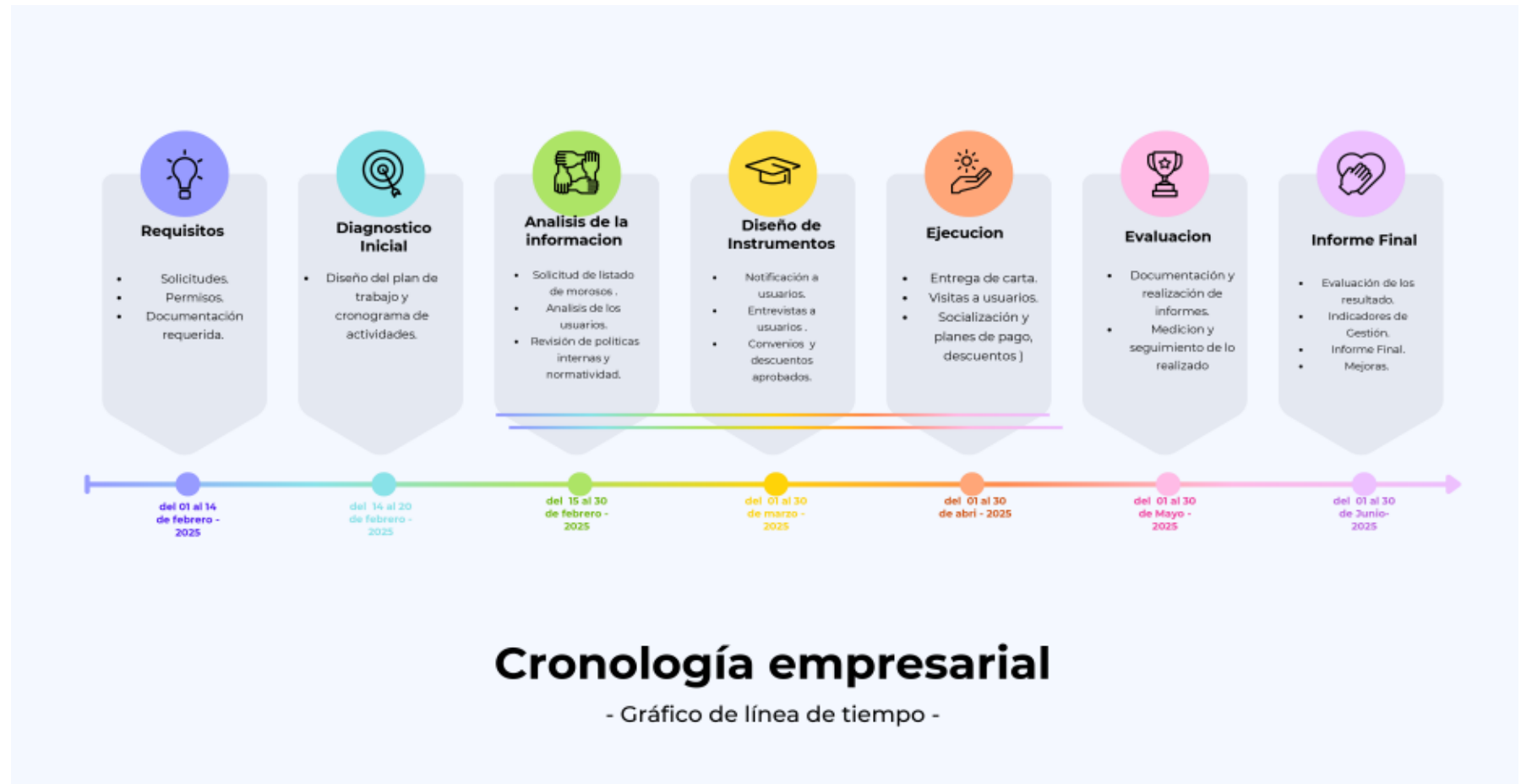
- Recolectar información cualitativa mediante entrevistas y revisión documental para la descripción de los procesos y decisiones implementadas en el plan de mejora de la gestión de cartera en la empresa URBES SAS ESP.
- Analizar la experiencia desde un enfoque teórico, identificando el marco conceptual y teórico que fundamenta la experiencia vivida y las estrategias aplicadas.
- Interpretar críticamente los resultados obtenidos, valorando tanto los logros como las dificultades enfrentadas, los factores internos y externos que influyeron en la efectividad del plan de mejora.
- Identificar aprendizajes significativos y buenas prácticas, mediante la recopilación de datos y conocimiento, que contribuya al fortalecimiento de futuras intervenciones en la gestión de cartera de cualquier empresa.
- Elaborar recomendaciones sustentadas en el análisis teórico y empírico, orientadas a la sostenibilidad y mejora continua de los procesos administrativos y financieros de utilidad tanto para la empresa como para la academia.

3 Descripción general de la experiencia

Durante mi práctica profesional en la empresa URBES SAS ESP, la cual desarrolle bajo la modalidad de contrato laboral, con una dedicación de 7 horas semanales durante un periodo de 4 meses, participe activamente en todos los procesos de gestión social orientados a la recuperación de cartera vencida. En el trayecto de esta experiencia, tuve la oportunidad de aplicar diversas estrategias y conocimientos adquiridos durante mi formación académica, las cuales resultaron fundamentales para alcanzar los objetivos propuestos y contribuyeron significativamente en el desarrollo y fortalecimientos de mi práctica profesional.

Entre las actividades realizadas participe en procesos administrativos y operativos relacionados con la gestión de cartera; en el marco de estas actividades se logró realizar el diseño y mejora de procesos para la gestión de cobranza, la programación de planes de visita y notificaciones a clientes morosos, el análisis detallado de los morosos y el estudio de las causas del no pago, el diseño de estrategias como descuentos y opciones de pago para las personas con deficiencia económica, la elaboración de registros detallados de todas las gestiones realizadas contribuyendo así a una mayor organización y eficiencia en el área.

Figura 3 Línea de Tiempo Plan Sistematización.



Elaboración propia, 2025

3.1 Preguntas orientadoras que permitan identificar buenas practicas

- ¿Qué datos cualitativos puedo recopilar mediante la realización de entrevista y revisión documental que me permita reconstruir el proceso vivido en el marco de ejecución del plan de mejora?
- ¿Cuál es el marco conceptual y teórico que está relacionado con las estrategias y la experiencia vivida?
- ¿Cómo influyeron los factores internos y externos en los resultados obtenidos del plan de mejora, considerando los logros y las dificultades enfrentadas?
- ¿Qué estrategias o metodologías aprendidas en mi formación académica fueron útiles en mi practica?
- ¿Qué recomendaciones derivadas del análisis teórico y empírico pueden contribuir a optimizar los procesos?

3.2 Técnicas e instrumentos que utilizara para la sistematización

En el marco de la construcción de esta sistematización se requiere recopilar información que nos permita recopilar, organizar y analizar de manera estructurada para lograr esto entre las técnicas e instrumentos que se utilizaran están:

- Guía de entrevista semiestructurada: entrevista a participantes (usuarios y personal)
- Ficha de análisis documental: análisis de informe, indicadores, notificaciones, fotos.
- Diario de campo/bitácoras: registro de viviendas.
- Matriz comparativa de buenas prácticas: revisión de experiencias de otros autores.

4 Referencias

urbanos, E. d. (2025). *Urbes S.A.S E.S.P.* Obtenido de <https://urbes.com.co/nuestra-empresa/somos-urbes/>

Anexos

ANEXO A. Imágenes de campo



Socialización al usuario, “tomada del Plan de mejora Practica Profesional 2025”



Socialización al usuario,” tomada del Plan de mejora Practica Profesional 2025”



Notificación al usuario," tomada del Plan de mejora Practica Profesional 2025"






Notificación al usuario," tomada del Plan de mejora Practica Profesional 2025"

ANEXO B. Registro asistencia Practica Profesional

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS UNIMINUTO – RECTORÍA CENTRO SUR
REGISTRO DE ASISTENCIA PRÁCTICAS PROFESIONALES

Nombre del estudiante practicante	LEIDY XIMENA MUNAR GONZALEZ		ID	800055
Centro Universitario	Rectoría Centro Sur	Programa Académico	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	
Nombre del escenario	Empresa de Servicios Urbanos SAS ESP		Número de horas a cumplir	112
FECHA	HORA INICIO	HORA FIN	NÚMERO DE HORAS	ACTIVIDAD REALIZADA
14 de febrero	08am	03pm	7 horas	Diseño del cronograma de actividades, Socialización actividades a realizar para el recaudo de cartera, solicitud listada de morosos.
21 de febrero	08am	03pm	7 horas	Clasificación de los morosos por valor y meses vencidos, solicitud de cartas para notificación y avisos a los usuarios con deudas mayores a 90 días.
28 de febrero	08am	03pm	7 horas	Entrega de cartas y notificaciones a los usuarios con deuda.
07 de marzo	08am	03pm	7 horas	Realización de visitas técnicas a los usuarios notificación por la empresa.
14 de marzo	08am	03pm	7 horas	Realización de visitas técnicas a los usuarios notificación por la empresa
21 de marzo	08am	03pm	7 horas	Informe de las visitas realizadas y socialización con el área jurídica encargada.
28 de marzo	08am	03pm	7 horas	Utilización del marketing digital para la invitación masiva de todos los morosos para realizar acuerdo de pago. Campañas por la red social y pagina web de la empresa.
04 de abril	08am	03pm	7 horas	Ejecutar evaluación de desempeño y cumplimiento del cronograma de implementado. Realizar seguimientos de los acuerdos de pago establecidos.
11 de abril	08am	03pm	7 horas	Visitar usuarios morosos informando de forma clara y detallada los beneficios, descuentos, y facilidades de pago. Brindar planes de pago para la conciliación de la deuda. Realizar llamada telefónica a morosos.
19 de abril	08am	03pm	7 horas	Realizar llamada telefónica a morosos y usuarios que fueron notificados.

25 de abril	08am	03pm	7 horas	Realizar reunión con el área jurídica para validar todos las visitas y acuerdos de pago realizados.
02 de mayo	08am	03pm	7 horas	Mantener un registro detallado de todas las interacciones con los clientes (llamadas, acuerdos, pagos, etc.). Documentar todas las actividades realizadas hasta la fecha.
09 de mayo	08am	03pm	7 horas	Evaluar mensualmente el desempeño del plan de trabajo Realizar seguimientos de los acuerdos de pago establecidos.
16 de mayo	08am	03pm	7 horas	Realizar indicadores de gestión para medir el resultado de las actividades realizadas. Documentar todas las actividades realizadas hasta la fecha.
23 de mayo	08am	03pm	7 horas	Culminación del plan de trabajo y entrega.
30 de mayo	08am	03pm	7 horas	certificación de la práctica laboral.
Horas de práctica profesional acumuladas				112 horas
Firma del interlocutor escenario				
Firma estudiante practicante				
Firma Docente de seguimiento				

De: Practica Profesional URBES SAS ESP.

ANEXO C Certificado Práctica Profesional Emitido por la Empresa URBES**EMPRESA DE SERVICIOS URBANOS S.A.S. E.S.P.**

Nit. 830.075.806-2

Vigilado por la Superintendencia de Servicios Públicos

**EL GERENTE OPERATIVO****CERTIFICA:**

Que la señora LEIDY XIMENA MUNAR GONZALEZ identificada con la C.C No 1.030.536.855 de Bogotá D.C, estudiante de la Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO, con el programa Administración de Empresas, realizo en nuestra empresa etapa práctica con modalidad de contrato laboral, cumpliendo con 112 horas realizadas.

Periodo de realización de prácticas:**Inicio:** 14 de febrero de 2025**Finalización:** 30 de mayo de 2025

Durante el tiempo en que realizo su etapa practica demostró competencia, responsabilidad, compromiso en las labores desarrolladas, buen comportamiento social y excelente conducta.

Se expide en Mariquita Tolima a solicitud del interesado a los 02 días del mes de junio de 2025.

HERNÁN CHARRY NIETO ALCALA**GERENTE OPERATIVO.**