

# Recuperar cartera

## **Breve descripción:**

En el presente componente formativo, se hace un planteamiento de la forma correcta de cobrar y cómo este fundamental proceso se requiere de manera indispensable en las entidades financieras y microempresas. La cartera y la cobranza no es un tema solo del prestador del servicio, es una hoja de vida del microempresario que sale a competir en un mercado en el que necesita credibilidad.

## Tabla de contenido

Introducción .....	1
1. Administración de cartera .....	2
2. Gestión de cobranzas.....	7
2.1. Etapas .....	8
2.2. Consecuencias de la cartera morosa .....	9
2.3. Consolidación de información .....	10
2.4. Reportes .....	10
2.5. Informes .....	11
3. Información de clientes deudores .....	12
4. Hábitos de pago.....	15
4.1. Capacidad .....	15
4.2. Voluntad de pago .....	15
5. Ley del consumidor financiero y Ley de Habeas Data .....	17
5.1. Derechos.....	17
5.2. Obligaciones .....	19
5.3. Derechos Habeas Data .....	20
6. Estrategias de recuperación de cartera .....	22
6.1. Técnicas de cobranzas.....	22

6.2. Servicio al cliente.....	24
Servicio postventa .....	24
6.3. Procesos de negociación .....	25
7. Canales de comunicación organizacional .....	27
8. Objeciones .....	30
9. Proyecciones y acuerdos de pago .....	33
10. Políticas de normalización de cartera .....	35
11. Procesos y procedimientos para recaudo cartera.....	38
12. Informe de cobranza .....	41
13. Evaluación de la gestión de cobranza .....	43
Tablero de control .....	44
Planes de incentivo.....	44
Síntesis .....	45
Material complementario .....	46
Glosario .....	47
Referencias bibliográficas .....	48
Créditos .....	49

## Introducción

Cobrar es una necesidad, y en las entidades financieras se realiza de manera adecuada sin agredir ni sobrepasar a las personas. La deuda no es mala cuando se maneja correctamente.

Una buena forma de cobrar permite que las personas se sientan valoradas, y contar con una formación adecuada para hacerlo sin ser invasivos puede convertirse en el mejor aliado de las entidades financieras. Cuando se realiza una cobranza adecuada, todos ganan: el usuario, la entidad y el mercado.

En este componente formativo, se aborda la mejor manera de cobrar, sistematizando las interacciones entre las partes sin agotar los recursos hasta el punto de la desesperación. Siempre hay un mejor camino para cobrar bien.

## **1. Administración de cartera**

Son todas aquellas actividades que se usan para prevenir el vencimiento de las cuentas por cobrar. Para desarrollarla, es necesario tener en cuenta la evaluación, seguimiento y control de los pagos que se encuentran pendientes, y encaminar los esfuerzos para lograr la pronta recuperación con los saldos pendientes.

En la administración es importante contar con políticas de seguimiento y control.

La administración de cartera le sirve a una empresa para elegir las mejores decisiones contables y financieras a la hora de recoger sus inversiones. La cartera es el punto en el cual gira la liquidez de la empresa y/o entidad financiera, porque allí radica el flujo del efectivo para posteriores negocios o prestación de servicios, e inclusive, para el mantenimiento de la entidad financiera. En la administración de la cartera se cuenta con políticas, normas, procesos y procedimientos.

El cobro de deudas es una de las actividades más antiguas que se practican. Siempre que las personas soliciten dinero prestado, habrá la necesidad de cobrar. Las casas de cobranzas y los abogados de cobranza son la más reciente manera de cobrar.

El dato más antiguo de cobro de deudas comerciales lo encontramos en la antigua Babilonia, esta sociedad protegía los derechos de los deudores aunque también permitía a los acreedores recuperar cuentas que se encontraban vencidas. En la Biblia, en el antiguo testamento hebreo, observamos que cuando las personas no cumplían con sus pagos, tenían que laborar para su acreedor como esclavos hasta que la deuda se cumpliera a cabalidad.

Para un mejor seguimiento de la cartera, generalmente se clasifica por el número de días que se encuentran en mora, así por ejemplo tenemos: de 1 a 30 días, de 31 a 60, de 61 a 90, más de 90 días de mora.

**a) Los primeros 30 días**

- Se recuerda al cliente desde el primer día de mora, mediante una llamada.
- Se realiza una visita al cliente, entregando una primera carta.
- Si el cliente ha faltado con sus acuerdos de pago, se envía una segunda carta y primera carta al aval.
- Si el cliente continúa en mora, se envía tercera carta al cliente y segunda al aval.

**b) Después de los 30 días**

- Se remite la última carta al cliente y el gerente de oficina le realiza visita, junto con el analista de crédito y cobranza.
- El gerente de oficina podría hacer último compromiso y/o retiro de garantía.

**c) Después de los 50 días**

- Cuando el cliente definitivamente no cumple con su obligación, se procede con acciones jurídicas, se entrega documentación completa del cliente al abogado o al área encargada, o inclusive a la casa de cobranzas, que son empresas encargadas de hacer estos trabajos.

La cartera en general, se califica en categorías, de acuerdo con el concepto del Fondo de Garantías (2019):

- **Categoría A. Riesgo normal:**

Son aquellos créditos que presentan una atención apropiada de los estados financieros de los deudores, demostrando una adecuada capacidad de pago, en términos del monto y origen de los ingresos con que cuentan y así mismo, una adecuada estructuración de los flujos de caja del proyecto.

- **Categoría B. Riesgo aceptable, superior al normal:**

Los créditos calificados en esta categoría están aceptablemente atendidos y protegidos, pero existen algunas debilidades en la capacidad de pago del deudor o los flujos de caja del proyecto, en forma tal que, de no ser corregidas oportunamente, llegaran a afectar el normal recaudo del crédito.

- **Categoría C. Riesgo apreciable:**

En esta categoría podemos calificar todos aquellos créditos que presentan insuficiencias en la capacidad de pago del deudor o en los flujos de caja del proyecto, y comprometen el normal recaudo de la obligación en los términos convenidos.

- **Categoría D. Riesgo significativo:**

Esta categoría está compuesta por todos aquellos créditos que se encuentran en un grado de riesgo significativo, cuya probabilidad de recaudo es altamente dudosa.

- **Categoría E. Riesgo de incobrabilidad:**

Así como su nombre lo indica, en esta categoría entran todos los créditos de riesgo con una mínima probabilidad de recaudo.

Para el caso de microfinanzas, se clasifica por edad de vencimiento, así como lo muestra la siguiente tabla:

**Tabla 1.** Calificación de la cartera de microcrédito

Categoría	Microcrédito
A	0 - 30 días
B	31 - 60 días
C	61 - 90 días
D	91 - 120 días
E	Mayor a 120 días

Los créditos que se encuentren con una mora igual o mayor a 180, serán sujetos de castigo, sin embargo, la cartera se puede seguir cobrando. Para poder realizar el castigo se debe contar con la aprobación del gerente o quien haga las veces de gestor, quien manifiesta la operación como irrecuperable, se solicita el concepto del área comercial de la gestión de cobro y certificación del saldo a castigar por parte del área contable y/o auditoría.

Ahora, las provisiones se dan cuando agotadas todas las gestiones de cobro, no se ha logrado la recuperación, de acuerdo con las políticas de la entidad.

Para microfinanzas se propone la siguiente provisión:

**Tabla 2.** Provisiones para microfinanzas

Edad de la cartera morosa	Provisión
1-7 días	10 % del saldo total



Edad de la cartera morosa	Provisión
8-30 días	30 % del saldo total
31 - 60 días	50 % del saldo total
61 - 90 días	75 % del saldo total
Mayor a 90 días	100 % del saldo total

Como lo dicen Morales y Castro (2015), cobranza es toda una gestión que tiene la responsabilidad de ayudar al mantenimiento de las entidades financieras, y para ampliar la información, lo invitamos a consultar el capítulo 6 del libro Crédito y cobranza, el cual se encuentra en el material complementario.

## 2. Gestión de cobranzas

Dependiendo de las políticas de cada entidad financiera, esta gestión puede ser realizada directamente por los funcionarios de la entidad o por firmas externas autorizadas, comúnmente llamadas casas de cobranzas; este trámite depende de la edad de mora en que se encuentre el crédito y sus garantías.

Las formas más conocidas de cobranza, son:

### a) Gestión extrajudicial

Son las actividades que se realizan con el objetivo que los clientes no queden en mora en sus obligaciones o recuperar las que ya se vencieron. Este tipo de gestión de cobranza puede ser:

- Preventiva: acciones que se generan con antelación a la fecha de vencimiento de los microcréditos, con el propósito de recordar la fecha límite del próximo pago o vencimiento. Esta gestión la podrán realizar los asesores de la entidad financiera o personas externas especializadas, a través de llamadas telefónicas, o mensajes de textos.
- Administrativa: se indaga al cliente cuáles fueron las razones que lo llevaron al no pago de las obligaciones, se brinda orientación y se definen compromisos de pago que permitan la normalización de las obligaciones crediticias.

### b) Gestión judicial

Estas acciones judiciales comienzan cuando no se logra colocar al día las obligaciones o cuando el banco considera que existe un riesgo jurídico o financiero que lo amerite.

### **c) Gestión dual**

Son todas aquellas actividades que se realizan de manera simultánea tanto en la entidad financiera, como por parte de los agentes externos especializados como las casas de cobranzas, cuyo objetivo es colocar las obligaciones al día que se consideran poco probables de pagar.

## **2.1. Etapas**

Se debe generar un trámite a la hora de hacer la gestión, porque de entrada no se vencen todos los términos, como se mostró anteriormente; la edad de la cartera es la que hace que se vayan venciendo las siguientes etapas:

### **a) Cobranza preventiva**

Encontramos básicamente:

Formación del cliente: se maneja la educación financiera. Se informa al cliente antes del desembolso, acerca del funcionamiento del producto, plan de pagos, punto de pago, beneficios y consecuencias del incumplimiento de la obligación.

Establecimiento de fechas de pago: se tomará de acuerdo con el flujo de efectivo del cliente.

Reconocimiento a clientes cumplidos.

### **b) Cobranza operativa**

Se realiza desde el primer día de mora hasta el día 60. En los primeros días hay comunicación telefónica con el cliente para obtener compromiso, el gerente en esta etapa es garante del crédito.

En el sector de microfinanzas se puede catalogar al cliente:

- Que quiere y puede pagar.
- Quiere y no puede pagar.
- Que no quiere y puede pagar.
- Que no quiere y no puede.

### **c) Cobranza jurídica**

Esta se lleva a partir del momento en que termina la etapa de cobranza operativa, generalmente 61 días después que se presentó la mora, hasta el momento que se realiza la recuperación o castigo de la cartera.

Esta etapa es responsabilidad de un abogado externo que delegue la entidad, y su gestión deberá ser supervisada por el área de cobranzas.

## **2.2. Consecuencias de la cartera morosa**

Un crédito que no se pague a tiempo siempre traerá consecuencias negativas, que pueden ir desde la pérdida de credibilidad hasta intereses de mora. En primera instancia, la entidad financiera solicitará el pago de la cuota que puede ir con costos adicionales en intereses de mora o de honorarios de abogado. Posteriormente, pasados los 30 días, la entidad financiera realizará un reporte a las centrales de riesgo, afectando el buen nombre que tenía el cliente ante los diferentes sectores de la economía.

Una de las consecuencias graves es el hecho de implicar a otros, esto en el caso de los avales, quienes depositaron la confianza en el cliente, al momento de respaldar la deuda. Dependiendo de las políticas de recaudo de cartera vencida de la entidad y de la edad de mora, se entregará la cartera a una casa de cobranza ocasionando mayores costos y cobros de garantía. Finalmente, se cierran las puertas para futuros créditos que le servirían para seguir adelante con la microempresa.

## **2.3. Consolidación de información**

“Con suma frecuencia, no se sabe cobrar y es por lo que el atraso en la cobranza se hace notable”. (Molina, 1995)

La consolidación de información da un panorama más amplio de quién puede ser esa persona en su vida crediticia, esta información puede ser positiva si el cliente ha cumplido con sus obligaciones de manera adecuada, pero si por el contrario, este cliente ha quedado mal con las cuotas de sus préstamos, hablará muy mal de él, no solo dentro de la entidad que quedó en mora, sino con otros sectores de la economía del sector real o solidario.

Uno de los modelos de consolidación de la información en manera crediticia son las centrales de riesgo, allí se consolida toda la información de una persona en todos los sectores de la economía.

Sin embargo, existen otras maneras de consolidación de la información en el sector microfinanciero, por ejemplo, se puede obtener gran cantidad de información cuando se realiza una visita al cliente.

## **2.4. Reportes**

Los reportes permiten generar la información necesaria para diseñar y administrar el flujo de trabajo de su estrategia de cobranzas. Un informe de gestión de cobranzas simple y claro visualmente, representa mejores decisiones.

Existen diferentes reportes de cobranzas, algunos de ellos son:

- Cuota por cobrar.
- Saldos de capital por cliente.

- Cartera por edades.
- Resumen general de cartera.
- Resumen general de cartera por fecha.
- Reporte de movimientos de crédito.
- Reporte de provisiones.

## **2.5. Informes**

Los Informes de gestión de cobranzas permiten:

- Medir el nivel de efectividad de los cobradores o asesores que tengan a su cargo esta labor.
- Tener un control de la cantidad de clientes por cobrador y del monto adeudado.
- Evaluar la eficiencia de los cobradores.
- Monitorear los costos de recuperación a clientes.

### 3. Información de clientes deudores

Es toda aquella información que se desprende del cliente que tiene una deuda monetaria con una entidad, en nuestro caso, microfinanciera.

Esta información contiene:

- **Expedientes**

Es la recopilación de documentos que le permiten a una entidad financiera un conocimiento del cliente más a profundidad en variables tales como identificación, situación económica, documentos firmados por el cliente que son generados por la entidad, como formularios, pagarés, carta de instrucciones y otros a que haya lugar, inclusive fotos del negocio, balances, etc. Estos documentos deben reflejar la capacidad de pago del cliente y el posible riesgo para la entidad microfinanciera.

- **Documentos en expedientes**

Una vez otorgado el microcrédito, dicho expediente deberá contener de igual manera la información del deudor solidario si así se requirió y del aval o avales según política de la entidad, así mismo debe contener las garantías y seguros. Estos expedientes estarán en custodia en el área o departamento que disponga la entidad durante la vigencia del crédito, inclusive algún tiempo después.

- **Capacidad de pago**

Existe un principio básico en microfinanzas, el evaluar conjuntamente la unidad de negocio y la unidad familiar, porque esta marca cambia todo. Como lo dice Sapag (2007), “un proyecto puede ser rentable pero no tener capacidad de pago”. Esto dará un panorama más amplio de la manera

como el cliente maneja sus finanzas personales y las del negocio, para determinar la capacidad de pago en la evaluación crediticia.

Es importante indagar al cliente sobre sus hábitos de consumo, ellos harán que disminuya la capacidad de pago.

- **Solvencia económica**

Es la capacidad de un individuo o empresa para atender el compromiso de pago de sus deudas.

Esta capacidad la dan los ingresos que reciba periódicamente por su actividad económica y los ingresos adicionales que pueda tener; en el caso de los microempresarios, se podrá contar los arriendos, pensión, o algunas inversiones que estén generando rentabilidad y también los activos que sean susceptibles a vender para generar liquidez.

- **Flujo de caja**

Es un informe financiero que presenta un detalle de los flujos de ingresos y egresos de dinero que tiene una empresa en un período dado.

Para los microempresarios, los ingresos serán los provenientes a las ventas de su microempresa, sin embargo, se podrán tener en cuenta los ingresos adicionales que pueda tener soporte y que los reciba de manera constante.

En la capacidad de pago, es importante tener en cuenta otro aspecto importante, y es el tipo de vivienda que tiene el cliente, si es propia y la está pagando o si es en arriendo o si por el contrario se encuentra libre de deuda. No se deben dejar de lado los servicios públicos o si tiene empleados de servicios o condiciones de servicios especiales.



Como complemento de esta temática, lo invitamos a consultar el capítulo 8 del libro Crédito y cobranza, el cual se encuentra en el material complementario.

## **4. Hábitos de pago**

Los buenos o malos hábitos de pago serán determinantes para el otorgamiento o no de los microcréditos, por ejemplo, en las centrales de riesgo, el cliente tendrá todo su historial de pagos con las diferentes entidades tanto del sector financiero, como el sector real y solidario, al igual que cada entidad financiera en su base de datos refleja el comportamiento de ese cliente dentro de la entidad. Puede pasar que el cliente nunca pase su mora de los 30 días, pero no paga a tiempo sus cuentas y por ende sus pagos.

### **4.1. Capacidad**

Las entidades microfinancieras deben tener especial cuidado en la capacidad de pago de sus clientes, porque es un sector que cubre el mercado formal, informal e inclusive algunos emprendimientos y por lo general no tienen muy claras sus cuentas entre la parte familiar y microempresarial. Su labor como asesor de microfinanzas consiste en indagar y conocer muy bien al cliente, para determinar de manera acertada la verdadera capacidad de pago.

### **4.2. Voluntad de pago**

En el sector microfinanciero, este es uno de los factores determinantes para que se exija una mayor tasa de interés, porque no se conoce la voluntad de pago de los futuros clientes. Cuando los deudores tienen un historial crediticio con un negocio establecido, es más fácil conocer la voluntad de pago por los hábitos que se reflejan, pero en los clientes que aún no han tendido historial, es más complejo.

Las entidades microfinancieras acuden a otros métodos para lograr conocer en algo de voluntad de pago a sus potenciales clientes y lo hacen a través de otras fuentes como referencias del entorno, de proveedores, de clientes, entre otros.



## 5. Ley del consumidor financiero y Ley de Habeas Data

La Ley del consumidor financiero, es la que faculta a la Superintendencia Financiera de Colombia para determinar las cláusulas y prácticas abusivas, que no se pueden incorporar en contratos de adhesión en el consumidor financiero (todo cliente, usuario o cliente potencial de las entidades financieras).

**Todas las personas son consumidores financieros de un modo u otro, como clientes o usuarios.**

Ahora, la Ley de Habeas Data, otorga a los ciudadanos el derecho a conocer, actualizar, rectificar y suprimir los datos personales que se encuentran almacenados en bases de datos y archivos en entidades financieras.

Las personas, al tener información en diferentes entidades, sean públicas o privadas, son susceptibles a que sus datos sean tratados con responsabilidad y protección.

### 5.1. Derechos

Ley del consumidor financiero. Artículo 5°. Derechos de los consumidores financieros. Sin perjuicio de los derechos consagrados en otras disposiciones legales vigentes, los consumidores financieros tendrán, durante todos los momentos de su relación con la entidad vigilada, derechos. Algunos de los más relevantes, son:

- En desarrollo del principio de debida diligencia; los consumidores financieros tienen el derecho de recibir de parte de las entidades vigiladas, productos y servicios con estándares de seguridad y calidad, de acuerdo con las condiciones ofrecidas y las obligaciones asumidas por las entidades vigiladas.

- Tener a su disposición, información transparente, clara, veraz, oportuna y verificable, sobre las características propias de los productos o servicios ofrecidos y/o suministrados.
- Exigir la debida diligencia en la prestación del servicio por parte de las entidades vigiladas.
- Recibir una adecuada educación respecto a los productos y servicios ofrecidos, sus derechos y obligaciones.
- Presentar de manera respetuosa, consultas, peticiones, solicitudes, quejas o reclamos ante la entidad vigilada, el defensor del Consumidor Financiero, la Superintendencia Financiera de Colombia y los organismos de autorregulación.

Para conocer las obligaciones de las entidades vigiladas, lo invitamos a consultar la Ley 1328 de 2009.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=36841>

Ley de Habeas Data. Dentro de los derechos del ciudadano dueño de la información, se constituyen siete ítems:

- Los titulares de la información tienen derecho a encontrar de manera ágil y sencilla, la información suministrada por ellos y que se encuentra bajo la administración de otros.
- Los ciudadanos podrán consultar de manera gratuita sus datos personales, al menos una vez al mes, y cada vez que se generen cambios en las políticas de tratamiento de estos.

- En caso de no recordar haberse inscrito en una base de datos, el dueño de la información podrá solicitar una prueba de la autorización inicial por la que fue inscrito.
- El propietario de los datos tiene derecho a que se le describa para qué y cómo será utilizada su información.
- Se tendrá derecho a la actualización, rectificación y supresión, cuando el titular lo considere conveniente (en cualquier momento) con sus propósitos o cuando el responsable por dicha información haya podido advertirlo, para satisfacer los propósitos del tratamiento.
- Todo administrador de la información deberá designar una persona o área que asuma la función de protección de datos personales, la cual también debe dar trámite a las solicitudes de los ciudadanos.
- En caso de sentir que algunos de estos derechos no son atendidos o cumplidos, el dueño de la información podrá recurrir al ente de control para radicar una queja formalmente.

## **5.2. Obligaciones**

Artículo 7°. Obligaciones especiales de las entidades vigiladas. Algunas de las obligaciones de las entidades vigiladas, son:

- Suministrar información al público respecto de los Defensores del Consumidor Financiero.
- Entregar el producto o prestar el servicio debidamente.
- Suministrar información comprensible y publicidad transparente, clara, veraz, y oportuna, acerca de sus productos y servicios ofrecidos en el mercado.

- Abstenerse de incurrir en conductas que conlleven abusos.
- Guardar la reserva de la información suministrada por el consumidor financiero que tenga carácter de reservada.
- Atender y dar respuesta oportuna a las solicitudes, quejas o reclamos formulados por los consumidores financieros.
- Permitir a sus clientes la consulta gratuita, al menos una vez al mes.
- Desarrollar programas y campañas de educación financiera a sus clientes sobre los diferentes productos y servicios que prestan, obligaciones y derechos de éstos y los costos de los productos y servicios que prestan, mercados y tipo de entidades vigiladas.

Para conocer las obligaciones de las entidades vigiladas, lo invitamos a consultar la Ley 1328 de 2009.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=36841>

### **5.3. Derechos Habeas Data**

El Decreto 090 de enero de 2018, impone diferentes obligaciones a las personas, que manejen bases de datos que contengan datos personales:

- Tener un manual de políticas de manejo de datos personales, para implementar el cumplimiento de la Ley.
- Contar con autorización del titular de los datos personales.
- Utilizar avisos de privacidad.
- Adoptar medidas de seguridad para proteger la información.
- Indicar si realizan cesión, transferencia, transmisión internacional de datos.

- Disponer de un canal PQRS, que permita al titular solicitar la supresión, modificación o revocación de su información.
- Nombrar un oficial de cumplimiento.

Todo esto teniendo en cuenta que la finalidad de la Ley es proteger la intimidad de las personas naturales, que cada uno es dueño de su propia información y decide de manera voluntaria qué información comparte y cómo autoriza que sea manejada.



## **6. Estrategias de recuperación de cartera**

Son una serie de acciones o medidas que se toman para el cobro del dinero otorgado por una entidad financiera a un cliente; para ello se encuentran, por ejemplo:

- Aviso anticipado al vencimiento.
- Recordatorio de pago.
- Cobro administrativo.
- Cobro prejurídico.
- Cobro jurídico.

### **6.1. Técnicas de cobranzas**

La gestión de cobranzas en las empresas siempre será un tema esencial para el sostenimiento de las mismas, en general la buena colocación de los recursos, en nuestro caso de las entidades financieras, es determinante para tener una buena recuperación de cartera, en lo posible anticipada.

Para ello, existen unas técnicas que harán efectiva la recuperación de los recursos:

#### **a) Segmentación de clientes**

Definir muy bien la segmentación de los clientes: esto ayudará en los costos y en la probabilidad de pago.

#### **b) Canales de comunicación**

Establecer nuevos canales de comunicación con el cliente, el aprovechamiento de la tecnología hará una comunicación más efectiva en la recuperación de cartera.

### **c) Crear productos**

Crear productos ajustados a los clientes de hoy: los clientes, al quedar en mora, lo hacen por diferentes razones, y para estos eventos, es necesario que las entidades ofrezcan diferentes productos que ayuden a los clientes en sus pagos y a las entidades a recuperar la cartera. Algunos productos son:

- Finiquito: obtener un descuento cuando se realice el pago total de la deuda.
- Reestructura de deuda: consiste en tomar el total de deuda y enviarla a mayor tiempo con cuotas cómodas, se debe tener en cuenta que ya existe afectación en las centrales de riesgo.
- Descuento por devaluación del bien: para clientes cuyo bien ha sido afectado en su valor, por razones económicas.

### **d) Procesos estandarizados**

Tener procesos estandarizados de cobranzas: esto hace que mejoren los procesos de recuperación de cartera.

### **e) Tecnología de punta**

Utilizar tecnología de punta en todos los procesos: se debe automatizar y mejorar el proceso de cobranza; las herramientas más usadas son sistemas de cobranza integral y el marcador predictivo.

### **f) Gestión de cobranza**

Personal moderno y capacitado para la gestión de cobranza: el asesor financiero, en nuestro caso asesor microfinanciero, es quien desarrolla la labor de cobranza generalmente, porque es él quien conoce al cliente desde la colocación del crédito y tiene un mayor conocimiento de él.

### **g) Indicadores de gestión**

Tener indicadores para medir la gestión: dichos indicadores permiten identificar diferente información en clientes o en procesos.

## **6.2. Servicio al cliente**

Es el servicio o atención que una empresa, entidad financiera o negocio, brinda a sus clientes al momento de atender sus consultas, pedidos o reclamos, venderle un producto o servicio y la entrega del mismo.

Algunos factores que tienen que ver con servicio al cliente son:

- Amabilidad.
- Atención personalizada.
- Rapidez en la atención.
- Ambiente agradable.
- Comodidad.
- Seguridad.
- Higiene.

Cuando atendemos a un cliente de manera adecuada y queda a gusto por el servicio, lo más posible es que vuelva o recomiende a otras personas.

Estadísticas aseguran que un cliente bien atendido trae otros 3 clientes potenciales y un cliente mal atendido, se lleva por lo menos 10 actuales.

### **Servicio postventa**

Estos se dan después de la venta, algunos son:

- Promocionales.

- Psicológicos.
- De seguridad.
- De mantenimiento.

### **6.3. Procesos de negociación**

Es el proceso que les ofrece a los contendientes la oportunidad de intercambiar promesas y contraer compromisos formales, tratando de resolver sus diferencias.

Estas negociaciones pueden clasificarse según:

#### **a) Las personas involucradas**

Se realiza entre individuos o grupos.

#### **b) La participación de los interesados**

Pueden ser negociaciones directas o indirectas, estas últimas se realizan a través de personas que medien, árbitros o abogados.

#### **c) Asuntos que se negocian**

Existen diversos asuntos, para nuestro caso básicamente es la recuperación de cartera.

#### **d) El clima humano**

Podrían ser amistosas o polémicas.

#### **e) Los factores desencadenantes**

Clasificadas en:

- Negociaciones libres (entre compradores y vendedores).
- Forzadas (cuando un hecho específico provoca la negociación).
- Morales o afectivas (cuando el proceso tiene que ver con comportamientos, actitudes o valores).

- Legales (cuando la causa que la origina es demanda judicial).

**f) El canal de comunicación**

- Cara a cara.
- Telefónicas.
- Cartas o comunicados.

**g) El modo de negociación**

Se pueden clasificar en:

- Competitivas.
- Cooperativas.

Las etapas del proceso de negociación, son:

- **Planificación**

Contiene el diagnóstico, la estrategia y las tácticas.

- **Negociación cara a cara**

Contiene el diagnóstico, la estrategia y las tácticas.

- **Análisis posterior**

Incluye el análisis de los resultados del proceso.

## **7. Canales de comunicación organizacional**

Son todos aquellos medios físicos o virtuales que utilizan las empresas/entidades financieras para tener comunicación con sus clientes. Para todos los seres humanos la comunicación es de gran importancia, así mismo las empresas la necesitan con sus clientes, para mantener relaciones de mutuo beneficio.

Los tipos de canales son una muestra de la evolución de las Tecnologías de la Información (TI). A continuación, se relacionan los más representativos y recomendados:

### **a) Medios sociales**

Hacen parte de los medios tecnológicos o digitales.

Dentro de los medios sociales se encuentran el chat, las redes sociales y los correos.

### **b) Blogs**

revista empresarial, es uno de los canales más versátiles y amigables, aquí se pueden adaptar las secciones o contenidos que la empresa desee.

Generalmente se utiliza para comunicar noticias corporativas, contenido informativo y hasta contenido interactivo, eventos empresariales, entre otros.

### **c) Email marketing**

Este email se enfoca en enviar mensajes cuya finalidad es adquirir nuevos clientes, fidelizar a los actuales e interactuar con los contactos.

Los correos son esenciales para el crecimiento y gestión del negocio.

Los objetivos del email marketing son:

- Notoriedad (dar a conocer el negocio).
- Imagen (posicionarse como experto).
- Acción (vender productos y servicios).

#### **d) Atención al cliente**

Se da de manera presencial, virtual o telefónica. En todos los casos debe ser de excelente calidad, hacer sentir al cliente lo mejor y aclararle sus inquietudes y sugerencias será el objetivo principal.

Para microfinanzas, la atención al cliente se podría afirmar que es presencial en la mayoría del tiempo, porque hay una cercanía de la entidad financiera (asesor) con el cliente desde el primer momento, sin embargo, en el transcurso del tiempo, las llamadas telefónicas son de gran importancia.

#### **e) Video**

Usualmente escuchamos decir que “una imagen vale más que mil palabras”; los videos se usan mucho como comunicación interna en las empresas, lo que se pretende es motivar, llamar a la acción, pensar de otra forma, cambiar el pensamiento, este puede ser informativo o vivencial.

#### **f) Foros de discusión**

Son espacios abiertos para discutir o tratar temas específicos, cuyo propósito es que los grupos de interés participen, intercambiando ideas, teorías y opiniones. Los tipos son:

- Foro público: todos pueden participar sin previa inscripción, todos pueden leer y enviar mensajes.

- Foro protegido: requiere registro previo para participar.
- Foro privado: únicamente pueden acceder los usuarios registrados como administrador (es el que permite la entrada), moderador o miembro.

**g) Canales externos de reclamación**

Son todos aquellos canales ajenos a la empresa/entidad financiera donde un cliente puede dirigir su queja o reclamo. Pueden ser aquellos que vigilen o controlen a estos organismos o aquellos que se pueden hacer públicamente, por ejemplo, las redes sociales.

En el caso de las entidades financieras, están vigiladas y supervisadas por autoridades que intervienen en su funcionamiento y que protegen al consumidor financiero, en este caso se encuentra la Superintendencia Financiera de Colombia, donde el consumidor financiero puede hacer llegar su queja o reclamo cuando la entidad financiera no ha dado respuesta, en el caso de las cooperativas está la Superintendencia de la Economía Solidaria.



## 8. Objeciones

Son todas aquellas barreras u obstáculos que el cliente interpone para evitar alguna negociación, en el caso de la recuperación de cartera, el cliente expondrá todas las excusas o razones válidas para el no pago de la obligación adquirida. El papel que desempeña el asesor microfinanciero es esencial para el manejo de dichas objeciones, porque como hubo un previo conocimiento en el otorgamiento del crédito, hay un grado de confianza que permite mover al asesor frente a cada objeción que presente el cliente, porque cualquier objeción es respecto a su vida y no respecto a su deuda con la entidad.

Conozcamos los tipos de objeciones:

### **a) Pasiva – Psicológica**

Por lo general, ocurre como reacción para dilatar el pago.

Dentro de las más comunes excusas o razones, tenemos:

- ¡Qué pena, no me llegó la factura!
- ¡El cheque está girado, pero no lo han firmado!
- ¿Cómo quiere que le pague si no hay ventas?
- Estoy esperando una plática, cuando me llegue le cancelo.
- ¡Tuve una calamidad, pero muy pronto le cancelo!

### **b) Administrativa – Legal**

Este tipo de objeciones puede no darse, siempre y cuando haya un buen conocimiento de las diferentes reglas formales de cobro.

En ella se encuentran:

- La factura presenta tal inconsistencia.
- El concepto está mal formulado, hay que cambiarla.

- Hay que cambiarle la fecha, vencida o no legalizada.
- A mí nunca me llegan los extractos – no sé de cuánto es la cuota.

**c) Formal – consentida**

Se pueden encontrar frases como:

- Hermanito, tranquilo que la otra semana pago.
- Esta situación está muy difícil, espérame hasta el...
- Mire que yo soy un buen cliente.
- Yo arreglo con el gerente que es mi amigo.

El manejo por parte del asesor en algunas objeciones presentadas por el cliente para evadir pago, pueden ser:

**a) Soy cliente antiguo**

- Con mayor razón debe estar al día.
- Eso no lo exonera de cumplir con sus compromisos.
- Su deuda se está incrementando con los intereses de mora.

**b) Yo hablo con su jefe, que es mi amigo**

- Si lo desea puede hacerlo, él le hará el mismo planteamiento que le estoy haciendo.
- Si usted es amigo de..(mi jefe), creo que es mejor que busque una solución y evite que él se entere de esta mora.

**c) Estoy a la espera de una plática**

- Por favor me regala una fecha para el pago.

**d) Las ventas están muy bajas**

- Lamentamos su situación, pero desafortunadamente eso no lo exonera de su obligación.

- Estando al día con nosotros, seremos una excelente referencia en el caso que requiera solicitar nuevos créditos.

Es muy importante evitar los famosos impagos por su peligro para la entidad:

“Los impagos de los créditos comerciales otorgados a los clientes, son una amenaza para el crecimiento y supervivencia de las empresas. En los últimos años se está produciendo un importante repunte de la morosidad, se están incrementando los impagos de facturas y está aumentando el plazo de pago de los clientes”. (Brachfield, 2019)

Para profundizar en esta forma de no pago y evitarlo, lo invitamos a consultar el capítulo 2 del libro Credit management: cómo conceder créditos a clientes y evitar los impagos, el cual se encuentra en el material complementario.

## 9. Proyecciones y acuerdos de pago

Las proyecciones de pago son aquellas concertaciones que llegan a acordar el cliente con el asesor de microcrédito, una vez que el cliente comience a quedar en mora, inclusive puede darse poco antes de su vencimiento si el cliente manifiesta que no puede pagar a la fecha estipulada. Estas proyecciones siempre serán dadas por el cliente, puesto que es él quien sabe realmente cuándo puede pagar, sin embargo, no pueden pasar algunas fechas que estipule la entidad de acuerdo con sus políticas, porque existen rangos de edades de mora para los cuales ya tendrán otro proceso de cobro.

- **Recursos**

Dentro de los recursos que se cuentan en las proyecciones de pago, tenemos: las llamadas, las visitas, los formatos de compromisos de pagos firmados por el cliente y el asesor, mensajes de texto, entre otros.

- **Plazos**

Si un cliente puede completar su cuota dentro del mes, realizará dicha proyección con el asesor, firmando un formato compromiso establecido por la entidad, para no afectar su vida crediticia y su buen nombre con la entidad; pasados 31 días de mora, la cartera pasará a casa de cobranza, además de afectar su calificación en las centrales de riesgo.

Ahora, un acuerdo se puede definir como un documento que es firmado por el asesor de microcrédito y el cliente dueño de la obligación, en donde este último se compromete con el pago de la deuda en una o varias fechas dispuestas, debido a su capacidad de pago y situación económica.

El acuerdo depende de cada entidad financiera, donde el cliente puede hacer acuerdos de pago diarios, semanales, quincenales, o por fechas en las que se compromete el cliente, inclusive si desea tener pagos de diferentes valores, según sus ingresos mensuales o anuales.

Cada cliente debe desarrollar un acuerdo de pago con las políticas de la entidad en el espacio mejor dado para ello, puede ser por un canal telefónico, digital o presencial y tener claro que todo debe quedar soportado en grabación o en los formatos empresariales dispuestos para esto, en caso de no ser así, es importante que tenga en cuenta que el acuerdo de pago puede perder su validez por no sustentar los formatos y las formas necesarias de procedimiento.

## **10. Políticas de normalización de cartera**

Son todos aquellos lineamientos, normas y procedimientos que tiene una entidad financiera para colocar su cartera al día. Cada entidad podrá ofrecer diferentes alternativas a los clientes que se encuentren con sus deudas vencidas, algunas de ellas son:

### **a) Reestructuración**

- Modificación en las condiciones iniciales de crédito.
- Se amplía plazo y se reduce cuota.
- Se mantiene la misma obligación.
- Reporte a las centrales de riesgo.

### **b) Prórroga de microfinanzas**

- Obligación al día o en mora hasta 29 días al momento de la contabilización.
- Amplía plazo, se mantiene valor cuota.
- Se pueden prorrogar hasta 3 cuotas.
- No reporta centrales de riesgo.
- Debe utilizarse en forma excepcional y estar debidamente justificada.

### **c) Prórroga y/o rediferido**

- Consiste en el traslado de la(s) cuota(s) de un crédito a una nueva fecha de pago, sin ampliar ni modificar el vencimiento final de la operación original.
- No reporta centrales de riesgo.
- No aplica para créditos de única o última cuota.

**d) Mejoramiento de perfil**

- Obligación al día o en mora hasta 29 días al momento de la contabilización.
- Modificación de condiciones iniciales de crédito.
- Amplía plazo, reduce cuota.
- No reporta a centrales de riesgo.

**e) Mejoramiento de perfil con modalidad de abono parcial**

- Obligación al día o en mora, hasta 29 días al momento de la contabilización.
- Modificación en las condiciones iniciales de crédito. Amplía plazo y reduce cuota.
- El plazo será ampliado dependiendo de las políticas de cada entidad financiera.

**f) Subrogación**

- Asume obligación un tercero, debe acreditar características de sujeto de crédito.
- Genera nueva obligación.
- No reporta a centrales de riesgo.

**g) Cambio de fecha**

- Modificación día de pago de la cuota.
- No reporta a centrales de riesgo.
- Los intereses causados por el cambio de fecha, deberán ser cancelados por el cliente o autorizar cargarlos a la siguiente cuota.

Toda organización, empresa o entidad financiera que otorgue préstamos, dentro de su política crediticia y cobranza deberá contener la normalización de la cartera, para profundizar en el tema se recomienda hacer el análisis de los puntos fuertes en la cobranza, expuestos en el libro Crédito y Cobranza, el cual se encuentra en el material complementario.



## 11. Procesos y procedimientos para recaudo cartera

Recaudo de cartera es juntar todo tipo de recursos, provenientes de créditos entregados a los clientes de microfinanzas, con las condiciones establecidas por la entidad financiera.

- **Procesos de recaudo de cartera**

Son todos los pasos que debe realizar el asesor de microfinanzas para tener un recaudo de cartera exitoso, dependiendo de las políticas de recuperación de cartera que tenga la entidad financiera.

- **Procedimientos de recaudo de cartera**

Es el conjunto de acciones que el asesor de microfinanzas realiza junto con cada proceso que establece la entidad financiera, de acuerdo con sus políticas de cobranza.

En las entidades financieras se tienen concertaciones con los clientes para un recaudo exitoso, el cliente por ejemplo, puede dividir su pago mensual en pequeñas cuotas o tipos de recaudo diarias o semanales, incluso quincenales para su facilidad de pago, evitando así que se puedan juntar 2 cuotas y pase a otro tipo de cobro como casas de cobranzas.

Lo ideal para una entidad financiera es evitar al máximo recoger o cobrar la garantía que ha dejado el microempresario, porque en muchas ocasiones sale más costoso y tiene mayor trámite.

Las garantías dependen de cada institución; en el sector de microfinanzas, las más comunes son:

- **Personales**

Validar la firma en el pagaré, que por lo general no lo firma solo una persona (titular del crédito), sino que se le pide que firme el cónyuge, haciendo parte del crédito.

- **Aval o fiadores**

Son aquellas personas que responden por el crédito en caso que el titular falte en las cuotas o en la totalidad del crédito, teniendo la misma responsabilidad ante la entidad financiera.

- **Reales**

Fondo Nacional de Garantías: es un instrumento por medio del cual en este caso los microempresarios pueden acceder a microcréditos cuando no cuentan con las condiciones suficientes para respaldarlo.

A la entidad financiera le permite compensar pérdidas incurridas por desembolsos de los microcréditos. Cabe aclarar que la garantía del FNG no cubre la pérdida de los créditos.

- **Hipoteca**

En microfinanzas no son tan comunes, sin embargo, se pueden presentar para el respaldo de un crédito; tienen mayor trámite, por ende mayor tiempo, porque se debe dejar un bien inmueble como garantía de la deuda.

- **Prendarias**

En este tipo de garantía se deja como garantía maquinaria o vehículo, de acuerdo con las políticas de crédito de la entidad financiera.

Conozcamos otros tipos de cobros:

- **Cobro prejurídico o extrajudicial**

También conocido como persuasivo, este tipo de cobro es gestionado directamente por la entidad financiera a través de los asesores de microfinanzas, y se realiza cuando la deuda ya se encuentra en mora, dependiendo de las políticas de cobranzas de la entidad, este cobro puede darse dentro de los 30 primeros días.

- **Cobro judicial**

También llamado jurídico, este generalmente se ejecuta cuando el cliente pasa de mora los 30 días, y es cobrado por casas de cobranza, a través de abogados, los cuales hacen más costoso el pago de la cuota.

## 12. Informe de cobranza

Permite comprobar toda la información respecto de la cobranza que se maneja en la entidad financiera, ya sean las direcciones de los clientes y los montos de los documentos que se adeudan.

Un informe de cobranza debe contener la siguiente información:

- Fecha de realización.
- Nombre del asesor quien realiza el informe.
- Nombre del cliente.
- Dirección del negocio.
- Teléfonos de cliente.
- Ciudad – Localidad – Barrio.
- Estado del crédito (edad de mora).
- Deuda (total y cuota vencida).
- Compromiso del cliente.
- Firmas del asesor y del cliente.

El informe de cobranza es de gran importancia para las entidades microfinancieras, debido a que allí se refleja la gestión realizada por los asesores en su labor de recuperación de cartera. En estos informes se reflejan los compromisos que ha hecho el cliente que se encuentra con su crédito vencido, las fechas en que pretende cumplir y las razones de su incumplimiento. Estos informes deben estar firmados tanto por el cliente como por el asesor de microfinanzas.

Antes de la realización de un informe de cobranza, se debe realizar la respectiva gestión de cobranzas, y para ello se deben tener en cuenta los siguientes pasos:

- **Preparación y planeación**

Se tendrán en cuenta aspectos como el cálculo de los intereses en mora, el análisis de las garantías presentadas por el cliente al momento del desembolso y la edad de mora del microcrédito.

- **Comunicación y negociación**

Posteriormente, se procede a establecer contacto directo con el cliente, se verifican con él las razones del no pago, se escucha y se toma nota de las razones entregadas por el cliente; se le recuerdan los costos en que está incurriendo por la mora y la honorabilidad que tiene frente a la entidad.

- **Compromiso y seguimiento**

Es fundamental hacer un acta de negociación, allí se dejan los compromisos adquiridos en términos de cumplimiento (fechas y valor), y si hay lugar a garantías adicionales.

- **Cobro pre jurídico y jurídico**

Dependerá de las políticas de cada entidad microfinanciera, sin embargo, a nivel general, el cobro prejurídico se realiza para el sector de microfinanzas antes de los 30 días y este será realizado directamente por el asesor que desembolsó el microcrédito, y el cobro jurídico se realizará a partir del día 31 y será realizado por una casa de cobranza, a través de abogados.

### **13. Evaluación de la gestión de cobranza**

En las entidades financieras como en cualquier otra empresa, deben evaluar la manera en que recuperan el dinero otorgado a través de créditos, dicha evaluación debe ser revisada periódicamente para observar su eficiencia en términos de recaudo y créditos al día.

Para la evaluación de gestión de cobranza es importante tener en cuenta los siguientes elementos:

- Manejo de políticas e indicadores de desempeño, los cuales permiten definir y establecer procesos, medirlos y controlarlos.
- Fijar etapas o pasos de cobranzas, los cuales permiten organizar acciones, tareas y negociaciones con los clientes.
- Determinar responsables y entregar recursos necesarios para la gestión de cobro, estableciendo controles y límites que tendrán quienes realicen las negociaciones con los clientes.

Los asesores microfinancieros en la gran mayoría de entidades financieras, tienen dentro de sus funciones el cumplimiento de metas en recaudo de cartera, para que todos los créditos colocados en el mercado microfinanciero se encuentren al día. Para ello deben seguir unos parámetros o políticas establecidas por la entidad manteniendo una cartera sana, en un proceso de gana-gana con el cliente.

5 tips para recuperar cartera, dando el cumplimiento a las metas:

- Identificar cuánto cuesta cada medio de comunicación con el cliente.
- Medir el porcentaje de contacto con cada medio.
- Medir la efectividad de cada medio.

- Integrar la ejecución de tiempos en cada medio.
- Utilizar los medios más económicos primero.

## **Tablero de control**

Esta herramienta es utilizada por las entidades financieras como medio de control para observar el panorama general del total de la cartera colocada al día y en mora por días, por cliente.

## **Planes de incentivo**

Son programas elaborados por las entidades financieras a los asesores microfinancieros, con la finalidad de estimular el desempeño de su actividad laboral y aumentar la producción, estos incentivos cambian o se ajustan a las necesidades de las entidades y duran un determinado tiempo.

Los planes de incentivos tienen algunas ventajas:

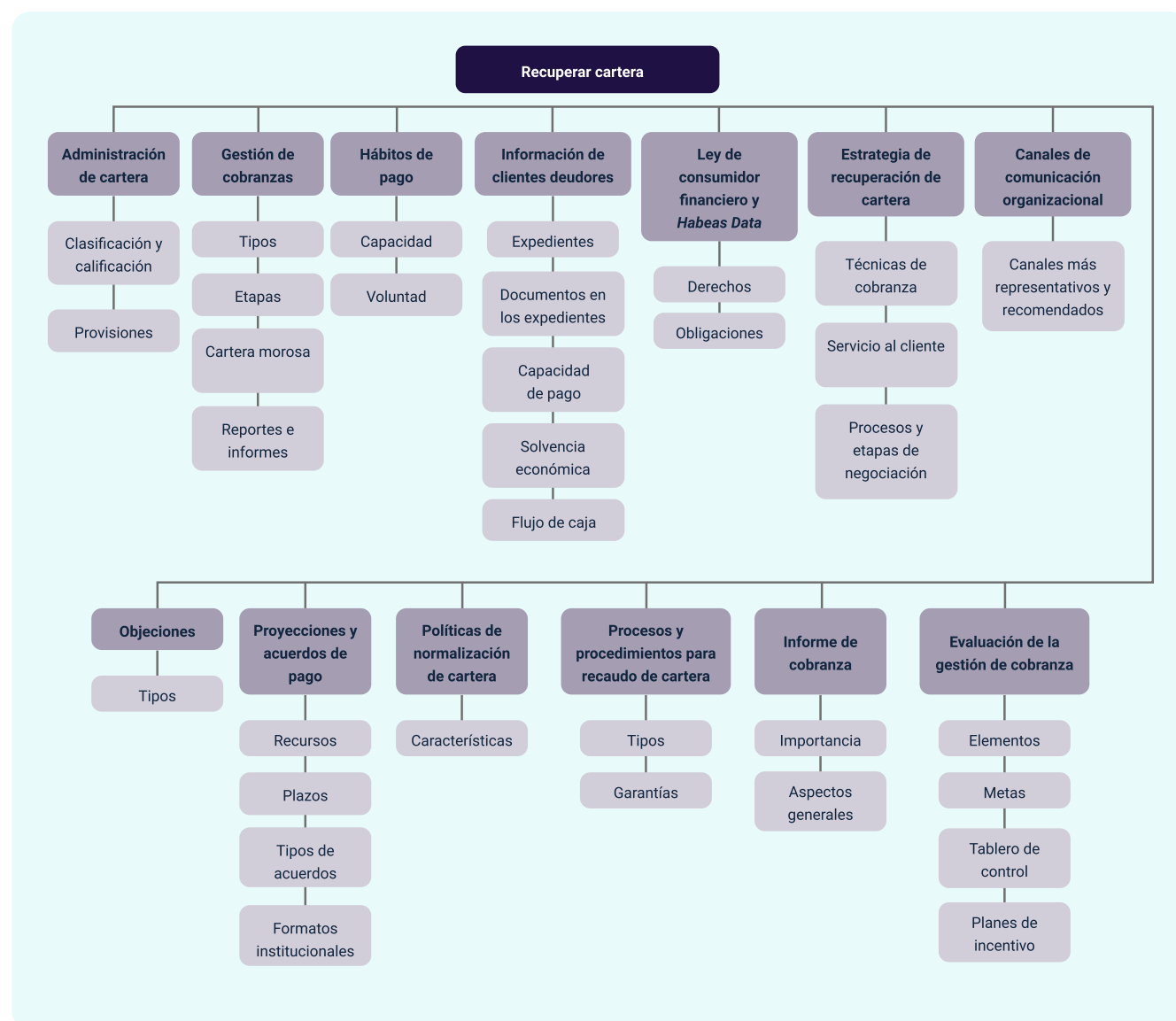
- Reducen el favoritismo.
- Generan empleados leales.
- Contribuyen a aumentar la productividad.
- Atraen personal cualificado.

Como reflexión, lo invitamos a dialogar con sus compañeros y su familia, sobre las preguntas realizadas por Gulli (1999):

- ¿Hasta qué punto, cómo y cuándo se puede reducir la pobreza por medio de programas de microfinanzas?
- ¿Es cierto o no que en Colombia la gestión de las microfinanzas cumple su propósito financiero del apoyo a la superación regional?

## Síntesis

A continuación, se presenta una síntesis de la temática estudiada en el componente formativo.





## Material complementario

Tema	Referencia	Tipo de material	Enlace del recurso
Administración de cartera- Información de clientes deudores- Políticas de normalización de cartera	Morales Castro, J. A. y Castro, A. M. (2015). Crédito y cobranza. Grupo Editorial Patria.	Libro	<a href="https://elibro-net.bdigital.sena.edu.co/es/lc/senavirtual/titulos/39380">https://elibro-net.bdigital.sena.edu.co/es/lc/senavirtual/titulos/39380</a>
Canales de comunicación organizacional	Blanco, G. C. (2013). Comunicación y atención al cliente. Macmillan Iberia, S.A.	Libro	<a href="https://ecored-sena.github.io/CF4_13330_2_SERVICIOS_OPERACIONES_MICROFINANCIERAS/https://elibro-net.bdigital.sena.edu.co/es/lc/senavirtual/titulos/42955">https://ecored-sena.github.io/CF4_13330_2_SERVICIOS_OPERACIONES_MICROFINANCIERAS/https://elibro-net.bdigital.sena.edu.co/es/lc/senavirtual/titulos/42955</a>
Objeciones	Brachfield, P. (2019). Credit management: cómo conceder créditos a clientes y evitar los impagados. FC Editorial.	Libro	<a href="https://ecored-sena.github.io/CF4_13330_2_SERVICIOS_OPERACIONES_MICROFINANCIERAS/https://elibro-net.bdigital.sena.edu.co/es/lc/senavirtual/titulos/131011">https://ecored-sena.github.io/CF4_13330_2_SERVICIOS_OPERACIONES_MICROFINANCIERAS/https://elibro-net.bdigital.sena.edu.co/es/lc/senavirtual/titulos/131011</a>

## Glosario

**Eficiencia operativa:** mide la eficiencia en ciertos rubros de la empresa.

**Liquidez:** mide la capacidad de pago en efectivo de una empresa.

**Mora:** también llamado morosidad bancaria, el cual es un indicador de riesgo que los deudores de los bancos no cumplan con sus obligaciones de pago con los créditos adquiridos.

**Rentabilidad:** mide las utilidades o ganancias de una empresa.

**Solvencia:** mide la habilidad que tiene la empresa para cubrir sus compromisos inmediatos.

## Referencias bibliográficas

- Blanco, G. C. (2013). Comunicación y atención al cliente. Macmillan Iberia, S.A.  
<https://elibro-net.bdigital.sena.edu.co/es/lc/senavirtual/titulos/42955>
- Brachfield, P. (2019). Credit management: cómo conceder créditos a clientes y evitar los impagados. FC Editorial. <https://elibro-net.bdigital.sena.edu.co/es/lc/senavirtual/titulos/131011>
- Congreso de Colombia (2209) Ley 1329 de 2009.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=36841>
- Gulli, H. (1999). Microfinanzas y pobreza. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Molina, V. (1995). Estrategias de cobranza en época de crisis. Editorial ISEF.
- Morales Castro, J. A. y Castro, A. M. (2015). Crédito y cobranza. Grupo Editorial Patria. <https://elibro-net.bdigital.sena.edu.co/es/lc/senavirtual/titulos/39380>
- Sapag, N. (2007). Proyectos de inversión: formulación y evaluación.

## Créditos

Nombre	Cargo	Centro de Formación y Regional
Milady Tatiana Villamil Castellanos	Responsable del ecosistema	Dirección General
Olga Constanza Bermúdez Jaimes	Responsable de línea de producción	Centro de Servicios de Salud - Regional Antioquia
Vilma Andrea Baracaldo Neira	Experta temática	Centro de Servicios Financieros - Regional Distrito Capital
Ana Catalina Córdoba Sus	Evaluadora instruccional	Centro de Servicios de Salud - Regional Antioquia
Blanca Flor Tinoco Torres	Diseñador de contenidos digitales	Centro de Servicios de Salud - Regional Antioquia
Edgar Mauricio Cortes Garcia	Desarrollador full stack	Centro de Servicios de Salud - Regional Antioquia
Edgar Mauricio Cortes Garcia	Actividad didáctica	Centro de Servicios de Salud - Regional Antioquia
Jaime Hernán Tejada Llano	Validador de recursos educativos digitales	Centro de Servicios de Salud - Regional Antioquia
Margarita Marcela Medrano Gómez	Evaluador para contenidos inclusivos y accesibles	Centro de Servicios de Salud - Regional Antioquia
Daniel Ricardo Mutis Gómez	Evaluador para contenidos inclusivos y accesibles	Centro de Servicios de Salud - Regional Antioquia