



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS - MBA**

**Niveles de Gestión de Cobranza de Deuda no Tributaria de empleadores en
la División de Finanzas de EsSalud Red Asistencial Ancash, 2021**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA**

AUTOR:

Ravello Lázaro, César Amado (ORCID: 0000-0003-1957-7515)

ASESOR:

Mg. Casusol Morales, David Omar Fernando (ORCID: 0000-0002-7580-6573)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

GERENCIAS FUNCIONALES

CHIMBOTE – PERU

2021

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mi querida madre por su apoyo incondicional, sus consejos, valores, amor y cariño que han formado en mí una persona de bien; y a mi amada familia, especialmente a mis hijos Piero, Mayte, Paolo y Samir; por ser el motor que me impulsa a superarme; su amor, paciencia y comprensión han servido de motivación para seguir adelante y alcanzar esta meta.

César Ravello.

Agradecimiento

Expreso mi más sincero agradecimiento a quienes me apoyaron en el desarrollo de este trabajo de investigación, especialmente al personal de EsSalud por las facilidades brindadas y por su colaboración en la aplicación de la entrevista.

Asimismo, debo agradecer a nuestros profesores de MBA, quienes con mucha paciencia nos guiaron en cada etapa de la maestría, especialmente a nuestro asesor por su paciencia y entrega en la formación de los maestrandos.

El autor.

Índice

| | Pág. |
|---|------|
| Carátula | i |
| Dedicatoria | ii |
| Agradecimiento | iii |
| Índice de Contenidos | iv |
| Índice de tablas | v |
| Resumen | vi |
| Abstract | vii |
| I. INTRODUCCIÓN | 1 |
| II. MARCO TEÓRICO | 5 |
| III. METODOLOGÍA | 13 |
| 3.1 Tipo y diseño de investigación | 13 |
| 3.2 Variables y operacionalización | 14 |
| 3.3 Población, muestra, muestreo y unidad de análisis | 14 |
| 3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 16 |
| 3.5 Procedimiento | 17 |
| 3.6 Método de análisis de datos | 17 |
| 3.7 Aspectos éticos | 18 |
| IV. RESULTADOS | 19 |
| V. DISCUSIÓN | 25 |
| VI. CONCLUSIONES | 31 |
| VII. RECOMENDACIONES | 33 |
| REFERENCIAS | 35 |
| ANEXOS | |

Índice de Tablas

| | Pág. |
|---|------|
| Tabla 1. Nivel de la gestión de cobranzas de deuda no tributaria | 19 |
| Tabla 2. Nivel de la gestión de morosidad de deuda no tributaria | 19 |
| Tabla 3. Nivel de la gestión de prevención de deuda no tributaria | 20 |
| Tabla 4. Nivel de la gestión de cobranza de deuda no tributaria | 20 |
| Tabla 5. Nivel de la gestión de recuperación de deuda no tributaria | 21 |
| Tabla 6. Nivel de la gestión de extinción de deuda no tributaria | 21 |
| Tabla 7. Frecuencia de documentos que presentan ejecución de pago. | |
| Tabla 8. Entrevista de evaluación | 22 |

RESUMEN

El presente trabajo tiene por finalidad determinar el nivel de gestión de cobranza de deudas no tributarias de las empresas empleadoras que no cancelaron sus tributos a la seguridad social en forma oportuna, estos incumplimientos generan la aparición de una deuda con la seguridad social de carácter no tributario, que corresponde a los gastos irrogados en la atención de sus empleados y/o derechohabientes.

La investigación es de tipo básica, se tomó en cuenta conocimientos teóricos, además se corroboró la información para describir la calidad de la gestión por procesos. El diseño es de tipo no experimental, transversal. La investigación fue de nivel descriptiva con enfoque cuantitativo. La población estuvo conformada por 3 grupos, como lo son: los trabajadores del área evaluada, el encargado del área y finalmente los documentos que conforman los expedientes de cobranza.

Como instrumento principal tuvo el cuestionario y como secundarios la entrevista y la guía de análisis documental. Los resultados muestran una gestión de cobranzas deficiente, por la poca importancia prestada a las actividades que realiza el área de cobranza. Cabe destacar que como recomendaciones se sugiere la implementación de un área coactiva propia de la red Ancash, realizar el ordenamiento del acervo documental, la contratación de un servicio especializado de notificaciones, entre otras.

Palabras clave: *Gestión de cobranzas, deudas no tributarias, moroso.*

ABSTRACT

The purpose of this work is to determine the level of non-tax debt collection management of the employer companies that did not cancel their social security taxes in a timely manner, these non-compliances generate the appearance of a non-tax debt with social security. , which corresponds to the expenses incurred in the care of its employees and / or beneficiaries.

The research is of a basic type, theoretical knowledge was taken into account, and the information was also corroborated to describe the quality of management by processes. The design is non-experimental, cross-sectional. The research was descriptive level with a quantitative approach. The population was made up of 3 groups, such as: the workers of the evaluated area, the person in charge of the area and finally the documents that make up the collection files.

The main instrument was the questionnaire and the interview and the document analysis guide were secondary. The results show a deficient collection management, due to the little importance given to the activities carried out by the collection area. It should be noted that as recommendations it is suggested the implementation of a coercive area of the Ancash network, organizing the documentary collection, hiring a specialized notification service, among others.

Keywords: *Collection management, non-tax debts, defaulter.*

I. INTRODUCCIÓN

Latinoamérica se encuentran en pleno desarrollo, no obstante, se destinan bajos recursos presupuestales para atender los sistemas de salud tanto pública como privada; lo que, aunado a otros aspectos, sociales, económicos, demográficos, etc.; determinan que el nivel de servicio del sector no sea el adecuado. Las prestaciones ofertadas generalmente no satisfacen las necesidades del sector.

Aunque el sistema de seguridad social, de muchos países, muestran una diversificación de programas con algunos avances; sin embargo, aún hay muchos obstáculos que impiden brindar un buen servicio. Un servicio que se espera adecuado se ve condicionado con el desarrollo de cada país, su estabilidad económica; y de otros aspectos como la inclusión social y el manejo del sistema tributario. Se puede concluir que al menos un tercio de los trabajadores muestra una deficiente protección de aseguramiento social de salud. Es por ello que, en estos países, aunque se han visto algunos tipos de avances tecnológicos dentro del sistema de salud, no se ha logrado el acceso universal a un sistema de salud mínimamente adecuado que permita dar cobertura a las principales necesidades en este sector. Las entidades de seguridad social brindan principalmente prestaciones de salud y prestaciones económicas a los asegurados; aun cuando sus empleadores solo los hayan declarado en planilla y por diversos motivos no hayan cumplido con el pago del tributo correspondiente; corriendo el riesgo de generar deuda de cobranza dudosa por brindar estas atenciones (Tinoco, 2019).

Es necesario mejorar el acceso a una prestación de servicio de salud, pero lamentablemente al contar con bajos niveles de presupuesto se pone énfasis en la etapa preventiva por ser más económica, pero esto no garantiza la oportunidad ni el acceso a los servicios de salud. La aparición de trámites burocráticos dificulta la fluidez del sistema de aportación de los afiliados, siendo este uno de los factores de deudas y morosidad; que a su vez impiden la recuperación de pagos que podrían generar la liquidez necesaria para mejorar la oferta y oportunidad de los servicios de salud. (Soho, 2016).

Para entender mejor la morosidad, debe entenderse que este es el resultado de la poca eficiencia al gestionar la cobranza, ocasionada entre otros factores por la falta de una adecuada aplicación de estrategias que permitan mejorar el recupero o cobro de las deudas. Es por eso que, en cuanto a EsSalud, el Plan Estratégico Institucional (PEI), se orienta a generar una gestión eficiente en las metas propuestas, entre estas metas se encuentra la mejora de la gestión financiera para el cumplimiento de objetivos de recaudación de deudas por atención a los asegurados. Este tipo de cobros de prestaciones debe ser el correspondiente a las prestaciones otorgadas; pero lamentablemente debido a la desidia de muchas empresas empleadoras, se procede al cobro no solo de la deuda sino de la morosidad como consecuencia. La acumulación de deudas y el índice de morosidad que se genera por la falta de pago representan un alto porcentaje que bien podría destinarse a la implementación y/o mejoramiento de la infraestructura hospitalaria, adquisición de equipamiento, mobiliario, medicamentos o materiales de uso médico. (EsSalud, 2017).

En tanto en la División de Finanzas de EsSalud (Red Asistencial de Áncash), se muestra las intenciones de cumplir con los objetivos financieros establecidos a nivel central; sin embargo, este tipo de gestiones se ven afectadas constantemente por la falta de pago y morosidad de deudas no tributarias de los empleadores. Cabe destacar que este tipo de deudas se generan a raíz de la falta de cancelación de los tributos correspondiente a seguridad social que las empresas empleadoras están obligadas a pagar y que corresponden a la cobertura de sus trabajadores declarados. Los servicios contratados mediante este tributo incluyen prestaciones de salud, prestaciones económicas y prestaciones sociales; los mismos que son brindados por EsSalud, aunque estos no hayan sido cancelados; por lo que la entidad en aplicación del numeral 14.7 del artículo 14º de la Ley N° 27056, que establece adicionalmente facultades para que EsSalud repita el costo de las prestaciones otorgadas a sus afiliados regulares y/o derechohabientes, cuando no se haya cumplido los criterios de acreditación establecidos en la norma; es decir repetir el gasto al empleador que por diferentes factores como lo son la informalidad, la falta de gestión empresarial entre otras situaciones, no han cumplido con el pago oportuno del tributo

correspondiente ante la SUNAT. Este tipo de deudas no tributarias son repetitivas en muchas empresas y se necesita conocer por qué sucede este tipo de situaciones para poder mejorar la gestión en las cobranzas a estos empleadores, sean personas naturales o jurídicas y que normalmente incumplen con sus obligaciones de cancelar las aportaciones correspondientes de sus trabajadores. Se necesita plantear tipos de estrategias como las de cobranzas definidas por segmento de impagos, morosos, la cobranza por zona geográfica, deudas por coyunturas del sector empresarial, entre otro tipo de situaciones.

Ante esta realidad es necesario conocer el siguiente enunciado problemático, ¿Cuál es el nivel de gestión de cobranzas en deuda no tributaria que presentan los empleadores en la División de Finanzas de EsSalud Red Asistencial Ancash?

La justificación del estudio se basa en cinco criterios según Balestrini (2017); donde posee justificación conveniente, ya que al conocer cómo se encuentra la gestión de créditos y cobranzas de deuda no tributaria, se podrá tomar acciones que permitan comprometer a las áreas involucradas de EsSalud, haciendo más eficiente el trabajo de cobranzas de las deudas no tributarias.

Es de justificación social, ya que a través de los resultados se puede proponer un plan de información sobre los perjuicios que representan contraer una deuda no tributaria frente al sistema de aseguramiento de la Red Asistencial de Ancash. Perjuicios no solamente para el empleador privado que tiene que afectar sus ganancias; sino mayormente al sector público, que es el principal deudor; debiendo irrogar gastos innecesarios por su falta de gestión, lo que también podría recaer en responsabilidad administrativa y hasta penal, de los funcionarios involucrados.

También posee una justificación práctica, ya que a través de las alternativas de solución se deben plantear propuestas que conlleven a la reducción de la morosidad y el incremento de ingresos a la entidad lo que podría permitir mayor inversión principalmente en infraestructura y equipamiento.

En tanto a la justificación metodológica, la investigación se puede realizar a través de los procedimientos que establece la universidad teniendo de esta

manera una investigación con conocimiento científico estudiado, el que puede servir como base de estudio a futuras investigaciones.

Los objetivos se mencionan a través de un enfoque general como también específicos. En tanto al objetivo general es: Determinar los niveles de Gestión de Cobranza de deuda no tributaria de empleadores en la División de Finanzas de EsSalud Red Asistencial Ancash.

En cuanto a los objetivos específicos, tenemos: Identificar el nivel de morosidad en la Gestión de Cobranza de deuda no tributaria de empleadores en la División de Finanzas de EsSalud Red Asistencial Ancash. Identificar el nivel de prevención en la Gestión de Cobranza de deuda no tributaria de empleadores en la División de Finanzas de EsSalud Red Asistencial Ancash. Identificar el nivel de la recuperación en la de Gestión de Cobranza de deuda no tributaria de empleadores en la División de Finanzas de EsSalud Red Asistencial Ancash. Identificar el nivel de extinción de deuda en la Gestión de Cobranza de deuda no tributaria de empleadores en la División de Finanzas de EsSalud Red Asistencial Ancash. Proponer mejoras al sistema de cobranzas de las deudas no tributarias, dirigido a todo tipo de empleador, de la División de Finanzas de EsSalud Red Asistencia Ancash.

En el caso de la hipótesis de investigación, según Balestrini (2017) cuando una investigación pertenece a un nivel descriptivo y de carácter propositivo en sus objetivos, la hipótesis se convierte en tácita.

II. MARCO TEÓRICO

Las investigaciones previas a la mostrada en ámbitos internacionales se muestran en:

Burton (2020), en su artículo científico: "Digital Debt Collection and Ecologies of Consumer Overindebtedness" quien tuvo como objetivo evaluar el sistema de gestión de cobranzas a través de herramientas electrónicas, en empresas de servicios y prestaciones de salud. Llega a concluir que la gestión de cobranzas sobre las formas virtuales es mejor que de manera presencial, ya que sigue diferentes criterios mostrados en una base de datos, llegando a la conciliación para que no se les publique en redes sociales de los deudores como en las políticas empresariales de las gestoras.

Dyukina, Kordovich (2020) en su artículo científico: "Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference "Digital Economy and Finances" (ISPC-DEF 2020)", en su objetivo se entiende conocer la gestión de cobranzas que realizan las empresas prestadoras de algún servicio, donde se llega a concluir que: se genera una buena gestión de prevención de la morosidad, cuando se utiliza una buena base de datos que gestione características de los deudores, mejorando de esta manera el control de la misma morosidad entre ellos, esto se debe a las estrategias que se utilizan dentro de la empresa como las facilitaciones que se dan del cobro entre otras situaciones.

Franklin, Harold y Dam (2020) en su artículo "William (Bill) Peterson's contributions to ocean science, management, and policy", en su objetivo mira como es la contribución de la gestión de cobranzas bajo una política de Williams, donde llega a concluir que, las empresas prestadoras de servicio antes de querer generar una deuda en el cliente, debe de observar las características del entorno de la empresa que pide la prestación de servicio, esto para prevenir la morosidad de la empresa.

Onar y Oztaysi (2018) en su artículo científico, Evaluation of legal debt collection services by using Hesitant Pythagorean (Intuitionistic Type 2) fuzzy AHP, tiene como objetivo evaluar la gestión de cobranzas desde un ámbito legal,

viéndose que se aplica un sistema de notificación adecuado, teniendo una gran aceptación en sus niveles de gestión.

Chávez et. al. (2018), en su estudio titulado El porqué, la cartera vencida en los gobiernos genera deudas no tributarias, tuvo por objetivo la evaluación de la gestión de cobranzas, donde llegó a la conclusión que sus niveles de gestión de cobranzas son de nivel medio con un 45%, seguidos del nivel bajo con 35% y solamente un 20% en el nivel alto, esto debido a la falta de estrategias y de gestión optima dentro de los centros tributarios.

Miller, et. al. (2017), en su artículo científico, Temporal variation in the biochemical ecology of lower trophic levels in the Northern California Current, cuyo objetivo era la evaluación de la gestión de cobranza de empresas que se dedican a la ecología, frente a los deudores que eran clientes de productos ecológicos, donde se muestra que la gestión de cobranzas es desfasada, ya que no tienen una política establecida, dándose un nivel de morosidad alto.

Para Tumbaco (2017), en su tesis Plan estratégico para la gestión de cobranza en DISAN ECUADOR S.A, tuvo como objetivo la evaluación de las cobranzas a través de su gestión, donde llega a concluir que las principales políticas de liquidez y procedimientos en las empresas deben de realizarse desde un enfoque de la vinculación de todas las áreas y trabajadores a través de un control adecuado, pero lamentablemente eso no se da por la dejadez de la empresa.

Según Tirado (2015), quien en su tesis titulada “Las Políticas de Crédito y Cobranzas y su Incidencia en la Liquidez de la Fábrica de Calzado FADICALZA”, observa que las estrategias de cobranza de la fábrica, están desfasadas; haciendo que se genere niveles de morosidad dentro de la cartera de clientes.

En cuanto a antecedentes nacionales se encontró:

Condori (2019) en su tesis busca, describir los montos sobre pagos de servicios se llega a la conclusión que, en el hospital, su gestión de cobranzas es un poco deficiente sin embargo logran alcanzar un nivel medio dentro de su gestión recuperado un monto. Su nivel en el pago de la deuda a través de la

extinción es poco adecuado debido a que se tiene actualizado los datos y las conciliaciones que se pueden hacer dentro de los empleadores morosos.

Gómez (2019), estudia “La gestión del riesgo crediticio y su influencia en el control de la morosidad en la Cooperativa León XIII 2013 – 2016”. Evidencia que mostró un nivel de gestión de riesgo alto dentro del control de la morosidad, debido a que no se aplican estrategias adecuadas en la gestión de estas empresas.

Santa-Cruz (2018), en su trabajo de investigación, llegó a concluir que la morosidad de las prestaciones asistenciales alcanza un rango medio de predominancia de 54% seguido de rangos negativos.

Núñez y Pinedo (2018) en su tesis, concluyó que las estrategias de cobranza están en el monitoreo de participación del personal frente a los clientes morosos dentro de las empresas de servicios e inversiones, esto se hace debido a que hay una buena prevención de la morosidad.

Carranza (2016) su trabajo de investigación, tuvo como objetivo hallar el control de los clientes frente a la gestión, se aplicó la optimización de documentos a través de un sistema de control mediante el uso de la base de datos de los clientes, teniendo en cuenta su ubicación geográfica.

En cuanto al sustento teórico, la gestión por cobranzas “sistema de cobranzas”, se menciona de la siguiente manera:

Gestión de cobranza de prestaciones asistenciales

La gestión de cobranza se define como una toma de decisiones que plantea estrategias donde se cobra a los deudores de manera establecida en diferentes pasos (Morales y Morales, 2014).

Se conoce a la gestión como un conjunto de factores que permite recuperar las deudas del cliente, paciente o tercero no asegurado que tiene alguna prestación de servicio dentro del servicio de salud (Morales y Morales, 2014).

Ergo (2015) muestra el enfoque legal dentro de la estrategia de cobranzas, donde se propone formas para hacerlas, desde la reclamación amistosa, donde

hay una parte de conciliación entre las partes, la negociación que es la parte de generar una forma de solucionar y reconocer la deuda, cabe destacar que si en caso no hay una buena conciliación se inicia un juicio legal entre las partes. En cuanto a la reclamación judicial, es un requerimiento donde el cliente debe consignar su deuda, aceptándola o no abonándola, donde inicia un juicio debido a que el demandante muestra un documento legal.

Marzo, Wicijowsky y Rodríguez (2008) establecen que la morosidad es un tema muy tocado dentro de las deudas de empresas y organizaciones de prestaciones de servicios, es por ello que mencionan que hay estrategias de cobranzas donde se puede ver la aceptación de las cobranzas de los clientes que han adquirido un servicio.

Así mismo, Morales y Morales (2014), para ellos la gestión de cobranzas debe de realizarse de acuerdo a formas de características de los deudores, geografía, características sociodemográficas.

Las dimisiones según Morales y Morales son las siguientes: De acuerdo a la gestión de cobranzas, es necesario tener en cuenta el nivel de la morosidad, para establecer las estrategias de las acciones, de las cuales se debe de gestionar de una mejor manera a través de propuestas de alternativas.

Diagnóstico de morosidad.

Es un análisis de factores de carácter macroeconómico y microeconómico (Aguilar, Camargo, y Morales, 2004).

Para la generación de algún tipo de morosidad se tiene en cuenta los factores macroeconómicos, como el de la demanda agregada, nivel de endeudamiento, entre otras situaciones, en cuanto al desempeño, los sueldos (González, 2012).

En cuanto a los factores de microeconómicos, esta relacionados con las políticas de colaciones, igualdad de oportunidades, informalidades en las empresas, evasión, garantías financieras. (González, 2012)

La prevención en la gestión de cobranzas

Se conoce como prevención a las gestiones realizadas para evitar un incumplimiento de algo sobre la discusión de la morosidad de los portafolios por los elementos que se deben de lograr, en el caso que los clientes no paguen y aumente el riesgo por incumplimiento se inician acciones legales con abogados en la acción de recuperación de deudas imputadas a la cartera de clientes en estado de morosidad. (Morales y Morales, 2014).

Indicadores: Conocimiento de los clientes en estado de morosidad. Se debe de estudiar las características de los morosos como representación. El sistema proactivo, define a las empresas de forma reactiva, caracterizándose por que se limitan a gestionar aquellos impagos desde su tablero de finanzas, teniendo problemas crónicos de morosidad. En cuanto al reembolso anticipado, la facultad de la forma de reembolso es un préstamo que se puede aprovechar en algunas situaciones como la reducción de costos, amortización de otras deudas entre otras situaciones. (Marzo, Wicijowsky y Rodríguez, 2008).

En cuanto a la dimensión cobranza, se tiene la consideración en donde:

Cobranzas, es la acción que se encamina a recobrar los adeudos de manera temprana de las instancias de mora y que aún mantiene la oportunidad de convertirse en negocios rentables. (Morales y Morales, 2014).

Sus indicadores: La negociación directa es la forma de cobrar a los clientes morosos desde una solución pragmática desde el cobro de recuperación de dinero, frente a las concesiones del deudor. La renegociación, es uno de las alternativas de cobro que genera una deuda en el pago a diversos plazos, permitiendo que el cliente deudor pueda pagar, pero en diferentes cuotas. La ubicación geográfica de acreedores, es el espacio que separa al deudor con el cobro de la empresa donde es necesario estudiar la geografía para optimizar el cobro. En cuanto a la tecnología y avances, ha habido base de datos que solucionan el tema de la gestión de las cobranzas (Marzo, Wicijowsky y Rodríguez, 2008).

En cuanto a la dimensión recuperación se dice lo siguiente:

Recuperación. Son las acciones que conllevan a la recuperación de los adeudos de créditos en situación de largos periodos de morosidad, generalmente a la organización ya no le interesa mantener relaciones comerciales con este cliente, porque piensa que no cumplirá con cancelar sus deudas, y mantenerlos en cartera solo incrementará el riesgo de pérdidas. (Morales y Morales, 2014).

Sus indicadores: Tiene en cuenta como prioridad los pagos, se hace a través de la planificación de las formas de gestión de cobranzas pasando en personas un poco alteradas. Inequidad de la morosidad, se debe de entender que la forma de cobranza de las empresas morosas, pueden ser distintamente proporcionales en función a su tamaño. La comercialización tiene que ver con la forma de generar personales capaces de controlar los problemas de morosidad. (Marzo, Wicijowsky y Rodríguez, 2008).

Extinción de deuda. Define a las acciones adoptadas que permiten registrar contablemente las deudas como canceladas, luego que los clientes han cancelado los adeudos respectivos (Morales y Morales, 2014). Sus indicadores: Plazos de extensión.

La forma que él deudor no paga sus deudas, siendo pasado como una gestión de cobro que no se reconoce como cobrable. En cuanto al pago inconcreto, es cuando el moroso como se dice en términos más entendibles pasea al cobrador, generando una situación complicada para la liquidación (Marzo, Wicijowsky y Rodríguez, 2008).

Importancia de la gestión de cobranza. Para que la convertibilidad de cuentas sea efectiva es necesario que se estimule la gestión de la cobranza a través de la capacitación del capital humano, desde una forma administrativa (Villaseñor, 1993).

La eficiencia de la gestión determina una mejora en la solvencia para la empresa, a través de una conciliación generalmente es efectiva en algunas situaciones (Villaseñor, 1993).

La empresa genera una desventaja de gestión de cobranzas, cuando se genera una falta de cobranzas a través de circunstancias que deben de estar en una estrategia establecida. Ventura, 2008).

Cuando nos referimos a la regularización de las deudas tributarias debemos recurrir al Código Tributario el cual nos indica que el nacimiento de una obligación tributaria debe concluir con alguna de las siguientes situaciones: el pago de la deuda, la compensación de la deuda, la condonación de la deuda, la consolidación de la deuda que se manifiesta cuando existen varias deudas de un mismo contribuyente y por un contexto económico consolidan la deuda, la emisión de una Resolución de la Superintendencia la misma que haya sido motivada por la calificación de deudas de cobranza dudosa o de recuperación onerosa y finalmente encontramos la prerrogativa que tienen las leyes especiales donde se debería justificar la extinción de deudas tributarias.

Sin embargo, en la prescripción puede presentarse la figura de la suspensión del periodo prescriptivo que representa la suspensión del cómputo de los plazos; y una segunda figura que es la interrupción la cual reinicia el conteo del plazo prescriptivo.

Robles, Ruiz de Casilla, Villanueva, y Bravo, (2014). El Primer Código Tributario estableció en su artículo 24° que: La obligación tributaria se extingue por los siguientes medios: a) Pago, b) Compensación, c) Condonación o remisión, d) Consolidación, e) Insolvencia, y f) prescripción. El Segundo Código Tributario (Decreto Ley No 25859) también consideró a la prescripción como un medio de extinción de la obligación tributaria.

En cambio, en el Tercer Código Tributario (Decreto Legislativo No 773) y el actual Código Tributario, no consideran a la prescripción como un medio de extinción de la obligación. (p.332)

Arancibia (2012). El pago es la forma normal de terminar una obligación tributaria. El pago también puede hacerse en forma fraccionada. La compensación de la deuda se aplica cuando se determina la obligación tributaria y contra ésta se aplican los saldos a favor de ejercicios anteriores. La condonación significa liberar de la deuda tributaria, mediante la promulgación de una ley

expresa. La prescripción es la finalización del plazo legal de vigencia que tiene la obligación tributaria. (p.104)

Robles, Ruiz de Casilla, Villanueva, y Bravo, (2014), El pago en materia tributaria consiste en que el sujeto pasivo ponga a disposición del acreedor tributario una cierta cantidad de dinero, que en estricto debería corresponder al tributo debido, pero también constituye pago si el sujeto obligado pone a disposición del fisco una parte de la deuda tributaria, es decir, no es necesario que se pague todo lo que se debe para que se configure el pago. (p.156).

Arancibia y Arancibia, (2017). En el caso de pago directo por parte de los contribuyentes de deuda tributaria por los tributos administrados por SUNAT, ya que el sistema de recaudación a través de las entidades del sistema financiero necesariamente requiere para la aceptación de los pagos, que se identifique el contribuyente, periodo de pago, tributo e importe. (p.140).

Guerra (2016). El artículo 36 del TUO del Código Tributario regula el acogimiento al aplazamiento y/o fraccionamiento para el pago de las deudas tributarias, al cual tiene derecho todo contribuyente, cumpliendo con ciertos requisitos que incluye el pago de la cuota de acogimiento. [...] La Administración Tributaria deberá aplicar a la deuda materia de aplazamiento y/o fraccionamiento un interés que no será inferior al 80% ni mayor a la tasa de interés moratorio a que se refiere el Artículo 33°. El incumplimiento de lo establecido en las normas reglamentarias, dará lugar a la ejecución de las medidas de cobranza coactiva, por la totalidad de la amortización e intereses correspondientes que estuvieran pendientes de pago. (p.8)

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación: Básica

Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo básica, debido a que; “se tomó en cuenta conocimientos teóricos, además se corroboró la información de diversas plataformas, para describir la calidad de la gestión por procesos.” (Bernal, 2010).

Diseño de investigación.

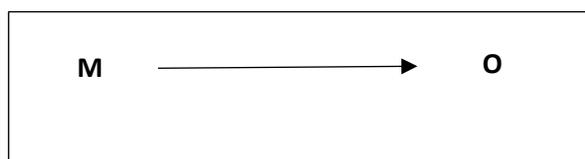
El diseño empleado en la presente investigación es de tipo no experimental, que para Hernández (2014), “es aquella en la que no se manipuló la variable de estudio, se recopiló la información de manera independiente de la variable del proyecto.”

“Transversal porque los datos de la investigación se basaron en la recolección de datos en un tiempo determinado, por ende, el objetivo es analizar la variable en su estado real.” (Corona, 2016).

Nivel de investigación.

“La investigación fue de nivel descriptiva debido a que es necesario que se precisen las características y perfiles de los fenómenos que se prestan a un análisis” (Baptista, Fernández y Hernández, 2014).

Esquema:



Dónde:

M: Muestra basada para el estudio

O: Información relevante respecto del nivel de la gestión de cobranzas

Enfoque de Investigación: Cuantitativo

La presente investigación fue de tipo cuantitativa, según, Hernández y Mendoza (2018), definen a lo cuantitativo como algo consecuente y probatorio, lo que implica que el investigador no puede pasar a una etapa sin haber culminado la anterior, ni eludir ninguna etapa del proceso. El orden del enfoque cuantitativo es muy riguroso y utiliza instrumentos de medición para efectuar la recopilación de datos.

3.2 Variables y operacionalización

Variable

La variable de investigación es el nivel de gestión de cobranzas que corresponde a la naturaleza de la variable cuantitativa.

Definición conceptual: Se define como gestión de cobranza a la toma de decisiones que plantea estrategias donde se cobra a los deudores de manera establecida en diferentes pasos (Morales y Morales, 2014).

Definición operacional: Se denomina gestión de cobranzas al tipo de gestión que sigue pasos para el cobro de clientes deudores a través de sus cinco dimensiones. Se estudia a través de un cuestionario de escala de Likert. (Morales y Morales, 2014).

Escala de medición a emplear: Ordinal.

3.3. Población, muestra y muestreo.

Población.

La población del estudio se dividió a través de 3 grupos, de los cuales se considera como población principal a los trabajadores de la división de finanzas, las resoluciones de cobranzas y al encargado (jefe) de división de las finanzas.

En el presente estudio, la población está constituida por los 20 trabajadores de la División de Finanzas de EsSalud Red Asistencial Ancash, 2021 (población 1).

También como población se considera las 4545 resoluciones de cobranza de las deudas no tributarias a empleadores morosos en la División de Finanzas de EsSalud Red Asistencial Ancash, 2021 (población 2).

También como población se considera al encargado de la división de Finanzas de Essalud Red Asistencias de Ancash, 2021 (población 3).

Criterios de inclusión:

Población 1. Se considera como criterios de inclusión a los trabajadores de la División de Finanzas de EsSalud, 2021, que tienen más de tres años de antigüedad (población censal).

Población 2. Se considera aquellas resoluciones de empleadores morosos de la División de Finanzas de Essalud de la Red Asistencial de Asistencial Ancash, 2021, teniendo en cuenta la funcionalidad del estudio (deudas no tributarias) (de los últimos diez años).

Criterios de exclusión.

Población 2. Se desestima otras resoluciones de empleadores morosos de la División de Finanzas de EsSalud Red Asistencial Ancash, 2021.

Muestra.

La muestra es un grupo sesgado de la población que guarda características similares entre sí.

Para la población conformada por los documentos, se creyó conveniente aplicar una fórmula estadística que permita aminorar la cantidad de la población referente a los documentos.

A continuación, se aplicó la fórmula para el muestreo probabilístico aleatorio a la población de 4545 expedientes, donde después de aplicar la fórmula, se alcanzó a tener una muestra de 348 documentos.

Muestreo. Se empleó el muestreo no probabilístico, según Gamarra y otros (2013) para elegir las 4545 resoluciones indicadas, se hizo por conveniencia (Cifras numéricas de periodo 2010 al 2021).

Unidad de análisis. Expedientes de los empleadores morosos en la División de Finanzas de EsSalud Red Asistencial Ancash, 2021.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Técnicas: Las técnicas empleadas según su grado de importancia son.

Encuesta, es aquella que recoge de primera mano la opinión de los elementos a encuestar a través de una serie de interrogantes de acuerdo con objetivos planteados y medidos en base a una escala establecida.

Guía de Análisis Documental. La medición de este tipo de técnicas se puede permitir en un enfoque cuantitativo desde datos proporcionados (Valderrama y León, 2009).

Entrevista, se aplicó al encargado del área de finanzas de la red asistencial, para obtener información sobre el proceso de la gestión de cobranzas y como puede mejorar esa situación planteándose la propuesta.

Instrumentos:

Cuestionario de la gestión de cobranzas, es una adaptación del cuestionario de Chuquipoma (2020), el cual contiene 25 preguntas que están divididas en una escala de tres opciones de respuestas, que nos permitió saber cómo se encuentra la gestión de cobranzas sobre la deuda no tributaria dentro de la población de empleadores morosos de Essalud (véase en anexo 3)

Los instrumentos de investigación complementarias que ayudaron a tener un mejor conocimiento panorámico del tema fueron:

Guía de registro de Información, permitió obtener información valorativa acerca de la documentación y los procedimientos administrativos vinculados con las actividades de recuperación de las deudas. Lo que permite ver cuántos casos de deudores lograron cancelar su deuda.

Guía de entrevista, a través de una serie de preguntas se indagó cada una de las dimensiones de la variable y su evaluación en la gestión para la mejora de la situación. Esta se aplicó al encargado de la División de Finanzas, Se usa para ver de manera cualitativa la forma global en la que se muestra la variable de estudio.

Validez y confiabilidad

Para la validez del instrumento, se empleó de la opinión del juicio de expertos, dentro de las cuales se consideró a un metodólogo y dos especialistas temáticos de acuerdo a la línea de investigación correspondiente al estudio. Estos expertos ayudaron a evaluar el cuestionario, de acuerdo a la congruencia de redacción de los ítems en función de los indicadores y de las dimensiones de la variable (Véase en anexos).

El nivel de confiabilidad se utilizó para probar estadísticamente los instrumentos, es por ello que se utilizó un coeficiente de Alfa de Cronbach, donde este es mayor a 0.82, y se pudo concluir que el instrumento es válido y confiable. Esto se realizó a través de una prueba piloto (Véase en anexos).

3.5. Procedimientos.

Se realizó las coordinaciones institucionales entre la Universidad César Vallejo y la entidad Seguro social de Salud - Essalud, a fin de que se autorice la aplicación del instrumento de la variable de estudio. Para la recolección de los datos se utilizará una fuente primaria, la cual es la encuesta dada a primera mano del trabajador- investigador. También se utilizó la guía documental para poder observar a través de las cifras de morosidad de los años 2010 al 2020 como ha ido incrementándose el tema de la morosidad en deudas no tributarias.

Para poder recolectar la percepción de la variable, se utilizó un cuestionario, recolección de datos en guía de documentos y una entrevista, cabe destacar que después de recolectar los datos se pasó a tabular los resultados, utilizando el programa Excel, luego se graficó y mostró los resultados a través de tablas de frecuencia, se hizo uso del programa SPSS versión 24. Después de hallar los resultados, se elaboró una entrevista de refuerzo para ver qué puntos se debe de acotar con el encargado del área de finanzas para que de esta manera se obtenga una propuesta interactiva.

3.6. Métodos de análisis de datos.

La presente investigación utilizó el método del análisis de datos a través el enfoque mixto:

Análisis descriptivo.

El análisis se realizó utilizando la estadística descriptiva, la misma que busca encontrar patrones o características de forma significativa a través de alguna similitud, de acuerdo a los objetivos de la investigación. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). El análisis descriptivo para la presente investigación se realizó utilizando la información recogida y tabulada en Excel, luego se procedió a mostrar los resultados mediante la construcción de gráficas y tablas de frecuencia, las que fueron elaboradas con el apoyo de la herramienta SPSS versión 24, los mismos con su respectiva interpretación.

3.7. Aspectos éticos.

La ética es un aspecto fundamental en el diseño y ejecución de actividades de investigación. De acuerdo a la política establecida en el Código de Ética de la Universidad César Vallejo. Se hace necesario precisar que se mantiene el acuerdo de no realizar plagio de ningún tipo de fuente o información sin estar debidamente citada y ceñida a las normas APA sexta edición. Las conclusiones y resultados no se emplearon para fines externos.

Se aplicó los criterios de ética como la beneficencia, de la información para la institución, la justicia dentro de las cuales los resultados fueron consensuados a fines estudiantiles, el conocimiento informado a través de una carta de solicitud de permiso a la institución en la que se desarrolló el estudio, la valoración de riesgos, donde nace los beneficios dentro de la investigación y la selección de sujetos, de acuerdo a una situación delimitada en el conteo del área de división de finanzas.

IV. Resultados

Objetivo General.

Determinar el nivel de Gestión de Cobranza de deuda no tributaria a empleadores en la División de Finanzas de EsSalud Red Asistencial Ancash.

Tabla 1.

Nivel de la gestión de cobranzas de deuda no tributaria

| Nivel | <i>f</i> | % |
|------------|----------|------|
| Deficiente | 9 | 45% |
| Regular | 7 | 35% |
| Buena | 4 | 20% |
| TOTAL | 20 | 100% |

Nota. Base de datos del instrumento de medición

Descripción.

De acuerdo a los resultados dados en la tabla 1, se puede observar que la gestión de cobranzas según la perspectiva de los trabajadores es deficiente con 45%, viéndose una dejadez por parte la intuición sobre las cobranzas, seguido de un nivel regular con 35% y un nivel bueno con 20%.

Objetivo específico 1.

Tabla 2.

Nivel de la gestión de morosidad de deuda no tributaria

| Nivel | <i>f</i> | % |
|------------|----------|------|
| Deficiente | 12 | 60% |
| Regular | 5 | 25% |
| Buena | 3 | 15% |
| TOTAL | 20 | 100% |

Nota. Base de datos del instrumento de medición.

Descripción.

De acuerdo a los resultados dados en la tabla 2, se puede observar que la gestión para evitar la morosidad de los que adquieren el servicio de Essalud, según la perspectiva de los trabajadores es deficiente con 60%, viéndose una falta de gestión para evitar la morosidad, seguido de un nivel regular con 25% y un nivel bueno con 15%.

Objetivo específico 2.

Tabla 3.

Nivel de la gestión de prevención de deuda no tributaria

| Nivel | <i>f</i> | % |
|------------|----------|------|
| Deficiente | 14 | 70% |
| Regular | 5 | 25% |
| Buena | 1 | 5% |
| TOTAL | 20 | 100% |

Nota. Base de datos del instrumento de medición.

Descripción.

De acuerdo a los resultados dados en la tabla 3, se puede observar que la gestión de prevención, según la perspectiva de los trabajadores es deficiente con 70%, viéndose una falta de gestión para prevenir algún tipo de situación, seguido de un nivel regular con 25% y un nivel bueno con 5%.

Objetivo específico 3.

Tabla 4.

Nivel de la gestión de la cobranza de deuda no tributaria

| Nivel | <i>f</i> | % |
|------------|----------|------|
| Deficiente | 10 | 50% |
| Regular | 7 | 35% |
| Buena | 3 | 15% |
| TOTAL | 20 | 100% |

Nota. Base de datos del instrumento de medición.

Descripción.

De acuerdo a los resultados dados en la tabla 4, se puede observar que la gestión la cobranza, según la perspectiva de los trabajadores es deficiente con 50%, viéndose una falta de gestión para las cobranzas específicas, seguido de un nivel regular con 35% y un nivel bueno con 15%.

Objetivo específico 4.

Tabla 5

Nivel de la gestión de la recuperación de deuda no tributaria

| Nivel | <i>f</i> | % |
|------------|----------|------|
| Deficiente | 14 | 80% |
| Regular | 5 | 15% |
| Buena | 1 | 5% |
| TOTAL | 20 | 100% |

Nota. Base de datos del instrumento de medición.

Descripción.

De acuerdo a los resultados dados en la tabla 5, se puede observar que la gestión de la recuperación, según la perspectiva de los trabajadores es deficiente con 80%, viéndose una falta de gestión para la recuperación, seguido de un nivel regular con 15% y un nivel bueno con 5%.

Objetivo específico 5.

Tabla 6

Nivel de la gestión de la extinción de deuda no tributaria

| Nivel | <i>f</i> | % |
|------------|----------|------|
| Deficiente | 12 | 60% |
| Regular | 5 | 25% |
| Buena | 3 | 15% |
| TOTAL | 20 | 100% |

Nota. Base de datos del instrumento de medición.

Descripción.

De acuerdo a los resultados dados en la tabla 6 y figura 6, se puede observar que la gestión de la extensión, según la perspectiva de los trabajadores es deficiente con 60%, viéndose una falta de gestión para la extensión, seguido de un nivel regular con 25% y un nivel bueno con 15%.

Tabla 8.

Entrevista de evaluación

Evaluación de entrevista

| Sujeto : | Jefe Unidad de Contabilidad |
|--|--|
| Preguntas | Respuestas |
| <i>¿Cómo considera Ud. el nivel de gestión de cobranza de deudas a empleadores morosos?</i> | Inadecuado, debe mejorarse. |
| <i>¿Considera que se han adoptado las estrategias necesarias para reducir el nivel de morosidad de los empleadores?</i> | Falta fortalecer, incluyendo capacitaciones gestión de presupuesto para notificaciones. |
| <i>¿Cuáles considera que son las principales barreras que impiden mejorar el nivel de cobranza de deudas a empleadores morosos?</i> | La falta de presupuesto, ordenamiento del archivo, contratación especializada de servicio de notificaciones. |
| <i>¿Qué estrategias considera deben adoptarse para incrementar los niveles de cobranza?</i> | Ordenamiento del archivo, depuración de bases de datos, contratación del servicio especializado de notificaciones, capacitación del personal, implementación de herramientas de información, control y seguimiento. |
| <i>¿Considera que las estrategias de Cobranza Coactiva son adecuadas? ¿Cuáles son los principales problemas que ha identificado? ¿Qué iniciativas propondría para mejorar la efectividad de estas estrategias?</i> | Estrategias inadecuadas, reflejados en el bajo nivel de cobranza. Solicitar la creación de área coactiva propio de la red. Falta de control de la mensajería o correspondencia del área coactiva. Se debe entender la importancia del área coactiva ya que de ella depende la gestión de cobranzas, sin embargo debido a la falta de una dependencia de área coactiva en la red asistencial, nos apoyamos en los coactivos de la red La Libertad, lo que crea un desfase de los procedimientos, teniendo una gestión ineficiente. Nos urge la implementación del área coactiva propia para agilizar los procedimientos y mejorar la gestión. |

| | |
|---|---|
| <i>¿Considera que las estrategias de recuperación de deudas son adecuadas? ¿Qué estrategias ha detectado que no están cumpliendo su finalidad?</i> | Las estrategias no son las más adecuadas. La que más deficiencias presenta es la de notificación de resoluciones, sea en forma directa, bajo puerta o mediante publicaciones en los diarios. |
| <i>¿Considera que las estrategias para evitar la extinción de deudas son eficientes? ¿De no ser eficientes, que estrategias propondría para evitar la extinción de deudas sin haberlas cobrado?</i> | Se debe mejorar la información concerniente a los empleadores, incluir procedimientos de alertas, reportes y depuración de empleadores. |
| <i>¿Cuáles considera son los principales factores que determinan las deficiencias en el sistema de cobranza de deudas a los empleadores morosos?</i> | La necesidad de ordenamiento del archivo, necesidad de contar con un servicio adecuado de notificaciones, apertura de canales de pago (actualmente solo BCP), falta de un área coactiva que agilice los procesos coercitivos, falta de presupuesto para publicación de edictos, falta de manual de funciones definidos. |
| <i>¿Cuenta la organización con un programa de capacitación al personal encargado de la recuperación de deudas de los empleadores morosos?</i> | Falta incluir al personal en el plan de capacitación de la red. |
| <i>¿Cuenta la entidad con un plan de estrategias orientadas a mejorar el nivel de cobranza de deudas de empleadores morosos?</i> | Se desconoce. Falta implementar. |
| <i>¿Durante los últimos tres años como percibe el nivel de gestión de la cobranza de deudas?</i> | Se cumplió las metas. Puede mejorar. |
| <i>¿Considera que es necesario aplicar estrategias de calidad para mejorar el servicio de cobranza de deudas?</i> | Se necesita implementar las estrategias descritas, posteriormente realizar un control y la retroalimentación. |

Descripción.

Se puede observar que la tabla 8, muestra una serie de respuestas dadas por el encargado de la unidad de contabilidad de la institución, en donde este responde que la gestión de cobranzas no es la más adecuada por la falta de ordenamiento de documentos, la necesidad de contratar un servicio especializado de notificación de resoluciones, la falta de consideración del personal en el plan anual de capacitación y otros. Se sugiere en esta entrevista la creación del área

coactiva de la red asistencial. Sugiere asimismo la depuración y el constante mantenimiento de base de datos lo que facilitará el desarrollo de las funciones.

V. DISCUSIÓN.

Para gestionar adecuadamente una organización es necesario conocer sus finanzas, ya sea una organización con o sin fines de lucro, es necesario que se conozca cómo funcionan sus procedimientos financieros para que de esta manera pueda verificar los estándares a los que se enfoca de acuerdo con su rubro.

Teniendo en cuenta esto, es primordial y de menester que las organizaciones estatales ya sea de servicios de salud, muestre un control permanente de su gestión y más en las cobranzas, ya que es en esta donde se genera un alto grado de morosidad, ya sea por políticas burocráticas, como deficiencias de la gestión hecha por la institución, donde esta se guía por políticas centrales que no presentan ninguna idiosincrasia del estudio de los deudores a comparación de otras zonas.

En cuanto a ello, y teniendo la premisa de la falta de conocimiento en la gestión de cobranzas dentro de instituciones de servicio en la salud pública, se hizo la presente investigación con la finalidad de encontrar los niveles que mencionen como se encuentra dicha gestión, es por ello que mostrando eso, se deduce lo siguiente:

En relación con el objetivo general de la presente investigación, donde se busca determinar los niveles de gestión de la cobranza de la División de Finanzas de EsSalud, según los resultados de la tabla 1, es deficiente con 45%, evidenciándose poco interés por parte la institución sobre las cobranzas, seguido de un nivel regular con 35% y un nivel bueno con 20%. determinándose que el área de división de finanzas de dicha institución, tiene aún barreras que impiden ser eficientes en el nivel de cobranzas, entre ellos la falta de presupuesto, el desorden del acervo documentario que por años ha estado así, la falta de elaboración de términos de referencia que permitan la contratación de un servicio de notificaciones eficiente, adecuado a la necesidad y que cumpla con la normatividad para una efectiva notificación, la falta de estrategias para acercarse a los empleadores, todo ello evidenciado en la entrevista de la tabla 7 (véase en anexos).

Estos resultados se pueden ver corroborados de manera parcial en Chávez et. al. (2018), donde llega a concluir que el nivel la de gestión de cobranzas es 45% en el deficiente, seguidos del nivel bajo con 25% y solamente un 30% en el nivel alto, esto debido a la falta de estrategias y de gestión optima dentro de los centros tributarios.

Es decir la presente investigación y la consultada guardan una similitud de los resultados de la variable debido a que pertenecen a gestiones públicas, donde las formas de gestión en las cobranzas no son las más adecuadas debido a su falta de estrategias y políticas de acción, no hay un control adecuado para evidencia una buen gestión, y esto se debe también a la falta de recomendaciones que se hacen dentro de estas áreas, porque solo se prioriza lo mencionado desde la administración centralizada y no se analiza la problemática desde las áreas usuarias.

Lo mencionado anteriormente se puede ver plasmado en la teoría que menciona que la gestión de cobranza se define como una toma de decisiones que plantea estrategias donde se cobra a los deudores de manera establecida en diferentes pasos (Morales y Morales, 2014).

Para el caso del objetivo específico primero, que considera determinar el nivel de la gestión de morosidad, en la tabla 2, el 60% considera que es deficiente, seguido por el nivel regular con 25% y finalmente el nivel bueno con 15%. Esto se debe a que falta definir varios aspectos partiendo desde el recurso humano y estratégico, el cual debe mejorarse, evidenciándose un nivel de morosidad a través también de la revisión de documentos del 79%. (Tabla 7 y 8).

Los resultados se pueden ver contrastados en la investigación de Dyukina, Kordovich (2020) en su artículo científico donde concluye que: se genera una adecuada gestión de prevención de la morosidad, cuando se utiliza una buena base de datos que gestione características de los deudores, mejorando de esta manera el control de la morosidad, esto se debe a las estrategias que se utilizan dentro de la empresa como las facilidades que se dan del cobro entre otras situaciones.

Lo observado tanto en la investigación presente como la del artículo científico muestran una disparidad de resultados debido a la falta de estrategias

que no se utilizan (conocimiento de los deudores), esto se debe a situaciones limitantes por la burocracia estatal, donde carecen de sistemas para llevar un adecuado control de la morosidad de los empleadores, a comparación de la otra investigación que, si los tiene, es por ello que los resultados son contrastados.

Para la generación de algún tipo de morosidad se tiene en cuenta los factores macroeconómicos, como el de la demanda agregada, nivel de endeudamiento, entre otras situaciones, en cuanto al desempeño, los sueldos (González, 2012).

En cuanto al objetivo específico segundo, la identificación del nivel de la gestión de prevención, en la presente investigación en la tabla 3, se puede observar que la gestión de prevención es deficiente con 70%, seguido de un nivel regular con 25% y un nivel bueno con 5%. Se debe de entender que no hay una adecuada gestión de la prevención, evidenciándose una falta de ordenamiento de archivo, ubicación de expedientes, reconstrucción de los inubicables, realizar la baja de aquellos que han prescrito por antigüedad y aquellos que tiene saldo pendiente por montos menores. Se puede ver que la situación se agrava debido a que no se cuenta con área coactiva, se deben hacer coordinaciones al respecto con el área coactiva de la red La Libertad. Asimismo, se debe realizar una capacitación detallada al personal que realiza las actividades de aplicación de las normas de cobranzas de deudas de la entidad (Tabla 7).

Se puede ver una contrastación de divergencia en Núñez y Pinedo (2018) en su tesis, concluyó que las estrategias de cobranza están en el monitoreo de participación del personal frente a los clientes morosos dentro de las empresas de servicios e inversiones, esto se hace debido a que hay una buena prevención de la morosidad.

Donde se puede observar que dentro de la investigación la prevención del área de finanzas, no tiene un equipo de cobranzas coactivas propio de la red, se tiene que remitir toda la información coactiva a la red de La Libertad, los que a su vez llevan los procesos coactivos de tres redes asistenciales haciendo que la carga de trabajo sea alta. Otro problema radica en la falta de control de la

correspondencia remitida hacia el área coactiva y del área coactiva hacia la red asistencial y a las entidades financieras de la localidad.

Se conoce como prevención a las gestiones realizadas para evitar un incumplimiento de algo sobre la discusión de la morosidad de los portafolios por los elementos que se deben de lograr, en el caso que los clientes no paguen y aumente el riesgo por incumplimiento se inician acciones legales con abogados en la acción de recuperación de deudas imputadas a la cartera de clientes en estado de morosidad. (Morales y Morales, 2014).

De acuerdo al objetivo específico tercero, donde se debe identificar el nivel de la gestión de las cobranzas, la tabla 4, muestra la gestión la cobranza, como deficiente con 50%, seguido de un nivel regular con 35% y un nivel bueno con 15%. Esto debido a que actualmente la capacitación del personal de créditos y cobranzas no se encuentra considerada en el plan anual de capacitación de la red asistencial, ni sede central ha considerado capacitación en el programa anual nacional (tabla 7).

Lo mencionado se puede ver corroborado con Tumbaco (2017), en su tesis llega a concluir que las principales políticas de liquidez y procedimientos en las empresas deben de realizarse desde un enfoque de vinculación de todas las áreas y trabajadores a través de un control adecuado, pero lamentablemente eso no se da por la falta de iniciativas y coordinación en la empresa.

Se observa después de comparar los resultados que, no hay una buena gestión de las cobranzas propiamente dichas, debido a la falta de capacitación que se tiene del personal, el cual no tiene claro las políticas y estrategias que podrían ayudarle a mejorar su trabajo, despejando dudas y aclarando la asignación de funciones, lo que se busca dentro del área de la división de finanzas.

Las cobranzas son la acción que se encamina a recobrar los adeudos de manera temprana de las instancias de mora y que aún mantiene la oportunidad de convertirse en negocios rentables. (Morales y Morales, 2014).

Para la discusión del objetivo específico cuarto, el cual es identificar el nivel de la gestión de recuperación, a los resultados dados en la tabla 5, se puede

observar que la gestión de la recuperación es deficiente con 80%, seguido de un nivel regular con 15% y un nivel bueno con 5%. La aplicación de las estrategias no son las más adecuadas definitivamente, esto se ve reflejado en el bajo nivel de cobranza en cualquiera de las áreas Facturación, Reclamaciones, Facilidades de Pago, Coactivas. Esto puede verse contrastado en, la investigación de Onar y Oztaysi (2018) en su artículo científico, viéndose que se aplica un sistema de notificación adecuado, teniendo una gran aceptación en sus niveles de gestión.

Se puede observar que la gestión de la recuperación de deudas en la división de fianzas no es la más adecuada, esto se debe a que la principal estrategia que presenta fallas es el servicio de notificación, este presenta un alto índice de devoluciones por no ubicar la dirección registrada por los destinatarios o porque se negaron a recibir la notificación, así también hay un alto índice de notificaciones que fueron dejados bajo puerta, pero que al no cumplir con el procedimiento establecido deben ser nuevamente notificados por deficiencias en la notificación. La notificación mediante edicto tampoco resulta funcional, debido a que se encuentra en espera de habilitación presupuestal más de un año para concretarse mediante la publicación en los diarios.

Las formas de recuperación son las acciones que conllevan a la recuperación de los adeudos de créditos en situación de largos periodos de morosidad, generalmente a la organización ya no le interesa mantener relaciones comerciales con este cliente, porque piensa que no cumplirá con cancelar sus deudas, y mantenerlos en cartera solo incrementara el riesgo de pérdidas. (Morales y Morales, 2014).

Para el objetivo específico quinto donde se identifica el nivel de la extinción en la gestión, podemos ver que en la tabla 6, se puede observar que la gestión para evitar la extinción de la deuda, es deficiente con 60%, seguido de un nivel regular con 25% y un nivel bueno con 15%. Se menciona esto ya que no hay un procedimiento claro que permita contar con una base de datos actualizada permanentemente con los detalles de los empleadores, sus domicilios fiscales actualizados (tabla 7).

Los resultados pueden ser contrastados con los encontrados en Condori (2019) en su tesis llega a la conclusión que el hospital y su gestión de cobranzas es un poco deficiente sin embargo logran alcanzar un nivel medio dentro de su gestión recuperado un monto. Su nivel en el pago de la deuda a través de la extinción un poco adecuado debido a que se tiene actualizado los datos y las conciliaciones que se pueden hacer dentro de los empleadores morosos.

Se puede ver que la gestión hecha por la institución no es la más adecuada por la falta de estrategias y criterios de conciliación entre los empleadores morosos y los representantes de la entidad.

Define a las acciones adoptadas que permiten registrar contablemente las deudas como canceladas, luego que los clientes han cancelado los adeudos respectivos (Morales y Morales, 2014).

VI. Conclusiones.

Primera. Se identificó que el nivel de la gestión de cobranzas de la división de finanzas de la institución de salud es deficiente, determinándose que el área de división de finanzas de dicha institución muestra poco interés en las actividades de cobranza, esto se suma a las barreras que impiden ser eficientes en el nivel de cobranzas, entre ellos la falta de presupuesto, el desorden del acervo documentario que por años permanece así. (Tabla 1, 7)

Segunda. Se identificó el nivel de la gestión de la morosidad mostrándose descuidada, porque falta definir varios aspectos partiendo desde el recurso humano y estratégico, el cual debe mejorarse, incluir capacitaciones y habilitaciones presupuestales para realizar difusión, notificación oportuna y publicación de avisos. Esto se debe a las situaciones limitantes por la burocracia estatal, donde carecen de sistemas para llevar un adecuado control de la morosidad de los empleadores. (Tabla 2, 7, 9)

Tercera. El nivel de la gestión de la prevención es deficiente, lo que se debe a la falta de ordenamiento de archivo, difícil ubicación de expedientes, reconstrucción de los inubicables, realizar la baja de aquellos que han prescrito por antigüedad y aquellos que tiene saldo pendiente por montos menores. Se puede ver que la situación se agrava debido a que no se cuenta con área coactiva, se deben hacer coordinaciones al respecto con el área coactiva de La Libertad. Asimismo, se debe realizar una capacitación detallada al personal que realiza las actividades de aplicación de las normas de cobranzas de deudas de la entidad. Otro problema radica en la falta de control de la correspondencia remitida hacia el área coactiva y del área coactiva hacia nuestra red y a las entidades financieras de nuestra localidad. (Tabla 3, 7)

Cuarta. Se identificó el nivel de la gestión de cobranzas propiamente dicha, es despreocupada porque actualmente la capacitación del personal de créditos y cobranzas no se encuentra considerada en el plan anual de capacitación de la red asistencial. (tabla 4, 7)

Quinta. Se identificó el nivel de la recuperación donde es también deficiente, viéndose que las estrategias no son las más adecuadas definitivamente, esto se ve

reflejado en el bajo nivel de cobranza en cualquiera de las áreas Facturación, Reclamaciones, Facilidades de Pago, Coactivas. No se realiza una notificación eficiente. (Tabla 5, 7)

Sexta Se identificó el nivel de la extinción de deuda como deficiente ya que no hay un procedimiento claro que permita contar con una base de datos actualizada permanentemente con los detalles de los empleadores, sus domicilios fiscales actualizados y su condición como contribuyentes; reportes y alertas que permitan identificar tempranamente a los empleadores en proceso de baja o inubicables (Tabla 7)

VII. Recomendaciones.

Primera. Se recomienda al encargado del área de división de finanzas de Essalud, reestructure las estrategias de gestión de cobranzas; empezando por un ordenamiento del archivo físico de los documentos, esta situación genera grandes pérdidas de tiempo del personal para ubicar expedientes antiguos y sobre todo problemas con aquellos que no pueden ser ubicados. Asimismo, se recomienda realizar inmediatamente la elaboración de los términos de referencia que permita realizar la contratación de un servicio de mensajería que realice las notificaciones en forma eficiente y reduzca considerablemente el porcentaje de resoluciones sin notificar.

Segunda. Se recomienda al encargado del área de división de finanzas, incluir en el programa anual de capacitación de la red asistencial, la capacitación del personal en la aplicación de la normativa vigente, procedimientos de cobranzas y procesos coactivos, uso del sistema de créditos y cobranzas, herramientas de soporte y seguimiento, que permita explotar al máximo la información de las bases de datos e identificar en forma oportuna los pagos y los índices de morosidad.

Tercera. Se recomienda al jefe de finanzas de la institución, solicitar la creación de su propia área coactiva; lo que puede sustentar en la cantidad de expedientes en esa área sin resolver debido a carga documentaria que maneja la red de La Libertad, lo que pone en peligro de prescripción cuantiosas deudas y a su vez agilizaría los procesos de cobranza mediante la acción coercitiva que genera esta área incrementando considerablemente el nivel de recaudación. Otro punto que aprovechar es que la red Ancash cuenta con un grupo de profesionales en espera de promocionarse como tal y que cumplen con los perfiles de ejecutor y auxiliar coactivos.

Cuarta. Se recomienda a la institución, programar en su plan anual, la ejecución de presupuesto para la capacitación del personal del área estudiada para que de esta manera los trabajadores cuenten con conocimiento técnico.

Quinta. Se recomienda al jefe de la división de finanzas, solicitar la inclusión el presupuesto anual de la red, el presupuesto que permita la contratación del

servicio de mensajería especializado en notificación de valores, de acuerdo a los términos de referencia elaborados para tal fin; asimismo solicitar la inclusión en el presupuesto de la red de al menos dos publicaciones anuales para aquellas empresas que no puedan notificarse mediante el servicio de mensajería.

Sexta. Se recomienda al jefe de la división de finanzas, realizar las coordinaciones con sede central a fin de obtener la actualización periódica de la base de datos de la dirección fiscal de los empleadores según su domicilio fiscal declarado a la SUNAT. Asimismo, se recomienda coordinar con sede central la creación de procesos que permitan realizar bajas masivas de expedientes cuyas deudas han prescrito e implementar reportes o mensajes de alerta que permitan anticipar la prescripción de deudas.

Séptima. Se recomienda al investigador y a futuros investigadores aplicar las propuestas planteadas en el estudio para ver si de esta manera cambia la situación encontrada.

REFERENCIAS

- Acosta de Rubira, I. (2016). *Decisiones económicas que toman los clientes morosos del sistema financiero*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito. Recuperado de: <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/12601>
- Aguilar, G.; Camargo, G. y Morales, R. (2004). *Análisis de la Morosidad en el Sistema Bancario Peruano Informe final de investigación*. Instituto de Estudios Peruanos.
- American Psychological Association (2019). *Publication Manual of the American Psychological Association*. 7th Ed. Washington, DC: American psychological association. Recuperado de: <https://apastyle.apa.org/manual/>
- Arancibia, M. (2017). *Manual del Código Tributario y de la Ley Penal Tributaria*. Perú: Instituto Pacífico.
- Arancibia, M. (2012). *Manual del Código Tributario y de la Ley Penal Tributaria*. Perú: Editores Pacífico.
- Avelino, M. (2017). *Las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa ADECAR CÍA. Ltda.* Recuperada de: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/1299/1/T-ULVR-1390.pdf>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación. administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Editorial
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la investigación científica*. Segunda reimpresión. Lima. San Marcos.
- Carranza, I. (2016). *Propuesta de documento de gestión para la optimización del sistema de cobranzas de pagarés: Caso de la Red Asistencial la Libertad 2017*. Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo. Trujillo.
- Chávez, R. (2018) *El porqué, la cartera vencida en los gobiernos genera deudas no tributarias*. Universidad de Cali
- Condori, H. (2019). *Morosidad de reembolso por la prestación de servicios hospitalarios de las compañías aseguradoras contra accidentes de tránsito*. Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez. Puno, Perú.

- ERGO (2015). *Claves para luchar contra la morosidad: Manual práctico sobre cómo evitar y afrontar los impagos en tu empresa*. Seguros de tus derechos. España.
- Essalud (2017). *Essalud 2017-2021*. Pág. 69. 43
- Gamarra, G.; Berrospi, F.; Pujay, O. y Cuevas, R. (2013). *Estadística e investigación*. Lima. San Marcos.
- Flores, J. y Ramos, G. (2018). *Manual Tributario 2018*. Perú: Instituto Pacífico S.A.C.
- Gómez, I. (2019). *La gestión del riesgo crediticio y su influencia en el control de la morosidad en la Cooperativa León XIII 2013 – 2016*. Posgrado De La Universidad Nacional De Trujillo.
- González, I. (2012). *Morosidad en las entidades financieras*. Instituto Pacífico S.A.C.
- Guerra, M. (2016). *Nuevo Tratamiento del Fraccionamiento Tributario*. Perú: Instituto Pacífico S.A.C.
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ta Ed. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Marzo, C.; Wicijowsky, C. y Rodríguez, L. (2008). *Prevención y cura de la morosidad: Análisis y evolución futura de la morosidad en España*. Barcelona.
- Morales, A. y Morales, J. (2014). *Crédito y cobranza*. México. Grupo Editorial Patria.
- Núñez, D. y Pinedo, A. (2018). *Implementación de estrategias de cobranza para reducir el índice de morosidad de los créditos en la empresa inversiones y servicios horizonte S.A.C. de Trujillo, 2018*. Universidad Privada del Norte. Trujillo.
- Robles, C., Ruiz de Casilla, F., Villanueva, W. y Bravo, J. (2014). *Código Tributario Doctrina y Comentarios*. Perú: Instituto Pacífico.

- Santa-Cruz, E. (2018). *El Costo por las prestaciones Asistenciales y La Morosidad de los Pacientes del Hospital I Héroes del Cenepa Bagua, 2015 – 2016*. Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo. Trujillo.
- Soho, A. (2016). *La garantía de las prestaciones en salud en América Latina, equidad y reorganización de los cuasi mercados a inicios del milenio*. México. Unidad de Desarrollo Social. Sepal.
- Tafur P., R. (2012). *La tesis universitaria: la tesis doctoral, la tesis de maestría, la monografía*. Lima: Ed. Ma
- Tinoco, E. (2019). *El desafío de la seguridad social en Latinoamérica: Elizabeth Tinoco*. Panamá: La Prensa. Recuperado de https://www.prensa.com/imprensa/opinion/desafio-seguridad-Latinoamerica-ElizabethTinoco_0_4124587590.html
- Tirado, M. (2015). *Las políticas de crédito y cobranzas y su incidencia en la liquidez de la fábrica de calzado FADICALZA*. (Tesis de Licenciatura, Universidad Ciencias Aplicadas).
- Valderrama M., S. y León Mucha, L. (2009). *Técnicas e instrumentos para la obtención de datos en la investigación científica*. Lima: San Marcos E.I.R.L.
- Villaseñor, E. (1993). *Elementos de administración de crédito y cobranza*. México: Trilla

ANEXOS

ANEXO 01: Matriz de operacionalización

Matriz de operacionalización Niveles de Gestión de cobranza.

| Variable | Definición conceptual | Definición operacional | Dimensiones | Indicadores | Escala de medición |
|--------------------------------|--|--|--------------|---|--------------------|
| Niveles de Gestión de cobranza | La gestión de cobranzas es una actividad de gerencia financiera cuyo objetivo es la reactivación de las relaciones comerciales con el cliente, procurando que mantenga sus créditos o deudas al día y pueda aprovechar las ventajas de un producto o servicio (Morales y Morales, 2014). | El nivel de gestión de cobranzas se mide a través de un cuestionario diseñado en una escala ordinal y aplicada al personal; con el que se definen las estrategias y políticas en base a 5 dimensiones. Estas nos permiten obtener el diagnóstico de la morosidad y luego las estrategias de prevención, cobranza, recuperación y extinción (Marzo, Wicijowsky y Rodríguez, 2008; Morales y Morales, 2014). | Morosidad | <ul style="list-style-type: none"> - Factores externos. - Factores internos. | Ordinal |
| | | | Prevención | <ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de los morosos. - Sistema pro-activo - Reembolso anticipado | |
| | | | Cobranza | <ul style="list-style-type: none"> - Negociación - Renegociación/fraccionamiento - Ubicación de acreedores - Tecnología e informática | |
| | | | Recuperación | <ul style="list-style-type: none"> - Prioridades de pagos - Inequidad de la morosidad - Comercialización | |
| | | | Extinción | <ul style="list-style-type: none"> - Plazos de extensión. - Pago inconcreto | |

ANEXO 2. INSTRUMENTOS

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA GESTIÓN DE COBRANZAS

Objetivo: Recopilar información para determinar los niveles de gestión de cobranza de deudas no tributarias a empleadores morosos en la División de Finanzas de la Red Asistencial Ancash

Edad:

Fecha de aplicación:/...../.....

Instrucciones: Estimado auditor debes marcar con un ASPA (X) la opción de respuesta que mejor refleja el valor de frecuencia de cada una de las afirmaciones, no podría valorarse respuestas correctas o incorrectas por tratarse tan solo de una observación diagnóstica. Es preciso recomendar que la información deba ser absolutamente confidencial. Por lo tanto, es importante que se califique con la mayor objetividad.

Leyenda de opción de respuestas.

| Criterios | Puntaje |
|------------|---------|
| Deficiente | 1 |
| Regular | 2 |
| Optimo | 3 |

| GESTIÓN DE COBRANZAS | | | | |
|----------------------|---|-----|-----|-----|
| <i>MOROSIDAD</i> | | (1) | (2) | (3) |
| 1. | Considera usted que las estrategias empleadas por su organización para reducir la morosidad de los empleadores es: | | | |
| 2. | ¿Cómo evalúa Ud. el grado de comunicación y entendimiento que ejercen los encargados de cobranza con los empleadores?. | | | |
| 3. | ¿Cómo evalúa Ud. el nivel de satisfacción del empleador al ser orientado sobre las facilidades que tiene para poder cumplir con sus pagos y evitar la morosidad?. | | | |
| 4. | ¿Cómo evalúa Ud. las políticas de su entidad para reducir el índice de morosidad de las empresas empleadoras?. | | | |
| 5. | ¿Cómo evalúa Ud. la respuesta de las empresas deudoras ante las facilidades brindadas para evitar incrementar su deuda por morosidad?. | | | |
| <i>PREVENCIÓN</i> | | (1) | (2) | (3) |
| 6. | ¿Cómo considera el nivel de eficiencia de la logística y las herramientas tecnológicas, que disponen los gestores de cobranza? | | | |
| 7. | ¿Cómo considera el procedimiento de notificación que realiza la empresa Courier contratada para realizar las notificaciones?. | | | |
| 8. | ¿Cómo considera la periodicidad con la que se actualiza la información recibida de SUNAT ?. | | | |
| 9. | ¿Cómo considera los plazos empleados en resolver los recursos impugnativos según lo establecido en el procedimiento? | | | |
| 10. | ¿Cómo considera las acciones coercitivas que realiza el área coactiva? | | | |

| COBRANZA | | (1) | (2) | (3) |
|-----------------|---|-----|-----|-----|
| 11. | ¿Cómo considera el recupero mediante el cobro directo de la deudas notificadas?. | | | |
| 12. | ¿Cómo considera las facilidades que se otorgan a los empleadores a fin de acceder a un fraccionamiento de deuda? | | | |
| 13. | ¿Cómo considera el nivel de cobranza mediante acciones coercitivas en el área coactiva?. | | | |
| 14. | ¿Cómo considera los canales empleados para realizar la cobranza de las deudas. | | | |
| 15. | ¿Cómo considera la eficiencia de los niveles de alerta integrados en el sistema informático que maneja las cobranzas? | | | |

| Criterios | Puntaje |
|------------------|----------------|
| Nunca | 1 |
| A veces | 2 |
| Siempre | 3 |

| RECUPERACION | | (1) | (2) | (3) |
|---------------------|--|-----|-----|-----|
| 16. | ¿Se intenta recuperar las deudas teniendo en cuenta su antigüedad?.¿Se prioriza a las más antiguas?. | | | |
| 17. | ¿Se intenta recuperar las deudas priorizando a las de mayor importe, antes que las deudas más pequeñas? | | | |
| 18. | ¿Se realizan visitas a los empleadores morosos, a fin de que accedan a cancelar sus deudas? | | | |
| 19. | ¿Se cuenta con información actualizada de deudas por empleador? | | | |
| 20. | ¿Se han adoptado procedimientos que permitan renegociar las deudas?. | | | |
| EXTINCIÓN | | (1) | (2) | (3) |
| 21. | ¿Se realizan esfuerzos para recuperar las deudas dentro de los plazos previstos y antes de la extinción de la deuda (Diez años)?. | | | |
| 22. | ¿Se realizan evaluaciones periódicas y cruce de información con SUNAT a fin de detectar tempranamente empleadores con baja permanente o fallecimiento de titular?. | | | |
| 23. | ¿Se utilizan procedimientos de evaluación de pago de las deudas que eviten su prescripción? . | | | |
| 24. | ¿Las promesas de pago se viabilizan mediante pago efectivos del empleador?; ¿éste cumple su compromiso cancelando oportunamente?. | | | |
| 25. | ¿Los empleadores emplean estrategias que le permiten evadir el pago de sus compromisos llegando a dilatar procesos hasta la extinción de la deuda?. | | | |
| Sub Total | | | | |
| Total | | | | |

Estimado auditor esta información es muy valiosa. No la pierda

CEDULA DE ENTREVISTA

| |
|---|
| Preguntas |
| <i>¿Cómo considera Ud. el nivel de gestión de cobranza de deudas a empleadores morosos?</i> |
| <i>¿Considera que se han adoptado las estrategias necesarias para reducir el nivel de morosidad de los empleadores?</i> |
| <i>¿Cuales considera que son las principales barreras que impiden mejorar el nivel de cobranza de deudas a empleadores morosos?</i> |
| <i>¿Qué estrategias considera deben adoptarse para incrementar los niveles de cobranza?</i> |
| <i>¿Considera que las estrategias de Cobranza Coactiva son adecuadas? ¿Cuáles son los principales problemas que ha identificado? ¿Qué iniciativas propondría para mejorar la efectividad de estas estrategias?</i> |
| <i>¿Considera que las estrategias de recuperación de deudas son adecuadas? ¿Qué estrategias ha detectado que no están cumpliendo su finalidad?</i> |
| <i>¿Considera que las estrategias para evitar la extinción de deudas son eficientes? ¿De no ser eficientes, que estrategias propondría para evitar la extinción de deudas sin haberlas cobrado?</i> |
| <i>¿Cuáles considera son los principales factores que determinan las deficiencias en el sistema de cobranza de deudas a los empleadores morosos?</i> |
| <i>¿Cuenta la organización con un programa de capacitación al personal encargado de la recuperación de deudas de los empleadores morosos?</i> |
| <i>¿Cuenta la entidad con un plan de estrategias orientadas a mejorar el nivel de cobranza de deudas de empleadores morosos?</i> |
| <i>¿Durante los últimos tres años como percibe el nivel de gestión de la cobranza de deudas?</i> <i>¿Considera que es necesario aplicar estrategias de calidad para mejorar el servicio de cobranza de deudas?</i> |

FICHA DE OBSERVACIÓN

| Expedientes | Pagado | Adeudado |
|-------------|--------|----------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

ANEXO 03.

FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO

1. **Nombre del instrumento:** Cuestionario para la evaluar la gestión de cobranzas.
2. **Autor:** Adaptación de Chuquipompa
3. **Objetivo:** Recoger información para ver el nivel de la gestión de cobranzas
4. **Usuarios:** Colaboradores
5. **Tiempo:** 10 minutos por colaborador
6. **Técnica:** Encuesta
7. **Organización de ítems:**

| Dimensiones | Ítems |
|--------------|--------------------|
| Morosidad | 1, 2, 3, 4, 5 |
| Prevención | 6, 7, 8, 9, 10 |
| Cobranza | 11, 12, 13 14, 15 |
| Recuperación | 16, 17, 18, 19, 20 |
| Extinción | 21, 22, 23, 24, 25 |

Escalas de conversión de intervalo de la variable gestión de cobranzas

| Nivel de variable | | | | |
|-----------------------|----------------|---------|--------|------------|
| Variable | Total de ítems | Puntaje | Escala | Valoración |
| Gestión por cobranzas | 25 | 75 | 56-75 | Bueno |
| | | | 43-55 | Regular |
| | | | 25-42 | Deficiente |
| Dimensiones | | | | |
| Dimensión | Total de ítems | Puntaje | Escala | Valoración |
| Morosidad | 05 | 15 | 12-15 | Bueno |
| | | | 9-11 | Regular |
| | | | 5-8 | Deficiente |
| Prevención | 05 | 15 | 12-15 | Bueno |
| | | | 9-11 | Regular |
| | | | 5-8 | Deficiente |
| Cobranzas | 05 | 15 | 12-15 | Bueno |
| | | | 9-11 | Regular |
| | | | 5-8 | Deficiente |
| Recuperación | 05 | 15 | 12-15 | Bueno |
| | | | 9-11 | Regular |
| | | | 5-8 | Deficiente |
| Extinción | 05 | 15 | 12-15 | Bueno |
| | | | 9-11 | Regular |
| | | | 5-8 | Deficiente |

FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO

1. **Nombre del instrumento:** Cedula de entrevista.
2. **Autor:** Cesar Ravello
3. **Objetivo:** Recoger perspectiva cualitativa, de la gestión de cobranzas de manera completa
4. **Usuarios:** Encargado del área de contabilidad
5. **Tiempo:** 30 minutos
6. **Técnica:** Entrevista
7. **Organización de ítems:** 11 preguntas

FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO

1. **Nombre del instrumento:** Ficha de observación documentaria.
2. **Autor:** Cesar Ravello
3. **Objetivo:** Observar el grado de morosidad a través de la revisión
4. **Muestra:** Expedientes
5. **Tiempo:** 190 minutos
6. **Técnica:** Observación documentaria
7. **Organización de ítems:** De acuerdo a muestra

ANEXO 04.
Cuestionario Gestión de cobranza.

| | |
|------------------|-----------------|
| Alfa de Cronbach | Nº de elementos |
| 0.827 | 25 |

Estadísticas de total de elemento

| | Media de escala si el elemento se ha suprimido | Varianza de escala si el elemento se ha suprimido | Correlación total de elementos corregida | Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido |
|----------|--|---|--|---|
| VAR00001 | 47,5333 | 114,552 | ,392 | ,816 |
| VAR00002 | 47,2667 | 114,352 | ,499 | ,812 |
| VAR00003 | 47,3333 | 105,952 | ,511 | ,808 |
| VAR00004 | 47,2667 | 112,210 | ,395 | ,815 |
| VAR00005 | 47,2667 | 114,352 | ,499 | ,812 |
| VAR00006 | 47,5333 | 106,124 | ,658 | ,801 |
| VAR00007 | 47,0667 | 112,067 | ,569 | ,808 |
| VAR00008 | 46,4667 | 97,267 | ,714 | ,793 |
| VAR00009 | 47,7333 | 106,781 | ,611 | ,803 |
| VAR00010 | 47,2667 | 114,352 | ,499 | ,812 |
| VAR00011 | 47,8667 | 127,410 | -,158 | ,843 |
| VAR00012 | 47,2000 | 116,600 | ,317 | ,819 |
| VAR00013 | 47,4667 | 112,695 | ,349 | ,818 |
| VAR00014 | 47,6667 | 118,238 | ,319 | ,819 |
| VAR00015 | 46,6000 | 112,543 | ,356 | ,818 |
| VAR00016 | 47,6000 | 111,114 | ,354 | ,819 |
| VAR00017 | 47,7333 | 106,781 | ,611 | ,803 |
| VAR00018 | 47,2667 | 114,352 | ,499 | ,812 |
| VAR00019 | 47,8667 | 127,410 | -,158 | ,843 |
| VAR00020 | 47,2667 | 114,352 | ,499 | ,812 |
| VAR00021 | 47,5333 | 106,124 | ,658 | ,801 |
| VAR00022 | 47,0667 | 112,067 | ,569 | ,808 |
| VAR00023 | 46,4667 | 97,267 | ,714 | ,793 |
| VAR00024 | 47,7333 | 106,781 | ,611 | ,803 |
| VAR00025 | 47,2667 | 114,352 | ,499 | ,812 |

Análisis de la confiabilidad:

La confiabilidad del instrumento el cuestionario, con que se medirá el nivel de la gestión de cobranzas que determina la consistencia interna de los ítems formulados para medir dicha variable de interés; utilizando el método del Alfa de Cronbach y aplicando una muestra piloto a 15 trabajadores con características similares a la muestra, obtuvo un coeficiente de confiabilidad de $\alpha=0.827$, lo que permite inferir que el instrumento a utilizar es significativamente confiable BUENO, según la escala de alfa de Cronbach.

ANEXO 05

Prueba Piloto para Validez de confiabilidad mediante Alfa de Cronbach

| Encuest | Ítem 1 | Ítem 2 | Ítem 3 | Ítem 4 | Ítem 5 | Ítem 6 | Ítem 7 | Ítem 8 | Ítem 9 | Ítem 10 | Ítem 11 | Ítem 12 | Ítem 13 | Ítem 14 | Ítem 15 | Ítem 16 | Ítem 17 | Ítem 18 | Ítem 19 | Ítem 20 | Ítem 21 | Ítem 22 | Ítem 23 | Ítem 24 | Ítem 25 |
|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| E1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| E2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 |
| E3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| E4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| E5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| E6 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 |
| E7 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| E8 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| E9 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| E10 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| E11 | 3 | 2 | 3 | 5 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 5 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 5 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 5 | 2 |
| E12 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 |
| E13 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 |
| E14 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| E15 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |

ANEXO 06. CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LOS INSTRUMENTOS

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la gestión de cobranzas

| Nº | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | | Relevancia ² | | | Claridad ³ | | | | Sugerencias |
|----|---|--------------------------|---|---|-------------------------|---|---|-----------------------|---|---|--------|-------------|
| | | M D | D | A | M A | D | A | M A | D | A | M A | |
| | MOROSIDAD | | | | | | | | | | | |
| 1 | Considera usted que las estrategias empleadas por su organización para reducir la morosidad de los empleadores es: | | | X | | X | | | | | | X X |
| 2 | ¿Cómo evalúa Ud. el grado de comunicación y entendimiento que ejercen los encargados de cobranza con los empleadores?. | | | X | | X | | | | | | |
| 3 | ¿Cómo evalúa Ud. el nivel de satisfacción del empleador al ser orientado sobre las facilidades que tiene para poder cumplir con sus pagos y evitar la morosidad?. | | | X | | X | | | | | | X |
| 4 | ¿Cómo evalúa Ud. las políticas de su entidad para reducir el índice de morosidad de las empresas empleadoras?. | | | X | | X | | | | | | X |
| 5 | ¿Cómo evalúa Ud. la respuesta de las empresas deudoras ante las facilidades brindadas para evitar incrementar su deuda por morosidad?. | | | X | | X | | | | | | X |
| | PREVENCIÓN | | | | | | | | | | | |
| 6 | ¿Cómo considera el nivel de eficiencia de la logística y las herramientas tecnológicas, que disponen los gestores de cobranza? | | | X | | X | | | | | | X |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|--|--|--|---|--|--|---|--|--|--|--|--|--|---|
| 7 | ¿Cómo considera el procedimiento de notificación que realiza la empresa Courier contratada para realizar las notificaciones?. | | | | X | | | X | | | | | | | X |
| 8 | ¿Cómo considera la periodicidad con la que se actualiza la información recibida de SUNAT ?. | | | | X | | | X | | | | | | | X |
| 9 | ¿Cómo considera los plazos empleados en resolver los recursos impugnativos según lo establecido en el procedimiento? | | | | X | | | X | | | | | | | X |
| 10 | ¿Cómo considera las acciones coercitivas que realiza el área coactiva? | | | | X | | | X | | | | | | | X |
| | COBRANZA | | | | | | | | | | | | | | |
| 11 | ¿Cómo considera el recupero mediante el cobro directo de la deudas notificadas?. | | | | X | | | X | | | | | | | X |
| 12 | ¿Cómo considera las facilidades que se otorgan a los empleadores a fin de acceder a un fraccionamiento de deuda? | | | | X | | | X | | | | | | | X |
| 13 | ¿Cómo considera el nivel de cobranza mediante acciones coercitivas en el área coactiva?. | | | | X | | | X | | | | | | | X |
| 14 | ¿Cómo considera los canales empleados para realizar la cobranza de las deudas. | | | | X | | | X | | | | | | | X |
| 15 | ¿Cómo considera la eficiencia de los niveles de alerta integrados en el sistema informático que maneja las cobranzas? | | | | X | | | X | | | | | | | X |
| | RECUPERACION | | | | | | | | | | | | | | |
| 16 | ¿Se intenta recuperar las deudas teniendo en cuenta su antigüedad?.¿Se prioriza a las más antiguas?. | | | | X | | | X | | | | | | | X |

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador: **Dr. Carlos Javier Benjamin Urquiaga Cabrera**

DNI: 44760727

Especialidad del validador: **Contador Público**

Magister en Gestión Pública

Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Dr. CARLOS JAVIER BENJAMIN URQUIAGA CABRERA
44760727
Firma del Experto Informante.

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la gestión de cobranzas

| Nº | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | | Relevancia ² | | | Claridad ³ | | | | Sugerencias | |
|----|---|--------------------------|---|---|-------------------------|--------|--------|-----------------------|--------|--------|--------|-------------|--|
| | | M D | D | A | M A | M D | D A | M A | M D | D A | M A | | |
| | MOROSIDAD | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Considera usted que las estrategias empleadas por su organización para reducir la morosidad de los empleadores es: | | | X | | | X | | | | | X | |
| 2 | ¿Cómo evalúa Ud. el grado de comunicación y entendimiento que ejercen los encargados de cobranza con los empleadores?. | | | X | | X | | | | | X | | |
| 3 | ¿Cómo evalúa Ud. el nivel de satisfacción del empleador al ser orientado sobre las facilidades que tiene para poder cumplir con sus pagos y evitar la morosidad?. | | | X | | X | | | | | X | | |
| 4 | ¿Cómo evalúa Ud. las políticas de su entidad para reducir el índice de morosidad de las empresas empleadoras?. | | | X | | X | | | | | X | | |
| 5 | ¿Cómo evalúa Ud. la respuesta de las empresas deudoras ante las facilidades brindadas para evitar incrementar su deuda por morosidad?. | | | X | | X | | | | | X | | |
| | PREVENCIÓN | | | | | | | | | | | | |
| 6 | ¿Cómo considera el nivel de eficiencia de la logística y las herramientas tecnológicas, que disponen los gestores de cobranza? | | | X | | X | | | | | X | | |
| 7 | ¿Cómo considera el procedimiento de notificación que realiza la empresa Courier contratada para realizar las notificaciones?. | | | X | | X | | | | | X | | |

| | | | | | | | | | | | | | |
|-----------|---|--|--|--|---|--|--|---|--|--|--|---|--|
| 8 | ¿Cómo considera la periodicidad con la que se actualiza la información recibida de SUNAT ?. | | | | X | | | X | | | | X | |
| 9 | ¿Cómo considera los plazos empleados en resolver los recursos impugnativos según lo establecido en el procedimiento? | | | | X | | | X | | | | X | |
| 10 | ¿Cómo considera las acciones coercitivas que realiza el área coactiva? | | | | X | | | X | | | | X | |
| | COBRANZA | | | | | | | | | | | | |
| 11 | ¿Cómo considera el recupero mediante el cobro directo de las deudas notificadas? | | | | X | | | X | | | | X | |
| 12 | ¿Cómo considera las facilidades que se otorgan a los empleadores a fin de acceder a un fraccionamiento de deuda? | | | | X | | | X | | | | X | |
| 13 | ¿Cómo considera el nivel de cobranza mediante acciones coercitivas en el área coactiva?. | | | | X | | | X | | | | X | |
| 14 | ¿Cómo considera los canales empleados para realizar la cobranza de las deudas. | | | | X | | | X | | | | X | |
| 15 | ¿Cómo considera la eficiencia de los niveles de alerta integrados en el sistema informático que maneja las cobranzas? | | | | X | | | X | | | | X | |
| | RECUPERACION | | | | | | | | | | | | |
| 16 | ¿Se intenta recuperar las deudas teniendo en cuenta su antigüedad?. ¿Se prioriza a las más antiguas?. | | | | X | | | X | | | | X | |
| 17 | ¿Se intenta recuperar las deudas priorizando a las de mayor importe, antes que las deudas más pequeñas? | | | | X | | | X | | | | X | |

| | | | | | | | | | | | | | |
|----|--|--|--|---|--|--|--|---|--|--|--|--|---|
| 18 | ¿Se realizan visitas a los empleadores morosos, a fin de que accedan a cancelar sus deudas? | | | X | | | | X | | | | | X |
| 19 | ¿Se cuenta con información actualizada de deudas por empleador? | | | X | | | | X | | | | | X |
| 20 | ¿Se han adoptado procedimientos que permitan renegociar las deudas?. | | | X | | | | X | | | | | X |
| | EXTINCIÓN | | | | | | | | | | | | |
| 21 | ¿Se realizan esfuerzos para recuperar las deudas dentro de los plazos previstos y antes de la extinción de la deuda (Diez años)?. | | | X | | | | X | | | | | X |
| 22 | ¿Se realizan evaluaciones periódicas y cruce de información con SUNAT a fin de detectar tempranamente empleadores con baja permanente o fallecimiento de titular?. | | | X | | | | X | | | | | X |
| 23 | ¿Se utilizan procedimientos de evaluación de pago de las deudas que eviten su prescripción? . | | | X | | | | X | | | | | X |
| 24 | ¿Las promesas de pago se viabilizan mediante pago efectivos del empleador?; ¿éste cumple su compromiso cancelando oportunamente?. | | | X | | | | X | | | | | X |
| 25 | ¿Los empleadores emplean estrategias que le permiten evadir el pago de sus compromisos llegando a dilatar procesos hasta la extinción de la deuda?. | | | X | | | | X | | | | | X |

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador: **Dr. Guillermo Edward Gil Albarrán**

DNI: 32960958

Especialidad del validador: **Ingeniero de Sistemas e Informática / Abogado**
Maestro en Administración
Maestro en Ingeniería de Sistemas
Doctor en Ingeniería de Sistemas

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la gestión de cobranzas

| Nº | DIMENSIONES / ítems | Pertinencia ¹ | | | Relevancia ² | | | Claridad ³ | | | | Sugerencias | | |
|----|---|--------------------------|---|---|-------------------------|--------|---|-----------------------|--------|--------|---|-------------|---|--------|
| | | M D | D | A | M A | M D | D | A | M A | M D | D | | A | M A |
| | MOROSIDAD | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Considera usted que las estrategias empleadas por su organización para reducir la morosidad de los empleadores es: | | | | X | | | X | | | | | | X X |
| 2 | ¿Cómo evalúa Ud. el grado de comunicación y entendimiento que ejercen los encargados de cobranza con los empleadores?. | | | | X | | | X | | | | | | |
| 3 | ¿Cómo evalúa Ud. el nivel de satisfacción del empleador al ser orientado sobre las facilidades que tiene para poder cumplir con sus pagos y evitar la morosidad?. | | | | X | | | X | | | | | | X |
| 4 | ¿Cómo evalúa Ud. las políticas de su entidad para reducir el índice de morosidad de las empresas empleadoras?. | | | | X | | | X | | | | | | X |
| 5 | ¿Cómo evalúa Ud. la respuesta de las empresas deudoras ante las facilidades brindadas para evitar incrementar su deuda por morosidad?. | | | | X | | | X | | | | | | X |
| | PREVENCIÓN | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | ¿Cómo considera el nivel de eficiencia de la logística y las herramientas tecnológicas, que disponen los gestores de cobranza? | | | | X | | | X | | | | | | X |
| 7 | ¿Cómo considera el procedimiento de notificación que realiza la empresa Courier contratada para realizar las notificaciones?. | | | | X | | | X | | | | | | X |

| | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|--|--|--|---|--|--|---|--|--|--|--|---|
| 18 | ¿Se realizan visitas a los empleadores morosos, a fin de que accedan a cancelar sus deudas? | | | | X | | | X | | | | | X |
| 19 | ¿Se cuenta con información actualizada de deudas por empleador? | | | | X | | | X | | | | | X |
| 20 | ¿Se han adoptado procedimientos que permitan renegociar las deudas? | | | | X | | | X | | | | | X |
| | EXTINCIÓN | | | | | | | | | | | | |
| 21 | ¿Se realizan esfuerzos para recuperar las deudas dentro de los plazos previstos y antes de la extinción de la deuda (Diez años)? | | | | X | | | X | | | | | X |
| 22 | ¿Se realizan evaluaciones periódicas y cruce de información con SUNAT a fin de detectar tempranamente empleadores con baja permanente o fallecimiento de titular? | | | | X | | | X | | | | | X |
| 23 | ¿Se utilizan procedimientos de evaluación de pago de las deudas que eviten su prescripción? | | | | X | | | X | | | | | X |
| 24 | ¿Las promesas de pago se viabilizan mediante pago efectivos del empleador?; ¿éste cumple su compromiso cancelando oportunamente? | | | | X | | | X | | | | | X |
| 25 | ¿Los empleadores emplean estrategias que le permiten evadir el pago de sus compromisos llegando a dilatar procesos hasta la extinción de la deuda? | | | | X | | | X | | | | | X |

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador Mg: JESÚS ROMERO PACORA..... DNI: 06253522.....

Especialidad del validador: ASESOR TEÓRICO-METODOLÓGICO.....

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

ANEXO 7. FORMULA DE MUESTRA.

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

ANEXO 8. TABLAS COMPLEMENTARIAS.

Tabla 9. Cedula de entrevista sobre el nivel de gestión de cobranza de deudas no tributarias a empleadores de EsSalud Red Asistencial Ancash.

| Preguntas |
|--|
| <p><i>¿Cómo considera Ud. el nivel de gestión de cobranza de deudas a empleadores morosos?</i></p> <p><i>Considero que este no es el adecuado, que podría mejorar, ya que si tenemos en cuenta el importe total de deuda de los empleadores el nivel de cobranza en los últimos 10 años llega a al 30% de los expedientes generados; por lo tanto este no es el adecuado y debería mejorarse.</i></p> |
| <p><i>¿Considera que se han adoptado las estrategias necesarias para reducir el nivel de morosidad de los empleadores?</i></p> <p><i>Me parece que no, falta fortalecer varios aspectos partiendo desde el recurso humano y estratégico, el cual debe mejorarse, incluir capacitaciones y habilitaciones presupuestales para realizar difusión, notificación oportuna y publicación de avisos...</i></p> |
| <p><i>¿Cuales considera que son las principales barreras que impiden mejorar el nivel de cobranza de deudas a empleadores morosos?</i></p> |

Hay varios factores que impiden ser eficientes en el nivel de cobranzas, entre ellos la falta de presupuesto, el ordenamiento del acervo documentario que por años a estado desordenado, la falta de un servicio de notificaciones adecuado a la necesidad y que cumpla con la normatividad para una efectiva notificación, falta de estrategias para acercarse a los empleadores.

¿Qué estrategias considera deben adoptarse para incrementar los niveles de cobranza?

Empezar por un ordenamiento de archivo, ubicación de expedientes, reconstrucción de los inubicables, realizar la baja de aquellos que han prescrito por antigüedad y aquellos que tiene saldo pendiente por montos menores.

Luego realizar una depuración de las bases de datos, actualizando la información de las resoluciones, domicilio fiscal y de aquellas resoluciones que se encuentran mal registradas o ya están canceladas y siguen apareciendo como pendientes.

Luego es imperante contratar un servicio de notificaciones con términos de referencia específicos, ajustados al procedimiento de notificación establecido en la Ley del procedimiento administrativo. Una notificación eficiente es la base de una cobranza exitosa.

Asimismo se debe realizar una capacitación detallada al personal que realiza las actividades de aplicación de la normas de cobranzas de deudas de la entidad.

Finalmente reforzar el sistema de información flexibilizando los reportes emitidos a fin de mejorar la calidad de información que dispondrán los analistas de cobranzas.

¿Considera que las estrategias de Cobranza Coactiva son adecuadas? ¿Cuáles son los principales problemas que ha identificado? ¿Qué iniciativas propondría para mejorar la efectividad de estas estrategias?

Considero que no son las más adecuadas, esto se refleja en el bajo nivel de ejecución de cobranza en esa área, así como el bajo nivel de expedientes procesados mensualmente.

Esto podría deberse a que no se cuenta con un equipo de cobranzas coactivas propio de la Red, se tiene que remitir toda la información coactiva a la Red de La Libertad, los que a su vez llevan los procesos coactivos de tres redes asistenciales haciendo que la carga de trabajo sea alta.

Otro problema radica en la falta de control de la correspondencia remitida hacia el área coactiva y del área coactiva hacia nuestra red y a las entidades financieras de nuestra localidad.

Como iniciativa propondría la creación de nuestra propia área coactiva, tenemos una gran cantidad de expedientes por procesar y por otro lado contamos con gran cantidad de profesionales esperando ser promovidos y que cumplen con los requisitos del perfil para Ejecutor Coactivo y de Auxiliar Coactivo.

¿Considera que las estrategias de recuperación de deudas son adecuadas?

¿Qué estrategias ha detectado que no están cumpliendo su finalidad?

La aplicación de las estrategias no son las más adecuadas definitivamente, esto se ve reflejado en el bajo nivel de cobranza en cualquiera de las áreas Facturación, Reclamaciones, Facilidades de Pago, Coactivas.

La principal es el servicio de notificación, este presenta un alto índice de devoluciones por no ubicar la dirección registrada por los destinatarios o porque se negaron a recibir la notificación, así también hay un alto índice de notificaciones que fueron dejados bajo puerta, pero que al no cumplir con el procedimiento establecido deben ser nuevamente notificados por deficiencias en la notificación.

La notificación mediante edicto no está funcionando, tenemos edictos esperando habilitación presupuestal más de un año para ser publicadas.

¿Considera que las estrategias para evitar la extinción de deudas son eficientes? ¿De no ser eficientes, que estrategias propondría para evitar la extinción de deudas sin haberlas cobrado?

Debería mejorarse estas estrategias, teniendo una base de datos actualizada con los detalles de los empleadores, sus domicilios fiscales actualizados permanentemente, asimismo el sistema de gestión debería considerar

reportes, ciertos warning o mensajes de alerta que permitan anticipar las pérdidas de estas cobranzas, o depurar oportunamente aquellas deudas que ya prescribieron y a la fecha siguen arrastrándose como pendientes.

¿Cuáles considera son los principales factores que determinan las deficiencias en el sistema de cobranza de deudas a los empleadores morosos?

Entre lo primero que se debe tener en cuenta están la falta de ordenamiento del archivo activo y pasivo; la necesidad de contratar un servicio de notificación eficiente, la implementación de reportes y herramientas amigables, implementación de más canales de pago, actualmente solo se cancela por el BCP, implementación de área coactiva propia, lo que nos permitirá dinamizar el procedimiento coactivo, la habilitación presupuestal para realizar las publicaciones, la oportuna adquisición de materiales logísticos; la implementación de mapas de procesos y herramientas administrativas de procedimientos y delimitación de funciones, así como la implementación de un programa de capacitación permanente.

¿Cuenta la organización con un programa de capacitación al personal encargado de la recuperación de deudas de los empleadores morosos?

No, actualmente la capacitación del personal de créditos y cobranzas no se encuentra considerado en el plan anual de capacitación de la red asistencial, ni sede central ha considerado capacitación en el programa anual nacional.

¿Cuenta la entidad con un plan de estrategias orientadas a mejorar el nivel de cobranza de deudas de empleadores morosos?

A la fecha desconozco si existe un plan estratégico, es una tarea que debemos implementar.

¿Durante los últimos tres años como percibe el nivel de gestión de la cobranza de deudas?

En los últimos años si bien hemos cumplido con las metas establecidas por la institución, este podría mejorarse afinando estrategias para tal fin como las ya

descritas.

¿Considera que es necesario aplicar estrategias de calidad para mejorar el servicio de cobranza de deudas?

Definitivamente, es necesario empezar por ordenar, establecer términos de referencia adecuados y posteriormente realizar las acciones de control que nos permitan realizar la retroalimentación con miras a mejorar los procesos, lo que conlleva a mejorar los niveles de cobranza de deudas de los empleadores y evitar la prescripción de las mismas por falta de estrategias oportunas.

Tabla 7. Frecuencia de documentos que presentan ejecución de pago.

| Estado | <i>f</i> | % |
|-----------|----------|---------|
| Pagado | 107 | 30.75% |
| No pagado | 241 | 69.25% |
| TOTAL | 348 | 100.00% |

Fuente. Comparación de documentos lista de cotejo.

ANEXO 9. BASE DE DATOS.

Base de datos de revisión documental.

| Expediente | Pagado | Adeudado |
|------------|--------|----------|
| D1 | x | |
| D2 | x | |
| D3 | x | |
| D4 | | x |
| D5 | | x |
| D6 | x | |
| D7 | x | |
| D8 | | x |
| D9 | x | |
| D10 | | x |
| D11 | x | |
| D12 | x | |
| D13 | x | |
| D14 | | x |
| D15 | x | |
| D16 | x | |
| D17 | | x |
| D18 | x | |
| D19 | | x |
| D20 | | x |
| D21 | | x |
| D22 | | x |
| D23 | | x |
| D24 | | x |
| D25 | | x |
| D26 | | x |
| D27 | | x |
| D28 | | x |
| D29 | | x |
| D30 | | x |
| D31 | | x |
| D32 | | x |
| D33 | | x |
| D34 | | x |
| D35 | | x |
| D36 | | x |

| | | |
|-----|---|---|
| D37 | | x |
| D38 | | x |
| D39 | | x |
| D40 | | x |
| D41 | | x |
| D42 | x | |
| D43 | | x |
| D44 | x | |
| D45 | | x |
| D46 | x | |
| D47 | | x |
| D48 | x | |
| D49 | | x |
| D50 | x | |
| D51 | | x |
| D52 | x | |
| D53 | | x |
| D54 | x | |
| D55 | | x |
| D56 | x | |
| D57 | | x |
| D58 | | x |
| D59 | | x |
| D60 | | x |
| D61 | | x |
| D62 | x | |
| D63 | x | |
| D64 | | x |
| D65 | | x |
| D66 | | x |
| D67 | | x |
| D68 | x | |
| D69 | | x |
| D70 | | x |
| D71 | | x |
| D72 | | x |
| D73 | x | |
| D74 | x | |
| D75 | | x |
| D76 | | x |

| | | |
|------|---|---|
| D77 | | x |
| D78 | | x |
| D79 | | x |
| D80 | | x |
| D81 | x | |
| D82 | x | |
| D83 | | x |
| D84 | x | |
| D85 | | x |
| D86 | | x |
| D87 | | x |
| D88 | | x |
| D89 | | x |
| D90 | | x |
| D91 | x | |
| D92 | x | |
| D93 | | x |
| D94 | x | |
| D95 | | x |
| D96 | | x |
| D97 | | x |
| D98 | | x |
| D99 | | x |
| D100 | | x |
| D101 | x | |
| D102 | x | |
| D103 | | x |
| D104 | x | |
| D105 | | x |
| D106 | | x |
| D107 | | x |
| D108 | | x |
| D109 | | x |
| D110 | | x |
| D111 | x | |
| D112 | x | |
| D113 | | x |
| D114 | x | |
| D115 | | x |
| D116 | | x |

| | | |
|------|---|---|
| D117 | | x |
| D118 | | x |
| D119 | | x |
| D120 | | x |
| D121 | x | |
| D122 | x | |
| D123 | | x |
| D124 | x | |
| D125 | | x |
| D126 | | x |
| D127 | | x |
| D128 | | x |
| D129 | | x |
| D130 | | x |
| D131 | x | |
| D132 | x | |
| D133 | | x |
| D134 | x | |
| D135 | | x |
| D136 | | x |
| D137 | | x |
| D138 | | x |
| D139 | | x |
| D140 | | x |
| D141 | x | |
| D142 | x | |
| D143 | | x |
| D144 | x | |
| D145 | | x |
| D146 | | x |
| D147 | | x |
| D148 | | x |
| D149 | | x |
| D150 | | x |
| D151 | x | |
| D152 | x | |
| D153 | | x |
| D154 | x | |
| D155 | | x |
| D156 | | x |

| | | |
|------|---|---|
| D157 | | x |
| D158 | | x |
| D159 | | x |
| D160 | | x |
| D161 | x | |
| D162 | x | |
| D163 | | x |
| D164 | x | |
| D165 | | x |
| D166 | | x |
| D167 | | x |
| D168 | | x |
| D169 | | x |
| D170 | | x |
| D171 | x | |
| D172 | x | |
| D173 | | x |
| D174 | x | |
| D175 | | x |
| D176 | | x |
| D177 | | x |
| D178 | | x |
| D179 | | x |
| D180 | | x |
| D181 | x | |
| D182 | x | |
| D183 | | x |
| D184 | x | |
| D185 | | x |
| D186 | | x |
| D187 | | x |
| D188 | | x |
| D189 | | x |
| D190 | | x |
| D191 | | x |
| D192 | x | |
| D193 | x | |
| D194 | | x |
| D195 | x | |
| D196 | | x |

| | | |
|------|---|---|
| D197 | | x |
| D198 | | x |
| D199 | | x |
| D200 | | x |
| D201 | | x |
| D202 | x | |
| D203 | x | |
| D204 | | x |
| D205 | x | |
| D206 | | x |
| D207 | | x |
| D208 | | x |
| D209 | | x |
| D210 | | x |
| D211 | | x |
| D212 | x | |
| D213 | x | |
| D214 | | x |
| D215 | x | |
| D216 | | x |
| D217 | | x |
| D218 | | x |
| D219 | | x |
| D220 | | x |
| D221 | | x |
| D222 | x | |
| D223 | x | |
| D224 | | x |
| D225 | x | |
| D226 | | x |
| D227 | | x |
| D228 | | x |
| D229 | | x |
| D230 | | x |
| D231 | | x |
| D232 | x | |
| D233 | x | |
| D234 | | x |
| D235 | x | |
| D236 | | x |

| | | |
|------|---|---|
| D237 | | x |
| D238 | | x |
| D239 | | x |
| D240 | | x |
| D241 | | x |
| D242 | x | |
| D243 | x | |
| D244 | | x |
| D245 | x | |
| D246 | | x |
| D247 | | x |
| D248 | | x |
| D249 | | x |
| D250 | | x |
| D251 | | x |
| D252 | x | |
| D253 | x | |
| D254 | | x |
| D255 | x | |
| D256 | | x |
| D257 | | x |
| D258 | | x |
| D259 | | x |
| D260 | | x |
| D261 | | x |
| D262 | x | |
| D263 | x | |
| D264 | | x |
| D265 | x | |
| D266 | | x |
| D267 | | x |
| D268 | | x |
| D269 | | x |
| D270 | | x |
| D271 | | x |
| D272 | x | |
| D273 | x | |
| D274 | | x |
| D275 | x | |
| D276 | | x |

| | | |
|------|---|---|
| D277 | | x |
| D278 | | x |
| D279 | | x |
| D280 | | x |
| D281 | | x |
| D282 | | x |
| D283 | | x |
| D284 | | x |
| D285 | | x |
| D286 | | x |
| D287 | x | |
| D288 | x | |
| D289 | | x |
| D290 | x | |
| D291 | | x |
| D292 | | x |
| D293 | | x |
| D294 | | x |
| D295 | | x |
| D296 | | x |
| D297 | x | |
| D298 | | x |
| D299 | | x |
| D300 | x | |
| D301 | | x |
| D302 | | x |
| D303 | | x |
| D304 | | x |
| D305 | | x |
| D306 | | x |
| D307 | X | |
| D308 | X | |
| D309 | | x |
| D310 | X | |
| D311 | | x |
| D312 | | x |
| D313 | | x |
| D314 | X | |
| D315 | X | |
| D316 | | x |

| | | |
|------|---|---|
| D317 | | x |
| D318 | | x |
| D319 | x | |
| D320 | x | |
| D321 | | x |
| D322 | | x |
| D323 | | x |
| D324 | x | |
| D325 | x | |
| D326 | | x |
| D327 | | x |
| D328 | | x |
| D329 | x | |
| D330 | x | |
| D331 | | x |
| D332 | | x |
| D333 | | x |
| D334 | x | |
| D335 | x | |
| D336 | | x |
| D337 | | x |
| D338 | | x |
| D339 | x | |
| D340 | x | |
| D341 | | x |
| D342 | | x |
| D343 | | X |
| D344 | x | |
| D345 | x | |
| D346 | | X |
| D347 | | X |
| D348 | | X |

ANEXO 10. PROPUESTA.

PROPUESTA:

1. Introducción

La división de finanzas, es un área muy importante dentro de la organización, dentro de sus funciones se encuentra la gestión en las cobranzas de deudas no tributarias a empleadores morosos, lo que le permite generar ingresos que pueden ser utilizados en mejorar la calidad de los servicios en prestaciones de salud y económicas, sea invirtiendo en equipamiento, infraestructura u otros bienes o servicios necesarios.

2. Justificación

La propuesta está basada en un conjunto de soluciones, las cuales podrán ser utilizadas como herramientas para mejorar la gestión de cobranzas, mejorando la calidad del servicio brindado en dicha dependencia, ya que si se eliminan las falencias de la institución aumenta los ingresos en la recuperación de deudas y se contará con mayor presupuesto para ser invertido en las necesidades de la organización.

3. Objetivos

a) Objetivo general

- ✓ Proponer soluciones para la mejora de la gestión de las cobranzas

b) Específicos

- ✓ Proponer soluciones en la gestión de la morosidad
- ✓ Proponer soluciones para la mejora de la gestión de la recuperación
- ✓ Proponer soluciones para la mejora de la gestión de la extinción

4. Acciones

- a. Gestión de la morosidad

Cuadro 1.

Primera Solución implementación de sistema de control de deudores.

| Sistema de Control de deudores | |
|--------------------------------|--|
| DEFINICIÓN | Gestión de implementación de sistema de control de deudores |
| OBJETIVO | Mejorar el orden de la información de los deudores |
| ALCANCE | División de finanzas |
| PROBLEMA IDENTIFICADO | Falta de ordenamiento documentario por muchos años. |
| SOLUCION A TRAVES DE ACCIONES | <ul style="list-style-type: none">• Solicitar el ordenamiento de archivo y la implementación del procedimiento de depuración de la base de datos de información de deudores, a través de un orden adecuado.• Una vez aprobada la solicitud, implementar el sistema• Capacitar a los colaboradores y responsables del para el uso de la organización. |
| RECURSOS | <ul style="list-style-type: none">• Humanos: Capacitador, Trabajadores.• Técnicos: sistema de control.• Financieros; S/ 5 000.00 |
| PERIODO DE IMPLEMENTACION | 2 meses |
| RESPONSABLES | Jefe de división de finanzas |

Nota. Elaboración propia.

Cuadro 2.

Segunda Solución contratación de servicio especializado de notificación de resoluciones de cobranza y documentos coactivos.

| Sistema de Control de deudores | |
|--------------------------------|---|
| DEFINICIÓN | Contratación de servicio especializado en notificación de documentación del área de cobranzas |
| OBJETIVO | Mejorar la efectividad de notificaciones de documentos generados en el área de cobranzas |
| ALCANCE | División de finanzas |
| PROBLEMA IDENTIFICADO | Alto índice de documentos generados en el área de cobranzas y coactivas que no son debidamente notificados, lo que retrasa y en muchos casos no permite continuar con el procedimiento de cobranza. |
| SOLUCION A TRAVES DE ACCIONES | <ul style="list-style-type: none">• Elaborar los Términos de Referencia para la contratación de servicio especializado que permita garantizar el adecuado procedimiento de notificación.• Solicitar la inclusión del servicio especializado en el plan anual de contrataciones de la entidad.• Gestionar la obtención presupuestal para la ejecución de la contratación.• Gestionar y coordinar la Implementación del servicio.• Controlar y evaluar el cumplimiento de los términos de referencia. |
| RECURSOS | <ul style="list-style-type: none">• Términos de referencia. Trabajadores.• Empresa especializada.• Financieros; S/ 12 000.00 |
| PERIODO DE IMPLEMENTACION | 12 meses |
| RESPONSABLES | Jefe de división de finanzas |

Nota. Elaboración propia.

b. Recuperación

Cuadro 3.

Tercera solución, capacitación del personal para gestionar adecuadamente la recuperación y contratación de un sistema de envío de notificaciones actualizado

| Capacitación del personal | |
|---------------------------------|---|
| DEFINICIÓN | Charlas de capacitación de gestión de recuperación. |
| OBJETIVO | Mejorar la gestión de recuperación. |
| ALCANCE | Trabajadores encargados del área de división y finanzas. |
| PROBLEMA IDENTIFICADO | Se devuelven las notificaciones, y el temor de la falta de pago se hace grande por la falta de gestión de las notificaciones de la recuperación de la deuda. |
| SOLUCIONES A TRAVES DE ACCIONES | <ul style="list-style-type: none"> • Solicitar un presupuesto para la contratación de un capacitador profesional sobre las normas y leyes que se utilizan para la notificación. • Aplicar la capacitación. • Contratar servicios de envío de documentos que tengan en cuenta las nuevas situaciones. • Medir los resultados de la capacitación a través de instrumentos manejados por el mismo capacitador. |
| RECURSOS | <ul style="list-style-type: none"> • Humanos: Capacitador • Técnicos: Cañón multimedia, ambiente donde brindar las charlas • Financieros; S/ 1400.00 |
| PERIODO | 1 mes |
| RESPONSABLES | Área de división de finanzas. |
| | |

c. Extinción

Cuadro 4.

Cuarta solución, coordinación en la comunicación

| Coordinación en la comunicación | |
|---------------------------------|--|
| DEFINICIÓN | Coordinación en la comunicación |
| OBJETIVO | Mejorar la gestión de la extinción de la deuda |
| ALCANCE | Llegar a cobrar las deudas |
| PROBLEMA IDENTIFICADO | Dejades por la deuda por parte de la institución |
| SOLUCIONES A TRAVES DE ACCIONES | <ul style="list-style-type: none">• Coordinación.• Una base de datos actualizada con los detalles de los empleadores, sus domicilios fiscales actualizados permanentemente.• Asimismo, el sistema de gestión debería considerar reportes, ciertos warning o mensajes de alerta que permitan anticipar las pérdidas de estas cobranzas, o depurar oportunamente aquellas deudas que ya prescribieron y a la fecha siguen arrastrándose como pendientes. |
| RECURSOS | <ul style="list-style-type: none">• Humanos: Encargado de coordinación• Técnicos: Banda libre de internet, correos electrónicos, celular.• Financieros; S/ 000.00 |
| PERIODO | Indeterminado |
| RESPONSABLES | Área de división de finanzas |



"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

CARTA Nº 119 -GRAAN-ESSALUD-2021

Chimbote, 14 de Julio del 2021

Señor.

RAVELLO LAZARO, CÉSAR AMADO
Presente.-

ASUNTO: AUTORIZACIÓN PARA EJECUCION DE TRABAJO DE INVESTIGACION

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted para saludarla cordialmente, y a la vez en respuesta a su solicitud **AUTORIZAR** el desarrollo del Proyecto de Investigación titulado: **"NIVELES DE GESTIÓN DE COBRANZA DE DEUDA NO TRIBUTARIA DE EMPLEADORES EN LA DIVISIÓN DE FINANZAS DE ESSALUD RED ASISTENCIAL ANCASH, 2021"**; a su vez, recalcar que la información recabada para dicho estudio es eminentemente con fines académicos, los mismos que serán de absoluta confidencialidad para el grupo en estudio; a su vez, los resultados deberán ser presentados a la institución al finalizar la investigación, para los fines que se estime pertinente.

Por lo antes expuesto, se le otorga todas las facilidades del caso, con la finalidad que pueda desarrollar sin contratiempos la respectiva investigación, salvaguardando siempre la integridad y seguridad de nuestros usuarios y respetando las normas institucionales.

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente,


Dr. Ramón De la Cruz Castillo
CERUNTE
RED ASISTENCIAL ANCASH
EsSalud

RDC/RCA
CC. Archivo

| | Area | Año | Correlativo |
|-----|------|------|-------------|
| NIT | 6543 | 2021 | 4304 |