

# ESCUELA DE POSTGRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS

“PROCEDIMIENTO DE COBRANZA ORDINARIA  
EN LA RECAUDACION DE MULTAS  
ADMINISTRATIVAS DE UNA ENTIDAD PÚBLICA  
DE PERÚ, PERIODO 2019-2021”

Tesis para optar el grado de **MAESTRO** en:  
**GESTIÓN PÚBLICA**

**Autor:**

Juan Rivera Burgos

**Asesor:**

Doctor. Fausto Enrique Prudenci Cuela

Perú

2022

## Resumen

La tesis de investigación tiene como objetivo general evaluar la eficacia de la etapa de cobranza ordinaria que se viene aplicando a las multas emitidas dentro del ámbito laboral, realizando una evaluación del procedimiento, de tal manera que se pueda proponer ideas de mejora, asimismo se presentan los resultados obtenidos en términos de recaudación.

La metodología que se ha utilizado es de enfoque cualitativo, asimismo es una investigación de tipo aplicada y de diseño fenomenológico; por lo que se ha utilizado el método inductivo para el análisis de los resultados, siendo las técnicas de investigación la entrevista realizada al personal que ejecuta la cobranza ordinaria en dicha entidad, el focus group realizado con especialistas de cobranza y el análisis documental de los lineamientos que regulan dicho procedimiento, realizando un diagnóstico del estado situacional de la gestión de cobranza.

Los resultados de la investigación indican que el procedimiento es eficaz puesto que los niveles de recaudación de dicha entidad se encuentran en incremento año tras año, asimismo el procedimiento viene siendo perfeccionado con la implementación de una nueva directriz que guía el actuar del personal de cobranza. En la investigación se llegó a concluir que el procedimiento debería ser evaluado de manera periódica, asimismo se debería implementar estrategias modernas de cobranza, proponer una segmentación de la cartera de deudas, así como la aplicación de un procedimiento de fraccionamiento de multas más flexible; esto conllevará que el procedimiento de cobranza sea más ágil y permitirá alcanzar mejores resultados.

**Palabras Clave:** Cobranza ordinaria, fraccionamiento de multas, estrategias de cobranza, recaudación y multas administrativas.

## **Abstract**

The general objective of the research thesis is to evaluate the effectiveness of the ordinary collection stage that has been applied to the fines issued within the labor sphere, carrying out an evaluation of the procedure, in such a way that ideas for improvement can be proposed, also the results obtained in terms of collection.

The methodology that has been used is of qualitative approach, it is also an applied type research and phenomenological design; Therefore, the inductive method has been used for the analysis of the results, the research techniques being the interview carried out with the personnel that executes the ordinary collection in said entity, the focus group carried out with collection specialists and the documentary analysis of the guidelines. that regulate said procedure, carrying out a diagnosis of the situational state of collection management. The results of the investigation indicate that the procedure is effective since the collection levels of said entity are increasing year after year, likewise the procedure has been improved with the implementation of a new guideline that guides the actions of the collection personnel. In the investigation, it was concluded that the procedure should be evaluated periodically, likewise modern collection strategies should be implemented, a segmentation of the debt portfolio should be proposed, as well as the application of a more flexible fine fractionation procedure; This will make the collection procedure more agile and will allow better results to be achieved.

**Keywords:** Ordinary collection, fractionation of fines, collection strategies, collection and administrative fines.

## **Dedicatoria y Agradecimientos**

*Mi proyecto se lo dedico a mis padres  
por creer en mí y en los objetivos que puedo alcanzar,  
a mis hermanos por su cariño y a toda mi familia  
que me ha brindado su apoyo desde mi niñez.*

*A mi esposa Zuleima y a mi hija Naela Belén,  
por ser el motivo primordial para seguir  
creciendo en el ámbito familiar, personal y profesional.*

*Un agradecimiento al Dr. Fausto Prudenci por  
su soporte académico durante el desarrollo del  
trabajo de investigación y a las personas que  
han sido parte fundamental para llevar a cabo  
el presente estudio.*

## **Tabla de contenidos**

Carátula .....	i
Resumen.....	ii
Abstract.....	iii
Dedicatoria y agradecimiento.....	iv
Tabla de contenidos .....	v
Índice de tablas y figuras.....	vii
<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
I.1. Realidad problemática .....	1
I.2. Pregunta de investigación .....	5
I.2.1. Pregunta general .....	5
I.2.2. Preguntas específicas .....	6
I.3. Objetivos de la investigación .....	6
I.3.1. Objetivo general .....	6
I.3.2. Objetivos específicos.....	6
I.4. Justificación de la investigación .....	6
I.5. Alcance de la investigación .....	8
<b>II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
II.1. Antecedentes .....	8
II.1.1. Antecedentes internacionales .....	8
II.1.2. Antecedentes nacionales .....	10
II.2. Bases teóricas .....	12
II.3. Marco conceptual (terminología) .....	31
<b>III. HIPÓTESIS.....</b>	<b>33</b>
III.1. Declaración de hipótesis.....	33
III.2. Matriz de Categorización (Operacionalización de variables).....	33
<b>IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS .....</b>	<b>35</b>
IV.1. Tipo de investigación .....	35
IV.2. Nivel de investigación .....	35
IV.3. Diseño de investigación.....	35
IV.4. Método de investigación .....	35
IV.5. Población .....	35

IV.6. Muestra .....	36
IV.7. Técnicas de recolección de datos .....	36
IV.7.1. Técnica .....	36
IV.7.2. Instrumento .....	37
IV.8. Presentación de resultados .....	37
V. RESULTADOS .....	38
VI. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES .....	54
VI.1. Discusión .....	54
VI.2. Conclusiones .....	56
VI.3. Recomendaciones .....	57
Lista de referencias .....	59
Apéndice .....	65

## **Índice de tablas y figuras**

Tabla N° 1: Multas Canceladas en la Etapa No Coactiva Periodos 2015 – 2018.....	43
Tabla N° 2: Multas Canceladas de Forma Total o Parcial Mediante Directiva N° 005-2017-SUNAFIL/OGA Periodos 2019 a 2021.....	44
Tabla N° 3: Porcentaje de Incremento de los Ingresos Recaudados del periodo 2021 en comparación con el año 2019.....	45
Tabla N° 4: Porcentaje de Incremento de los Ingresos Recaudados del periodo 2021 en comparación con el año 2020.....	46
Tabla N° 5: Total de Resoluciones de Multas Emitidas por SUNAFIL de los Periodos 2019 – 2021.....	48
Tabla N° 6: Total de Multas Emitidas en Primera Instancia por SUNAFIL de los Periodos 2019 – 2021.....	48
Tabla N° 7: Total de Multas Emitidas en Segunda Instancia por SUNAFIL de los Periodos 2019 – 2021.....	49
Tabla N° 8: Total de Fraccionamientos Aprobados e Ingresos por Fraccionamientos de Deuda del Periodo 2019 al 2021.....	51
Tabla N° 9: Fraccionamientos Declarados en Pérdida de los Periodos 2019-2021.....	52
Tabla N° 10: Multas Judicializadas por cada Región en los Periodos 2019-2021.....	53
Figura N° 1: Flujograma del proceso de cobranzas.....	14
Figura N° 2: Etapas del procedimiento de cobranza ordinaria .....	16
Figura N° 3: Tipos de ingresos públicos según romero y romero.....	21
Figura N° 4: Tipos de ingresos públicos según sarduy .....	22
Figura N° 5: Organigrama de sunafil.....	25
Figura N° 6: Fase instructora del procedimiento administrativo laboral en sunafil.....	26

Figura N° 7: Fase sancionadora del procedimiento administrativo sancionador laboral.....	27
Figura N° 8: Procedimiento de cobranza ordinaria de Sunafil.....	29
Figura N° 9: Evolución de recaudación de Sunafil de cobranza ordinaria periodos 2015- 2021.....	44

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **I.1. Realidad problemática**

Las acciones de cobranza cada vez han ido evolucionando, y esto con el objetivo de mejorar la recuperación de las deudas o acreencias, teniendo en cuenta su relevancia en el aspecto financiero de las organizaciones, sin embargo, es importante tener en cuenta que de no realizar acciones de cobranza podría traer consigo altos índices de morosidad y la generación de deudas posiblemente incobrables, lo que para una empresa puede significar su declaración en quiebra. En esa misma línea, las deudas que tienen las organizaciones son diferentes, por lo que las estrategias de cobranza que se implementan difieren teniendo en consideración las características del deudor, las políticas de cobro de la empresa y su realidad financiera.

En el ámbito público, existe la cobranza forzosa o coactiva, la cual lleva consigo que el acreedor pueda ejecutar por la fuerza el cobro de su deuda mediante un embargo de bienes, embargo de los ingresos del deudor, embargo de sus propiedades u otros, con lo que se busca lograr el cobro total de la acreencia, sin embargo, existe la etapa previa a la cobranza coactiva, la cual es catalogada como un tipo de cobranza amigable, con la cual se busca llegar a un acuerdo con el deudor, y de esa manera se pueda realizar el pago de la deuda, evitando de esa forma la incautación de sus ingresos o bienes. En Colombia a través de la defensoría del pueblo (2014) antes de ejecutar la acción de cobranza forzosa, se implementó la etapa de cobranza que se realiza de manera más consensuada con el deudor, a la cual se le denominó cobranza persuasiva, siendo la etapa de cobro que se refiere a todas las acciones de cobranza que realiza la administración pública antes del proceso coactivo para lograr el pago voluntario de las deudas.

En Perú se ha ido aplicando la cobranza ordinaria en al ámbito tributario, así como para las multas electorales, con la finalidad que el sujeto sancionado pueda cumplir con el pago de sus tributos municipales o multas electorales, siendo esta una etapa previa para iniciar la ejecución coactiva en el caso de no cancelar su deuda. En otro sector, la administración tributaria o SUNAT, estableció el régimen de aplazamiento y fraccionamiento de deudas, con el objetivo de otorgar mayor liquidez a los deudores e inducirlos al pago voluntario de sus obligaciones, por lo que cuando el deudor se acoge a dicho régimen automáticamente se suspende la cobranza coactiva.

Existen diversas formas de promover el pago de las deudas, no obstante, también hay diversos tipos de deudas como las multas o sanciones administrativas pecuniarias, las

cuales se imponen por cometer alguna infracción, tal es así que el sujeto sancionado se encuentra en la obligación de realizar el pago de dicha multa, puesto que dicho abono tiene un propósito retributivo para el estado, tomando en cuenta el presupuesto público que se asigna a las instituciones para lograr detectar las infracciones. Si bien es cierto las entidades con la potestad de sancionar no son entes creados para generar ganancias, el total de recaudación por dichas sanciones económicas llegan a representar ingresos públicos para el estado.

En materia laboral las multas buscan sancionar el mal actuar de las empresas en cuanto al incumplimiento de las normas, y esto se da debido a que si una multa es mínima será ignorada o influirá muy poco en el comportamiento de los empleadores, en cambio si la multa es muy elevada y se aplica el cobro por la fuerza, se puede poner en peligro la operatividad de las empresas y puede afectar el trabajo de los empleados. En relación a que las multas representan ingresos, las entidades también tienen la facultad de ejecutar acciones de cobranza, y al no ejecutarlas dichas sanciones pueden convertirse en deudas incobrables, no obstante, para ejecutar la cobranza se debe evaluar los factores que influyen en el comportamiento de pago, y esto debido a que el monto de la sanción puede resultar un importe accesible de pago para ciertos sancionados, sin embargo, para otros deudores podría significar un monto muy elevado y difícil de cancelar, afectando su economía.

En el continente europeo, específicamente en España con la Ley 39 del año 2015 sobre el procedimiento de las administraciones públicas, le permite a los administrados pagar sus multas con opción de descuento mediante dos tipos de rebajas, en primer lugar, una reducción del veinte por ciento cuando los presuntos responsables reconozcan de manera voluntaria los hechos que son parte del procedimiento, y en segundo lugar otro veinte por ciento por pronto pago de la sanción, si realizan el pago de manera voluntaria hasta antes de la emisión de la resolución que dispone la sanción. Esto quiere decir que una empresa puede obtener un descuento del 40% de carácter acumulable del importe inicial propuesto por el ente encargado de la inspección en materia de trabajo, logrando de esa manera que muchas empresas puedan acogerse a dicha figura y puedan concretar el pago de las sanciones.

A nivel de Latinoamérica, la república de Argentina ha ido aprobando normativas para facilitar el pago de las sanciones en materia laboral, tal es así que el ministerio de trabajo de dicho país con Resolución M.T.E. y S.S. 302 (2006) autorizó el pago fraccionado o en cuotas de las multas impuestas, facilitando la regularización de las empresas infractoras sin afectar sus procesos productivos y una eventualidad de que

las multas se transformen en deudas irrecuperables. Asimismo, la misma entidad de dicho país en el año 2021 ha prorrogado la opción de regularizar o refinanciar sus deudas originadas en multas por infracciones laborales impuestas hasta el día 31 de diciembre de 2020, buscando crear condiciones adecuadas para que los empleadores puedan regularizar su situación, cancelar sus multas y así retomar el camino del cumplimiento, sin que ello impida fomentar la reactivación económica y el crecimiento de las fuentes de empleo.

En el Perú, la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral denominada SUNAFIL, está encargada de realizar las fiscalizaciones laborales y la imposición de multas cuando las circunstancias lo ameritan, así pues que también tiene la facultad de realizar las acciones de cobranza de las multas económicas que imponen, siendo así que la entidad tiene dividida sus acciones de cobranza en dos etapas, la primera etapa es la cobranza ordinaria, la cual tiene como finalidad que los sujetos sancionados realicen el pago de las multas de manera voluntaria y consensuada, y la etapa posterior que es la cobranza coactiva, la cual se lleva a cabo de manera más coercitiva.

La etapa de cobranza ordinaria es el periodo previo de la ejecución coactiva y se viene ejecutando en la entidad desde finales del año 2017 mediante dos directivas, con las que se ha establecido el procedimiento de cobro de las multas sin afectar la actuación de las empresas, y de la misma manera busca fomentar el incremento de los ingresos directamente recaudados; y es en la etapa de cobro ordinario donde se ha evidenciado que la entidad adolece de debilidades o deficiencias, debido a que los lineamientos que guían el procedimiento cuentan con ambigüedades y vacíos legales, como por ejemplo la falta de precisión para el cálculo de intereses moratorios, generando controversias entre los gestores encargados de la cobranza y las empresas sancionadas. Asimismo, la directiva se encuentra desactualizada ya que no toma en cuenta las situaciones nuevas que se presentan en el trabajo de campo de los gestores de cobranza.

Además de lo mencionado, el plazo establecido para este tipo de cobranza le permite al deudor realizar el pago total de la multa o acogerse al fraccionamiento de deuda, siendo este periodo beneficioso para muchas empresas, ya que de esa manera pueden cumplir con el pago de sus obligaciones sin afectar su liquidez financiera, sin embargo, para otras empresas puede ser un camino para evadir o eludir su responsabilidad, buscando dar de baja su empresa u operar de manera informal. De igual manera la entidad no es ajena a las dificultades que adolece el sector público como la falta de presupuesto público, limitando la ejecución de la cobranza por la falta de personal para ejercer la cobranza en la etapa ordinaria y coactiva.

La crisis generada por el Covid-19 en términos económicos ha agravado la situación económica de muchas empresas, en tal sentido ha causado el incumplimiento del pago de sus obligaciones, no obstante, la reactivación económica y el reinicio de las actividades de forma sucesiva y progresiva de los negocios ha mejorado la coyuntura económica, por lo que, con el objetivo de posibilitar el pago de las multas impuestas a las Mypes, sunafil aprobó un procedimiento excepcional otorgando beneficios hasta el 31 de diciembre del año 2020, sin embargo, ninguna empresa pudo ser beneficiada debido a los parámetros y requisitos que se establecieron para acogerse a dicho beneficio. Por lo tanto, dicha norma no generó ningún impacto en el sector Mype.

Las empresas multadas tienen derecho de impugnar la multa impuesta por la entidad en las instancias judiciales, presentando su demanda contencioso administrativa y ante ello se debía suspender todo tipo de acción de cobranza, no obstante, a finales del año 2019 se incorporaron modificaciones a la normativa de inspección de trabajo, indicando que el inicio de una demanda contencioso administrativa no suspende la cobranza coactiva, salvo una resolución judicial que lo indique explícitamente, sin embargo, la aplicación y la vigencia de dicha normativa ha generado discrepancias entre el área legal de muchas empresas y la posición de la entidad, limitando la capacidad de negociación de los especialistas de cobranza y generando el temor de cometer alguna infracción administrativa por ejecutar el cobro de una deuda aun considerada incobrable.

El 07 de diciembre del año 2021, Sunafil aprobó una nueva directiva general que regula el proceso de cobranzas de multas, dejando sin efecto las directivas anteriores, y en la cual se ha implementado modificaciones con el ánimo fortalecer los procedimientos de cobranza ordinaria y fraccionamiento de multas, si bien es cierto el nuevo documento normativo ha cubierto deficiencias de las anteriores directivas, el documento aún cuenta con imperfecciones que podrían ser materia de mejora.

La fortaleza de la entidad es que cuenta con un especialista de cobranza asignado en algunas de sus intendencias y personal de apoyo que realiza dichas labores donde no existe un especialista, y son quienes ejecutan el procedimiento de cobranza ordinaria como el seguimiento de la cartera de multas, coordinación del pago total de la multa y coordinación de fraccionamientos de deuda. El personal de cobranza cuenta con experiencia en el área, por lo que conocen de técnicas para obtener mejores resultados de ingresos por recaudación, siendo de gran beneficio para la entidad, además de ello la institución cuenta con un sistema o aplicativo de cobranza ordinaria desde setiembre

del año 2019, el cual permite contar con información digitalizada facilitando el procedimiento de cobranza.

En el contexto externo la entidad puede obtener beneficio de la interoperabilidad del estado, a través del intercambio de datos entre entidades públicas, permitiéndole contar con información de otras instituciones, de tal manera que su información respecto de los sujetos sancionados pueda ser de gran apoyo durante el procedimiento de cobranza. Asimismo, la entidad se ha ido modernizando, por lo que desde el año 2020 está aplicando el uso de la casilla electrónica para efectos de notificación de los documentos que se emiten en los procedimientos administrativos incluido la cobranza ordinaria, lo cual ha agilizado la notificación de requerimientos de pago, tal es así que antes significaba un gasto realizar una notificación debido a la contratación del servicio de courier y a la vez tiempo de espera para el retorno de los cargos de notificación, no contribuyendo con la agilización del procedimiento de cobranza.

Por lo mencionado, se debe tener en cuenta que las multas no deben ser vistas como un medio de generación de recursos públicos para las entidades sancionadoras, lo cual podría desnaturalizar la finalidad de las multas, sin embargo, al existir una deuda se debe ejecutar acciones de cobranza con las cuales se busque lograr el pago lo cual va a repercutir en su presupuesto público y en el cumplimiento de sus funciones. Ahora bien, se considera conveniente analizar si la etapa del procedimiento de cobranza ordinaria de Sunafil se está ejecutando de forma óptima, de modo tal que se evalúe si está brindando las condiciones necesarias para que los deudores puedan cancelar sus multas de forma consensuada, evitando que dichas deudas sean cobradas de manera forzosa.

Por tal motivo si uno de los lineamientos de la política institucional de la entidad es evaluar el cumplimiento de objetivos de todas sus unidades orgánicas, porqué de la problemática descrita no se analiza la eficacia del procedimiento de cobranza ordinaria en la recaudación de multas administrativas.

## **I.2. Pregunta de investigación**

### **1. Pregunta general**

¿Cuál será la eficacia del procedimiento de cobranza ordinaria en la recaudación de multas administrativas de una entidad pública de Perú?

## 2. Preguntas específicas

- ¿De qué modo se determina los importes de deuda a cobrar en el procedimiento de cobranza ordinaria de una entidad pública de Perú?
- ¿Qué tipo de segmentación de cartera de deudas se realiza en el procedimiento de cobranza ordinaria de una entidad pública de Perú?
- ¿Cuáles son las estrategias de gestión de cobranza que ejecuta una entidad pública de Perú en el procedimiento de cobranza ordinaria?
- ¿Cuáles son los resultados del procedimiento de cobranza ordinaria relacionados con la recaudación de multas administrativas de una entidad pública de Perú?
- ¿Cuáles son las deficiencias del procedimiento de cobranza ordinaria en la recaudación de multas administrativas de una entidad pública de Perú?

### **I.3. Objetivos de la investigación**

#### 1. Objetivo general

Analizar la eficacia del procedimiento de cobranza ordinaria en la recaudación de multas administrativas de una entidad pública de Perú.

#### 2. Objetivos específicos

- Explicar el modo en que se determina los importes de deuda a cobrar en el procedimiento de cobranza ordinaria de una entidad pública de Perú.
- Explicar el tipo de segmentación de cartera de deudas que se realiza en el procedimiento de cobranza ordinaria de una entidad pública de Perú.
- Describir las estrategias de gestión de cobranza que ejecuta una entidad pública de Perú en el procedimiento de cobranza ordinaria.
- Mostrar los resultados alcanzados mediante el procedimiento de cobranza ordinaria relacionados con la recaudación de multas administrativas de una entidad pública de Perú.
- Señalar las deficiencias del procedimiento de cobranza ordinaria en la recaudación de multas administrativas de una entidad pública de Perú.

### **I.4. Justificación de la investigación**

#### 1. Justificación Teórica

La investigación ha tomado como referencia el procedimiento de cobranza ordinaria planteado por el servicio de administración tributaria de Lima, el cual fue aplicado para el cobro de las deudas tributarias y no tributarias. Esta etapa de cobranza previa a la cobranza coactiva también ha sido aplicada para ejecutar el

cobro de las multas que se imponen en el plano laboral, por lo que se busca analizar la ejecución del procedimiento en dicho sector, y esto con la finalidad de sugerir ideas de mejora o recomendaciones.

## 2. Justificación Metodológica

Mediante la investigación se busca analizar el procedimiento de cobranza en base a la información de la entidad, la cual es de carácter público, asimismo se busca comprender y explicar la perspectiva de los especialistas de cobranza respecto del procedimiento mediante la aplicación de entrevistas y focus group, de tal modo que se pueda analizar la ejecución de dicho procedimiento y su eficacia. Del mismo modo se ha obtenido información relacionada con los resultados de recaudación para complementar nuestro análisis, permitiendo reforzar los resultados de la investigación, teniendo en cuenta que según Domínguez (2007) en los métodos de investigación cualitativos los investigadores no sólo tratan de describir los hechos sino de comprenderlos mediante un análisis exhaustivo y diverso de los datos, y siempre mostrando un carácter creativo y dinámico. Por consiguiente, es de por sí una investigación cualitativa.

## 3. Justificación Práctica

Esta investigación tiene relación directa con el desempeño del sector empresarial y la protección de los trabajadores, ya que el incumplimiento del pago de una multa y su posterior cobro de manera represiva, puede ocasionar que muchas empresas opten por cerrar sus operaciones, causando el incremento del desempleo y la disminución de la calidad de vida de muchas familias.

Del mismo modo, existe la necesidad de analizar la eficacia del procedimiento de cobranza ordinaria, evaluando si está generando beneficio a las empresas sancionadas para el pago de sus multas. Por otro lado, la investigación busca explicar si la entidad está consiguiendo mejores resultados en términos de recaudación, los cuales pueden permitir el fortalecimiento de las actividades, teniendo en consideración las limitaciones de recursos públicos y la ampliación de su cobertura a nivel nacional.

En este sentido se buscará analizar si el procedimiento de cobranza ordinaria brinda facilidades a los sancionados para el pago de sus deudas, logrando un equilibrio entre la operación de las empresas y el cumplimiento de las regulaciones laborales.

## **I.5. Alcance de la investigación**

Esta investigación tiene como unidades de análisis a las 26 Intendencias regionales de una entidad pública que aplica la gestión de cobranza ordinaria o pre coactiva, y nos centraremos específicamente en las sub intendencias administrativas, quienes están conformadas por el sub intendente administrativo y especialista de cobranza, quienes están a cargo de aplicar dicho procedimiento. Cabe resaltar que en las intendencias que no cuentan con especialista de cobranza, quien asume las funciones de cobranza es el sub intendente administrativo.

Finalmente, la investigación se centrará analizando información documentada del año 2019 al 2021, de tal manera que nos permita realizar un diagnóstico situacional y evaluar la eficacia del procedimiento, evaluando si necesitan cambios o mejoras. En síntesis, la presente investigación tiene un alcance a nivel nacional.

## **II. MARCO TEÓRICO**

### **II.1. Antecedentes**

A continuación, se presentan antecedentes constituidos por tesis que presentan investigaciones y abordan por lo menos una de las categorías de nuestra investigación:

#### **1. Antecedentes internacionales**

- **Escalante et. al** (2021) en su investigación plantean como objetivo principal determinar el nivel de eficiencia del recaudo de los impuestos y asimismo evaluar los niveles de recaudación. Para su investigación utilizaron un enfoque de tipo cualitativo y cuantitativo, de tal manera que les permita tener un mayor entendimiento del problema, siendo la muestra de su investigación las normativas vigentes que guían la recaudación de impuestos de la entidad municipal. Llegaron a concluir que la entidad presenta un nivel de eficiencia intermedio, teniendo en cuenta que la entidad puede mejorar su nivel de recaudación, por lo que recomienda que se pueda implementar procesos diversificados que permitan optimizar la recaudación de recursos públicos.
- **Arce** (2020) en su investigación establece como objetivo principal de su investigación evaluar el control interno de los procesos de recaudación y su incidencia en la gestión operativa del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón buena fe en los periodos 2018 y 2019. Para su investigación utilizó un tipo de investigación descriptiva, de tal manera que le permita explicar el proceso de recaudación de impuestos, y de tipo correlacional para determinar la relación entre sus variables de investigación. Asimismo, utilizó el método de investigación deductivo mediante la

observación de los procesos de recaudación, el método analítico para evaluar datos cuantitativos y cualitativos, y el método sintético para llegar a establecer conclusiones finales. En su investigación llego a concluir que la entidad cuenta con dos modalidades de recaudación, sin embargo, existen deficiencias en cuanto al personal idóneo para realizar dichas labores, asimismo hay carencia del uso de tecnología que permita agilizar los pagos al contribuyente. Dentro de su investigación recomienda que se debe implementar medios tecnológicos que faciliten el proceso de los pagos, asimismo se debe realizar la contratación de personal idóneo para ejecutar la recuperación de carteras vencidas.

- **Mejía** (2019) en su investigación establece que su problema de investigación consiste en la aplicación de procedimientos desactualizados que no facilitan el proceso de cobranza, por tal motivo planteó como objetivo principal analizar la efectividad operativa del proceso de cobranza de la Administración tributaria en Nicaragua en el periodo 2018. En su investigación utilizó un enfoque de tipo mixto, por lo que en el aspecto cualitativo se basó en la observación y análisis de fenómenos, asimismo el diseño de investigación utilizado fue de carácter descriptivo, ya que detallo las actividades que se ejecutan en el proceso de cobranza. En su estudio utilizó técnicas de recopilación de información como revisión documental, guía de entrevista y la observación. Llegó a concluir que la entidad a través de la implementación de un sistema de cobranza ha mejorado los niveles de recaudación, asimismo le ha permitido tener un mayor control de las deudas canceladas, así como de los resultados alcanzados por el personal de cobranza.
- **Talavera** (2019) en su tesis plantea como objetivo analizar la información sobre la recaudación del impuesto a la patente durante la administración de los años 2014 – 2018. Para su investigación aplicó la investigación de tipo descriptivo utilizando las técnicas de investigación como la entrevista, la observación y análisis documental. Se llegó a la conclusión que la falta de coordinación entre instituciones no ha permitido que se cuente con información relevante sobre los contribuyentes u obligados al pago del impuesto, asimismo la entidad no cuenta con un procedimiento establecido para realizar las acciones de cobranza, lo cual ha conllevado que los niveles de recaudación tengan un comportamiento variable. Por tal motivo se recomienda que la entidad plantee un procedimiento de cobro que facilite el pago del impuesto de manera ágil y oportuna, asimismo es importante que

puedan aplicar mecanismos de cobranza de manera persuasiva o coercitiva, mediante profesionales en la materia.

- **García (2018)** en su tesis plantea como problema de investigación cómo se debe mejorar la efectividad del departamento de cobranzas para disminuir el nivel de morosidad de la cartera de créditos de las Instituciones financieras de Ecuador, para lo cual plantea como objetivo principal de investigación establecer propuestas de estrategias de cobranza para disminuir la morosidad de la banca pública del Ecuador. Su investigación se basó en un enfoque mixto priorizando el paradigma cualitativo, utilizando el diseño de investigación documental y la metodología de investigación de tipo descriptiva. En su estudio llegó a concluir que el proceso de cobranza debe incluir procedimientos mecanizados y estrategias debidamente planificadas, de tal manera que permita alcanzar mejores resultados relacionados con una gestión efectiva de la recuperación de las deudas. Por lo tanto, recomienda que debe priorizarse las acciones de cobranza y el control de la cartera de deudas, lo cual va permitir tener una gestión más eficiente.

## 2. Antecedentes nacionales

- **Pantoja (2022)** en su tesis tuvo como objetivo principal analizar la recaudación por multas coactivas de una entidad pública en los periodos 2017-2021. La investigación fue de enfoque mixto, tipo básico y el diseño de investigación fue no experimental, explicativo y de corte transversal. En su estudio llegó a concluir que los resultados obtenidos de recaudación han sido positivos, sin embargo, existen factores que influyen en el comportamiento de pago como la inadecuada notificación de las sanciones, la situación económica y social de las empresas, así como la falta de seguimiento y control de las multas. En esa línea, recomendó plantear directivas, beneficios y plazos para el pago de las deudas, así como implementar sistemas informáticos que permitan obtener información apropiada del administrado y otros datos que faciliten la comunicación y seguimiento de las deudas, del mismo modo recomienda realizar una revisión de las directivas relacionadas a los procedimientos y acciones de evaluación para desarrollar el fraccionamiento de multas administrativas.
- **Chujutalli y Ormeño (2020)** en su investigación tuvo como objetivo principal proponer estrategias que permitan incrementar la recaudación del impuesto predial de la municipalidad del Rímac. Para ello utilizó una investigación con

enfoque cualitativo mediante el diseño de investigación-acción, para lo cual aplicó técnicas de recolección de datos como el focus group, análisis de la documentación y la aplicación de cuestionarios. Se llegó a la conclusión que la entidad al no adoptar o implementar estrategias o políticas de recaudación, le ha conllevado a alcanzar bajos niveles de recaudación de impuestos. Por tal motivo recomienda que de manera periódica se realice evaluaciones de los niveles de ingresos por recaudación, así como evaluar al personal relacionado con dicha labor, de tal manera que se puedan adoptar medidas correctivas, asimismo recomienda que se debe implementar modalidades de pago más fáciles para el contribuyente, lo cual va a influir en la mejora de los ingresos recaudados.

- **Valverde** (2019) en su investigación tuvo como objetivo principal determinar cuáles son los elementos asociados a la gestión de cobranza ordinaria del impuesto predial que permiten alcanzar los objetivos. Su investigación utilizó un enfoque cualitativo con diseño de investigación de tipo descriptivo. Sus principales resultados indican que la entidad ejecuta diversas estrategias de cobranza ordinaria con la finalidad de incrementar su recaudación, siendo así que su estudio llegó a concluir que el cumplimiento de los objetivos se fundamenta en las estrategias de cobranza, para lo cual es primordial que el proceso de cobranza cuente con el soporte de herramientas informáticas que permitan verificar avances de recaudación y que brinde información relevante para desarrollar el cobro de las deudas, permitiendo realizar el monitoreo de las deudas vencidas. En su investigación llega a recomendar que es importante la creación de aplicaciones móviles donde el administrado pueda visualizar información en línea como las fechas de vencimiento del pago de sus deudas.
- **Yacolca** (2019) en su tesis establece como objetivo principal determinar si la auditoría administrativa influye en la mejora de los sistemas y procedimientos de la gestión de cobranza de las empresas de seguros en Lima metropolitana. Su investigación fue de tipo aplicada a nivel descriptivo, explicativo y correlacional, para lo cual su principal técnica de investigación fue la encuesta y su instrumento de recolección de datos fue el cuestionario. Sus principales resultados indican que las empresas no aplican un procedimiento planificado que guíe las acciones de cobranza, asimismo existe ausencia de estrategias, lo cual implica que la administración de cobranzas no sea eficiente, siendo evidenciado con el incremento de quejas y reclamos. Se llegó a la conclusión

que las aplicaciones de técnicas en auditoría contribuyen con la mejora de los procedimientos internos de la gestión de cobranza, lo cual a su vez influye en el nivel de eficiencia de sus colaboradores.

- **Neciosup** (2019) en su tesis planteo como objetivo principal la elaboración de una propuesta de lineamiento o directiva para el control las multas ambientales que impone la OEFA en Perú. Para su investigación utilizó un enfoque cualitativo a nivel descriptivo no experimental, siendo los sujetos de investigación las áreas que participan en el proceso de emisión de multas hasta su proceso de cobranza, por lo que realizó un análisis de la directiva que regula el control de las multas, permitiéndole de esa manera realizar un diagnóstico de la situación. Sus resultados establecen que debe existir un área de control de multas que tenga como función realizar el seguimiento de las multas hasta que se realice el pago. Se llegó a concluir que la entidad debe evaluar sus lineamientos o manuales, de tal manera que guíen de manera más efectiva las acciones que realizan todas las áreas relacionadas con el proceso de control de las multas.

## **II.2. Bases teóricas**

La presente investigación tiene afinidad con la teoría de cobranza ordinaria propuesta por el servicio de administración tributaria de Lima en el año 2010, si bien esta teoría estaba enfocada en la cobranza de los tributos municipales, no obstante, nos brinda conocimientos sobre la implementación de la etapa de cobranza ordinaria y se ajusta con el contexto de las entidades públicas. En base a las teorías existentes, se procederá a desarrollar los conceptos que tienen relación con las categorías de estudio de la presente investigación.

### **II.2.1 Cobranza**

#### **II.2.1.1. Definición de Cobranza**

El término cobranza está muy relacionado con el aspecto financiero de las organizaciones específicamente vinculado con la recuperación de las deudas, cuentas por cobrar o un crédito, sin embargo, las acciones de cobranza dependen del tipo de organización, el tipo de deuda y el tipo de deudor, debido a que no es lo mismo ejecutar el cobro a una persona que ha realizado un préstamo a un banco que realizar cobranza de los impuestos, o de otra manera realizar el cobro de las multas. En la misma línea de lo mencionado Brachfield (2009) indica que los responsables de las labores de cobranza deben ejecutar sus acciones de manera personalizada teniendo en cuenta

las características del deudor como por ejemplo su personalidad jurídica, asimismo se debe tener en cuenta si las acciones de cobro se realizan a un trabajador o el responsable directo del pago de la deuda. En ese sentido las acciones de cobranza difieren, teniendo en consideración los factores de decisión para realizar los pagos, así como el análisis previo del tipo de deudor y el tipo de deuda.

A continuación, mencionamos algunas teorías relacionadas a la cobranza, según Morales y Morales (2014) indica que la cobranza se refiere a la gestión y la ejecución del cobro a favor de la organización, lo cual se relaciona con la administración y control de la cartera de deudores, de tal manera que se garantice una óptima captación de recursos, ya que de otra manera puede verse afectado la productividad del negocio. Si bien esta teoría está enfocada en la cobranza que se realizan a los créditos financieros, nos menciona algunos tipos de cobranza:

- Cobranza normal: Está relacionado con brindar información del estado de cuenta por medios convencionales.
- Cobranza preventiva: Se realiza para poder avisar el vencimiento de los pagos vía telefónica, correo o visitas.
- Cobranza administrativa: Se prioriza la cobranza telefónica y la segmentación de los clientes para recuperar las deudas.
- Cobranza domiciliaria: Se ejecuta en deudas con un nivel de morosidad alto y se realiza visitas para coordinar el pago.
- Cobranza extrajudicial: Se realiza donde la gestión de cobranza ha sido infructuosa, y se busca ubicar al deudor para conciliar el pago de la deuda.
- Cobranza prejudicial: Se ejecuta a través de empresas de cobranza, buscando persuadir al deudor y de esa manera evitar un juicio.
- Cobranza judicial: Este tipo de cobranza se realiza cuando hay un dictamen del juez determinando el pago, y de no ser así se puede determinar otras acciones como el embargo de los bienes del deudor.

Por otro lado, para el Grupo InSight (2008) describe la gestión de cobranza como aquellas acciones de cobro enfocadas en otorgar beneficio a los clientes para que puedan realizar el pago y de esa forma permita la recuperación de las deudas, por tal motivo, es un proceso interactivo que requiere de análisis de la situación del cliente, tener contacto con ellos y ofrecer alternativas o beneficios para concretar los pagos.

**Figura N° 1**

*Flujograma del Proceso de Cobranza*



**Nota:** Reproducida del Proceso de Cobranza, Grupo InSight, 2008.

Según este enfoque la gestión de cobranza es un proceso interactivo que incluye acciones como análisis del caso o deudor, mantener contacto con el cliente, realizar un diagnóstico de su deuda, generación de alternativas de pago para obtener compromisos de pago, intensificación de las acciones de cobranza y determinar si se concreta el pago.

El SAT de Lima (2010), define la cobranza como una serie de acciones que se ejecutan para lograr el pago de las deudas, dependiendo del periodo en la que se encuentra la cobranza, tal es así que es muy importante la proactividad para concretar el pago y la creatividad para lograr el compromiso de pago por parte del deudor, siendo sus objetivos principales incrementar la recaudación, lograr el pago de las deudas y la generación de sensación de riesgo ante el incumplimiento del pago.

De las definiciones se puede inducir que la finalidad de las acciones de cobranza es recuperar el mayor número de deudas, por lo que se podría definir como la secuencia de acciones que incluye interacción con el deudor, análisis financiero del deudor, tener

capacidad de coordinación y negociación, así como ofrecer beneficios de pago, de tal manera que se pueda concretar el pago de sus deudas.

### II.2.1.2. Etapas de Cobranza

Según la teoría del SAT Lima existen dos etapas de cobranza: la cobranza ordinaria y la cobranza coactiva, aunque la etapa que es materia de estudio es la cobranza ordinaria.

#### II.2.1.2.1. Cobranza Ordinaria

La etapa de cobranza coactiva es un mecanismo de cobranza regulado por una ley específica, a diferencia de la cobranza ordinaria que es una etapa de cobro que no está avalada por ninguna norma o ley, sin embargo, es una etapa de las acciones de cobranza que han venido implementando algunas entidades públicas. En Colombia a la etapa previa del procedimiento administrativo de cobro coactivo se le denomina cobranza persuasiva, término que según sentencia del Consejo de Estado (2010). Expediente 11001 0324 000 2004 00 273-01, indica que no es una ejecución por lo que no se está ejerciendo el poder coactivo por parte de las entidades, no obstante, es una etapa previa en donde se busca materializar el pago de las deudas a favor del estado, indicando al deudor su obligación, de tal manera que proceda a realizar el pago de forma voluntaria.

En ese sentido la cobranza persuasiva es la etapa que antecede al inicio del cobro de forma coactiva, por lo que su fin principal es persuadir al deudor al pago de la deuda reconocida en un documento legal emitido por alguna entidad pública. En el Perú a la etapa previa de la cobranza coactiva se le denomina cobranza ordinaria y algunas entidades lo han implementado mediante directivas institucionales, de tal manera que puedan guiar las actuaciones de cobranza de sus deudas.

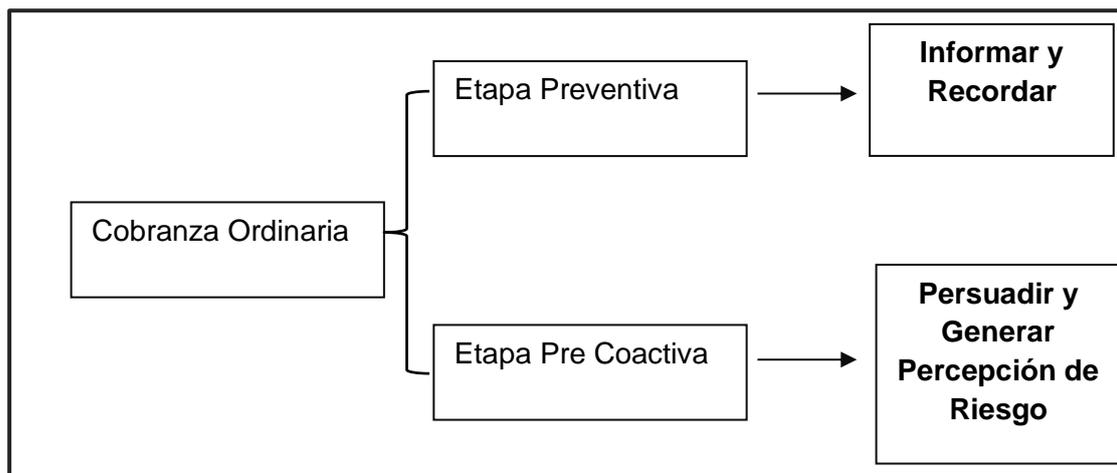
En la misma línea de lo mencionado, el Jurado Nacional de Elecciones (2012) define cobranza ordinaria como la etapa de cobranza donde el resultado de dicha gestión es que el obligado cumpla con la cancelación de la multa, iniciándose con la emisión de la resolución que impone la multa y continúa con las acciones que coadyuven al pago de la sanción, siendo que esta etapa es anterior a la ejecución coactiva, en caso de no cancelarse la multa.

De acuerdo al SAT de Lima sostiene que la cobranza ordinaria es la etapa de cobranza donde se busca gestionar el pago de manera voluntaria por parte del deudor, por lo que dicho periodo incluye la determinación de la deuda, segmentación de las deudas por cobrar, acciones de gestión de cobro y seguimiento de pagos, hasta antes que se dé el inicio del Procedimiento de Cobranza Coactiva.

Así se puede decir que la cobranza ordinaria se debe realizar de manera inductiva y coordinada con el deudor, advirtiéndole lo que genera el inicio de la acción coactiva por el incumplimiento del pago, y esto con la finalidad de llegar a un acuerdo del pago. La teoría menciona que la Cobranza ordinaria, a su vez se subdivide en dos etapas que incluyen acciones y estrategias diferentes.

**Figura N° 2**

*Etapas del procedimiento de Cobranza ordinaria*



**Nota:** Adaptado del SAT Lima, 2010.

A) Etapa Preventiva: Es la etapa de cobranza que inicia con la determinación de la deuda hasta la fecha de vencimiento del plazo para cumplir el pago, y está más dirigida a aquellos deudores que cancelan su deuda de manera puntual. Esta etapa incluye varias acciones como:

- **Determinación de la deuda:** Se establece el monto exacto de la deuda a cobrar, verificación y registro de información, analizar información con apoyo de una base de datos la cual permita una adecuada determinación de las deudas.
- **Segmentación de cartera:** Se realiza mediante la agrupación de deudas según categorías (importancia económica, actividad comercial, tipo de empresa, sector empresarial o grado de cumplimiento de sus obligaciones), de tal manera que según cada segmento se pueda establecer estrategias de cobro de manera diferenciada y de esa manera lograr una recaudación eficaz y eficiente.
- **Gestión de cobranza:** Las acciones de cobranza tienen el objetivo de lograr el pago puntual de las deudas, y esto se realiza informándole al deudor el

importe de sus deudas, los lugares y medios de pago. En esta etapa se pueden hacer uso de medios masivos para informar las deudas o de manera personalizada (cartas, correos telefónicos y llamadas telefónicas).

B) Etapa Pre Coactiva: Es la etapa de cobranza que inicia después del vencimiento del plazo que se le otorga para realizar el pago hasta antes que se dé el inicio del procedimiento de ejecución coactiva. Se puede decir que en esta etapa las deudas se encuentran vencidas, por lo que las acciones varían en relación con la etapa preventiva, por tal motivo incluye las siguientes acciones:

- Gestión de Cobranza: La finalidad de cobranza es persuadir al pago de manera inmediata, generando percepción de riesgo e indicando las consecuencias de no pagar las deudas. Los mecanismos para comunicarse con el deudor pueden ser correos electrónicos, llamadas telefónicas y visitas de cobro realizadas por los encargados de las labores de cobranza.
- Emisión y notificación de documentos que sirven para la etapa de cobranza coactiva. En el ámbito tributario es importante la notificación de valores, los cuales son importantes para el inicio de la siguiente etapa de cobranza.
- Seguimiento de acciones de cobranza: En esta parte se evalúan los resultados alcanzados y el desempeño del equipo de cobranza de manera periódica, realizando análisis de la eficacia de todas las acciones de cobranza, asimismo se evalúa a través de la generación de reportes, ajustes en las estrategias de cobro y proyección de metas de ingresos por recaudación.

#### II.2.1.2.2. Cobranza Coactiva

Anteriormente se ha explicado el significado del término cobranza, no obstante agregar el término coactiva que significa represivo o forzoso, estaríamos hablando de un tipo de cobranza de manera compulsiva sin mayor coordinación con el deudor. De acuerdo a Huamán (2019) define este tipo de cobranza como el medio jurídico con el cual se materializa la figura de la ejecución forzosa incidiendo sobre los bienes o patrimonio del deudor.

En ese sentido se puede decir que la cobranza coactiva está regulada por una ley específica, y al ejecutarse puede recaer de manera negativa en el patrimonio de los bienes monetarios o materiales del deudor como por ejemplo el embargo a través de secuestro de bienes, retenciones bancarias, y otras acciones con las que se realiza el cobro represivo o forzoso de las sanciones, buscando de esa manera efectuar la cobranza de las multas económicas.

En el Perú dicho procedimiento está regulado por la Ley N° 26979 Ley de Procedimiento de ejecución coactiva, la cual dispone el marco normativo de la ejecución coactiva en todas las entidades públicas, así como también constituye la base legal que garantiza el derecho de los obligados en dicho procedimiento.

### II.2.1.3. Procedimientos Administrativos

La ejecución de cobranza ya sea en la etapa ordinaria o coactiva son procedimientos que se establecen en la administración pública, no obstante, es importante definir que es un procedimiento administrativo. En el Perú, en mérito a la ley que regula el actuar de todas las entidades públicas, menciona que “se entiende por procedimiento administrativo al conjunto de actos y diligencias tramitados en las entidades, conducentes a la emisión de un acto administrativo que produzca efectos jurídicos individuales o individualizables sobre intereses, obligaciones o derechos de los administrados” (D.S. N° 004-2019-JUS, 2019, Artículo 29).

Según la definición todo procedimiento administrativo culmina en la emisión del acto administrativo como por ejemplo una resolución, tal cual sucede en un procedimiento sancionador o en el mismo procedimiento de ejecución coactiva. Según Márquez (2020) afirma que un procedimiento considera tres situaciones diferentes, siendo primeramente que puede aludir a una acción y efecto de proceder; otra puede referirse al método que se sigue para realizar algo, y por último a las normas que se siguen para la actuación ante diversos organismos.

Es importante indicar que el procedimiento de cobranza ordinaria está más relacionado con una norma interna que guía el actuar o la manera de proceder de los especialistas de cobranza para realizar el cobro de las deudas antes de la ejecución coactiva, sin embargo, en dicha etapa no se emite ningún acto administrativo salvo en los fraccionamientos de deuda, que son aprobados mediante resolución. De acuerdo a Maldonado (2012) menciona que procedimiento es una forma de llevar a cabo una actividad, siendo así que en diversos casos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; asimismo mencionan que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse.

La Presidencia de Consejo de Ministros (2018) define al procedimiento como la descripción a través de un documento donde se indica cómo deben ejecutarse la serie de actividades que conforman un proceso, tomando en cuenta la secuencialidad para operar de forma coherente. Si bien los procedimientos que forman parte de un proceso, tal como se conceptualizan cuando se habla de un proceso no necesariamente tiene

relación con los procedimientos administrativos que señala la Ley de Procedimiento administrativo general.

La directiva aprobada por SUNAFIL en el año 2021, hace referencia al proceso general de cobranzas, dentro de la cual se describen los procedimientos de cobranza ordinaria, fraccionamiento de multas y procedimiento de ejecución coactiva. Por tal motivo, se el procedimiento de cobranza ordinaria es un procedimiento que forma parte del proceso de cobranzas, y está relacionado con la definición que nos brinda la presidencia de consejo de ministros.

#### II.2.1.4. Directivas

Con el objetivo de regular los procedimientos operativos de las entidades públicas, se considera importante la emisión de normativas de carácter interno, de tal manera que sirvan de lineamientos para el control y orientación al personal responsable. Los lineamientos que se dan en el aparato estatal se aprueban mediante directivas, lo cual se definirían como “documentos que establecen aspectos técnicos y operativos en materias específicas en aplicación de disposiciones legales vigentes o necesidades de la entidad, establecen procedimientos a seguir” (Gobierno del Perú, s.f.).

En la misma línea de lo mencionado se afirma que “Las Directivas tienen por finalidad precisar políticas y determinar procedimientos o acciones que deben realizarse en cumplimiento de disposiciones legales vigentes” (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], s.f.). Por tal motivo, las directivas internas son documentos normativos que orientan el actuar de los servidores públicos en un determinado procedimiento, y pueden ser materia de actualizaciones y modificaciones, de tal manera que puedan guiar de manera óptima a los ejecutores del procedimiento.

#### II.2.2. Recaudación de Multas Administrativas

Para definir lo que significa la categoría recaudación de Multas administrativas, es importante tener en contexto que las multas al ser canceladas en cualquier etapa de cobranza, comienzan a formar parte de los ingresos públicos del estado. Si bien el término recaudación puede estar muy relacionado a los ingresos obtenidos en relación a los impuestos de un país, el término también significa “cantidad recaudada” (RAE, 2021).

En esa línea la recaudación es el importe total de ingresos obtenidos, y en el caso específico de la presente investigación hace referencia al total de ingresos obtenidos por SUNAFIL en relación al pago de las multas impuestas, lo cual representa recursos públicos para la entidad y por consiguiente deben ser utilizados para el cumplimiento de sus funciones.

### II.2.2.1. Finanzas Públicas

Se puede decir que finanzas publicas tiene relación con la forma de cómo se gestionan los ingresos y gastos por parte del estado. Para Romero y Romero (2019) afirman que pueden definirse como la disciplina que está vinculada con la captación de ingresos, el gasto público, la deuda pública de un Estado. Las finanzas públicas tienen como objetivo reconocer de qué manera un estado genera sus ingresos y efectúa sus gastos, por lo tanto, se relaciona con la generación de ingresos y devolverlos a la economía a través de los gastos públicos (Cienfuegos, 2016).

De igual modo para Ramírez (2012) afirma que la actividad financiera del Estado inicia cuando obtiene ingresos de las riquezas generadas en la economía, para luego convertirlos en gastos públicos que se puedan ver reflejados en atención de servicios públicos, los cuales atiendan las necesidades de los ciudadanos.

En ese sentido las finanzas públicas estudian el funcionamiento financiero de un estado, a través de la generación de ingresos o recursos y el financiamiento de los gastos públicos.

#### II.2.2.1.1. Recursos Públicos

En finanzas públicas es muy común utilizar los términos ingresos y recursos públicos para describir las entradas de dinero o los ingresos por recaudación de un estado. Para definir que son recursos públicos podemos mencionar a Lenardon (2017) quien afirma que son todos los ingresos que devienen del sector privado y que al ser transferidos al sector público se acreditan financieramente como fondos públicos.

Por otro lado, Guerra (2013) menciona que los recursos públicos del estado están conformados por diversos tipos de ingresos, en donde se pueden mencionar recursos patrimoniales, ingresos tributarios, ingresos no tributarios, fuentes provenientes de crédito, así como de donaciones. En relación a lo mencionado los recursos públicos engloban a todos los tipos de ingresos que obtiene y recibe el estado en sus cuentas.

#### II.2.2.1.2. Ingresos Públicos

Según Córdoba (2014) el ingreso público debe cumplir con algunas condiciones como por ejemplo ser una suma de dinero, debe ser recibida por una entidad estatal, y su finalidad es financiar los gastos públicos teniendo en consideración que la entidad debe destinarlo para el cumplimiento de sus fines.

Según Romero y Romero (2019) menciona que ingresos públicos se refiere al dinero que recibe el estado y demás entidades públicas, siendo el objetivo principal la financiación de los gastos públicos.

En ese sentido los ingresos públicos tienen el fin primordial de sustentar los gastos que realiza el estado. Para la presente investigación es fundamental indicar que los recursos provenientes de la recaudación de multas forman parte de los ingresos públicos, y por ende son utilizados para financiar sus acciones fiscalizadoras.

Según la teoría de Romero y Romero los ingresos públicos se clasifican de la siguiente manera:

**Figura N° 3**

*Tipos de Ingresos Públicos según Romero y Romero*



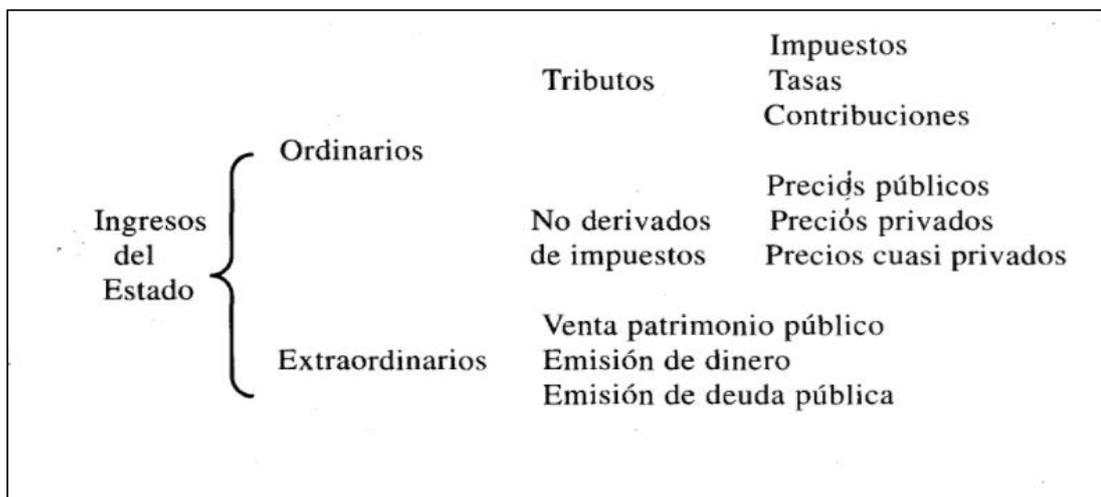
**Nota:** Reproducida de Finanzas públicas, Romero y Romero, 2019.

Según lo mencionado, el objetivo de los ingresos es poder cumplir con la totalidad de los gastos públicos que debe realizar el estado, por tal motivo el presupuesto público debe ser gestionado de forma eficaz, de tal manera que pueda generar beneficio para la población. En base a la clasificación del autor, las multas forman parte de los ingresos no tributarios, los cuales provienen de fuentes no impositivas o impuestos.

Al contrario, también existen teorías que brindan una perspectiva diferente sobre el tema de estudio, por lo que Sarduy (2006) clasifica a los ingresos públicos en ingresos ordinarios, los cuales tienen carácter periódico y financian los gastos corrientes del aparato estatal, y los ingresos extraordinarios que se recaudan de una forma eventual y financian inversiones públicas.

**Figura N° 4**

*Tipos de Ingresos Públicos según Sarduy*



**Nota:** Reproducida de Hacienda Pública, Sarduy, 2006.

Siguiendo la línea de la teoría de los ingresos públicos que nos brinda Romero y Romero, los ingresos por el pago de las multas o el monto recaudado forman parte de los ingresos del estado, y por tal motivo su uso debería ser para financiar los gastos de las entidades públicas.

En el Perú, los ingresos recaudados por multas están debidamente reconocidos como ingresos públicos los cuales están orientados a la atención de los gastos públicos y deben ser usados de manera eficiente teniendo en cuenta las prioridades del desarrollo del país. Según la ley nacional de presupuesto público menciona que los “Ingresos Corrientes agrupan los recursos provenientes de tributos, venta de bienes, prestación de servicios, rentas de la propiedad, multas, sanciones y otros Ingresos Corrientes” (Congreso de la República, Ley N° 28411, Artículo 11).

**II.2.3. Procedimiento Administrativo Sancionador**

Las sanciones son el efecto del incumplimiento de una norma, no obstante, para que una sanción sea impuesta primero se debe iniciar un procedimiento administrativo sancionador. Para Gosálbez (2013) el procedimiento sancionador es aquel que se ha de tramitar en las entidades públicas cuando se pretenda imponer una sanción administrativa. Esto quiere decir que la facultad sancionadora es el derecho que ejecutan las entidades públicas destinadas a determinar responsabilidades administrativas, el cometido de alguna infracción y por consiguiente la aplicación de una sanción.

### II.2.3.1. Multas Administrativas

Según Falla (1959) indica que una multa es una sanción de tipo monetario la cual afecta inmediatamente al patrimonio del transgresor de una norma. Las multas constituyen beneficios económicos recibidos o por recibir, por una entidad pública, por decisión de un tribunal u otro organismo responsable de hacer cumplir la ley, como consecuencia de infringir las leyes o regulaciones, asimismo las multas requieren que un individuo transfiera un importe fijo de efectivo a una entidad pública y no imponen ninguna obligación a éste que pueda ser reconocida como un pasivo (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], s.f.).

Según Córdoba (2009) las multas “son los ingresos recibidos por el Estado por la trasgresión de sus normas y obligaciones impuestas a sus gobernados” (p. 101). Se debe tener en cuenta que la imposición de multas no debe ser desvirtuada con el objetivo de generar ingresos, ya que el procedimiento para imponer una sanción debe estar basado en el principio de legalidad. Dichas sanciones económicas pueden darse por múltiples situaciones como la omisión de información, daños al patrimonio cultural, multas electorales, infracciones laborales, reglamento de tránsito, entre otras. Por otro lado, Lenardon (2017) indica que la imposición de multas por parte de las entidades del estado, no tienen como finalidad la generación de ingresos, debido a que su objetivo es castigar los incumplimientos de las leyes, no obstante, se consideran ingresos por multas a aquellos que devienen de la ejecución de cobranza de sanciones provenientes del ejercicio del poder del estado

Según la definición el ente rector del Perú en las finanzas del estado, las multas tienen carácter económico, no obstante, para que se materialice debe existir el pago de dicha sanción, y al ser canceladas y depositadas en las cuentas de las entidades públicas, comienzan a formar parte de los ingresos de la entidad que impuso la sanción.

### II.2.4. Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL)

Como se ha mencionado anteriormente nuestro ámbito de análisis es la SUNAFIL de Perú, la cual fue creada con la Ley N° 29981 (2013) como un organismo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo encargado de promover, inspeccionar y fiscalizar el cumplimiento de las normas sociolaborales así como las de seguridad y salud en el trabajo, asimismo tiene como funciones brindar orientación a las empresas y a sus trabajadores, así como también puede proponer normas sobre aquellas materias. La entidad es competente de realizar funciones que competen al Ministerio de Trabajo, sin embargo, su creación tiene relación con la perspectiva de mejorar el fortalecimiento de

la supervisión del cumplimiento de las leyes laborales, atender las denuncias de manera más eficiente, así como brindar asesoría y orientación que requieren los empleadores y colaboradores.

#### II.2.4.1. Funciones de SUNAFIL

La misma ley de creación de la entidad enmarca sus funciones dentro de las cuales se pueden mencionar:

- Supervisar el cumplimiento de las normas laborales.
- Aprobación de políticas en materia de inspección del trabajo.
- Brindar asesoramiento a empleadores y empleados sobre sus derechos y obligaciones laborales.
- Imponer sanciones establecidas por incumplimiento de normas.
- Ejercer la cobranza coactiva de las sanciones impuestas.

#### II.2.4.2. Recursos económicos de SUNAFIL

Los recursos económicos en materia presupuestaria de la Sunafil son los asignados en la ley de presupuesto del sector público y los ingresos por recaudación a consecuencia del cobro de las multas impuestas.

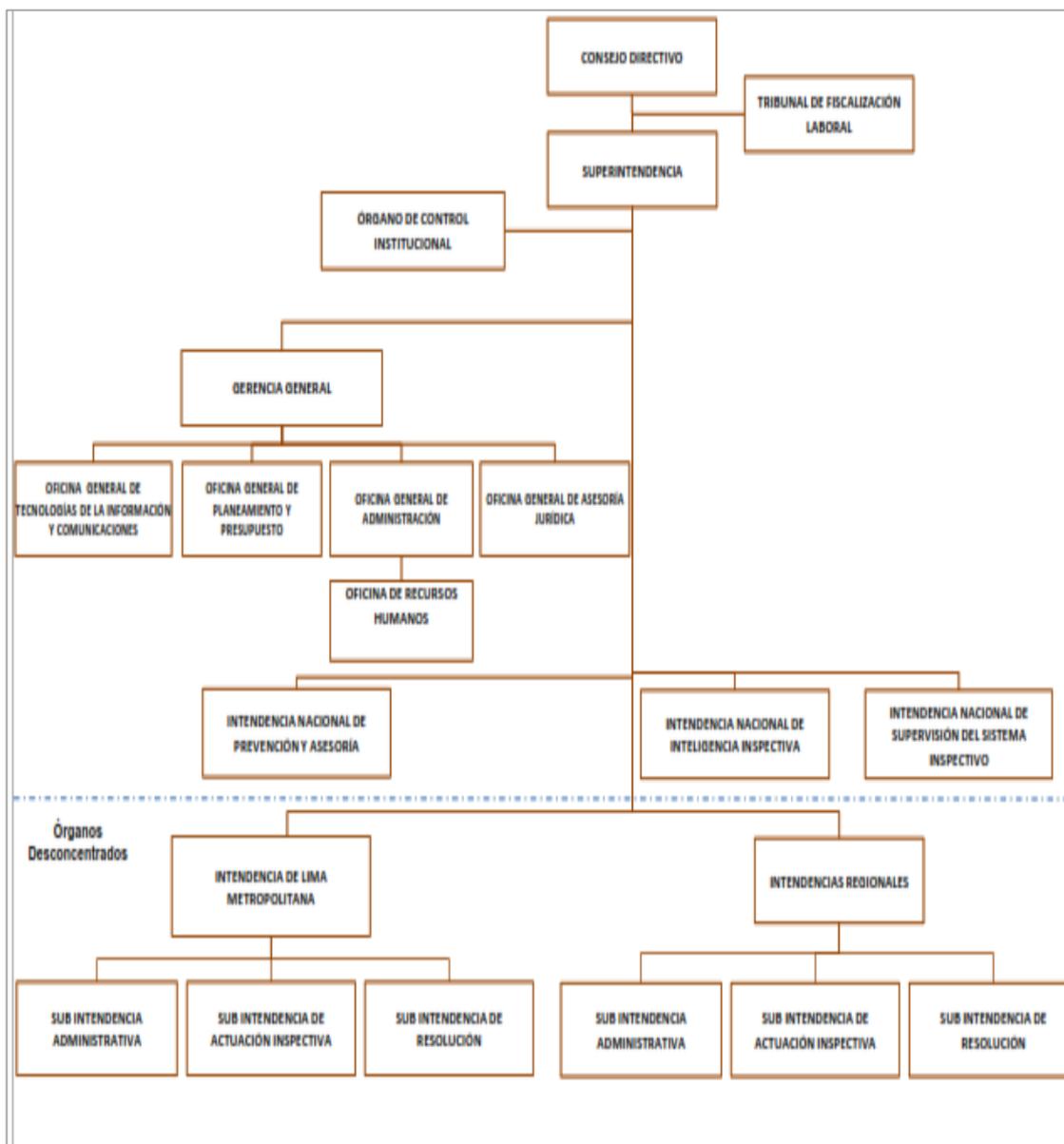
Los ingresos relacionados con el cumplimiento de sus funciones se refieren a la recaudación de las multas administrativas, y se encuentran bajo la normativa presupuestal vigente y se utilizan prioritariamente para el fortalecimiento del ejercicio óptimo de las funciones de la Sunafil y del sistema a su cargo.

#### II.2.4.3. Organigrama de SUNAFIL

La entidad cuenta con diversas unidades orgánicas, y cada una con funciones definidas, y en lo que respecta a la presente investigación el área competente de ejecutar el procedimiento de cobranza ordinaria son las 26 Sub Intendencias Administrativas a nivel Nacional, las cuales están conformadas por el Sub Intendente Administrativo y un especialista de cobranza (en algunas regiones del país).

**Figura N° 5**

*Organigrama de Sunafil*



**Nota:** Reproducida del Decreto Supremo N° 009-2013-TR, 2013.

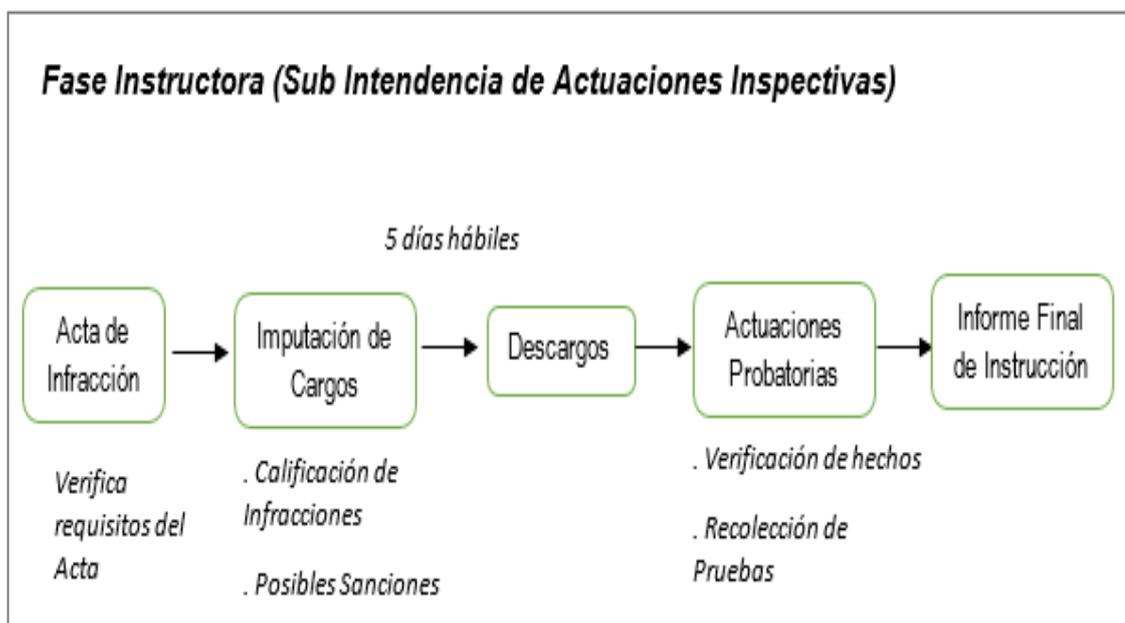
Los especialistas de cobranza tienen la responsabilidad de ejecutar la cobranza ordinaria de las multas, seguimiento de los pagos y concretar los fraccionamientos de multas, siendo supervisados por el Sub Intendente administrativo de cada Intendencia. Es importante indicar que en la actualidad no todas las Intendencias tienen asignado a un especialista de cobranza, por ende, en dichas regiones el procedimiento de cobranza lo ejecuta el Sub intendente administrativo.

#### II.2.4.4. Procedimiento Sancionador de SUNAFIL

La imposición de multas en materia laboral está regulada por la Ley N° 28806 (2006) la cual hace referencia al procedimiento administrativo sancionador en la inspección del trabajo, la cual tiene dos fases: la fase instructora y la fase sancionadora.

#### Figura N° 6

*Fase Instructora del Procedimiento Administrativo Sancionador Laboral en SUNAFIL*



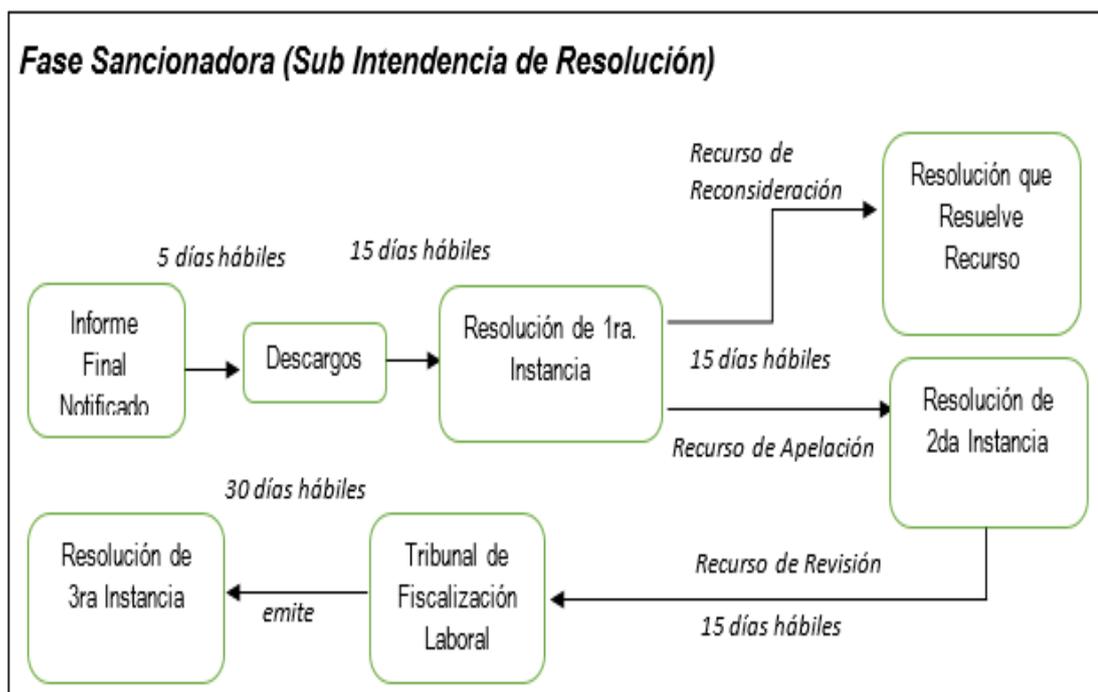
En la fase instructora se verifica el acta de infracción emitida por el personal inspectivo, el cual después de haber realizado sus actuaciones inspectivas determina las posibles infracciones cometidas y las posibles sanciones, por lo que se le notifica el acta de infracción e imputación de cargos al sujeto inspeccionado, de tal manera que pueda subsanar las infracciones cometidas o de otra manera se le otorga un plazo para realizar sus descargos respectivos. Esta etapa culmina con el Informe Final de Instrucción emitida por el inspector de trabajo, en el cual puede determinar la inexistencia de la infracción o de corresponder determina que actos constituyen infracción.

El sujeto pasible de sanción tiene la posibilidad de subsanar la infracción, de tal manera que el informe final de instrucción pueda culminar en un archivo de todos los actuados, la reducción de la multa o la imposición de la sanción como propuesta inicial.

La siguiente fase es la sancionadora, en donde se verifica el informe final de instrucción y la sanción propuesta. La ley indica que la sanción puede ser una multa o cierre temporal cuando la actividad económica no supera los treinta días calendarios, sin embargo, por las actividades que realizan los sujetos inspeccionados la mayoría de sanciones impuestas son multas administrativas.

**Figura N° 7**

*Fase Sancionadora del Procedimiento Administrativo Sancionador Laboral*



Es importante mencionar que los criterios en materia laboral para imponer sanciones dependen las características del sujeto sancionado (Microempresa, Pequeña Empresa y NO Mype), la gravedad de la transgresión a la norma, así como el número de colaboradores que se han visto afectados, por tal motivo el importe de la sanción es variable y se calcula en base de la unidad impositiva tributaria (UIT) vigente.

Para validar la categoría de una empresa los órganos resolutores constatan el tipo de empresa, la cual es otorgada por el Ministerio de la Producción. Después de validar lo anterior, se verifica la tabla de sanciones indicada en el Decreto Supremo N° 019-2006-TR, para aplicar los otros criterios y con ello determinar el importe final de la sanción. Cabe precisar que el importe de la multa impuesta puede devenir de la suma de distintas infracciones (leve, grave y muy grave).

El procedimiento sancionador laboral cuenta con varias etapas:

**Primera Instancia:** En esta etapa el funcionario a cargo del procedimiento sancionador emite una resolución administrativa en la cual se determina el importe de la sanción, sin embargo, dicha resolución puede ser materia de impugnaciones dentro del plazo de 15 días hábiles, con los cuales se busca rebajar o anular la multa, siendo que de no presentar impugnación el sujeto multado puede quedar consentida la sanción y por consiguiente dicha multa debe ser derivada para su cobranza ordinaria. En el caso de haber presentado recurso administrativo de reconsideración, el mismo órgano resolutor emite una nueva resolución administrativa, en la cual se puede rebajar, anular o permanecer el importe de la multa, culminando de esa manera dicha etapa. En el caso de haber presentado recurso de apelación, dicho procedimiento pasa a la siguiente instancia.

**Segunda Instancia:** En esta etapa el funcionario a cargo del procedimiento sancionador en dicha etapa resuelve el recurso administrativo de apelación, por lo que emite una nueva resolución administrativa en la cual se define nuevamente el importe de la sanción o se confirma el importe, sin embargo, dicha resolución puede ser materia de impugnación dentro del plazo de 15 días hábiles cuando la multa no deviene de infracciones consideradas muy graves, por lo que al presentarse el recurso de revisión dicha sanción pasa a la siguiente etapa del procedimiento. En los casos en las que las sanciones no pueden ser materia de recurso administrativo de revisión, culmina el procedimiento sancionador, por lo que dicha multa pasa a ser materia del procedimiento de cobranza ordinaria.

**Tercera Instancia:** Es la última etapa del procedimiento sancionador y está a cargo del Tribunal de Fiscalización laboral, donde se determina el importe final de la Multa. En ese sentido, en esta etapa se resuelve el recurso administrativo de revisión, definiéndose la rebaja de la multa, su confirmación o anulación, por lo que una vez confirmada la multa o su posible rebaja, queda culminado el expediente sancionador y la multa queda expedita para su cobranza ordinaria.

#### II.2.4.5. Procedimiento de Cobranza Ordinaria de SUNAFIL

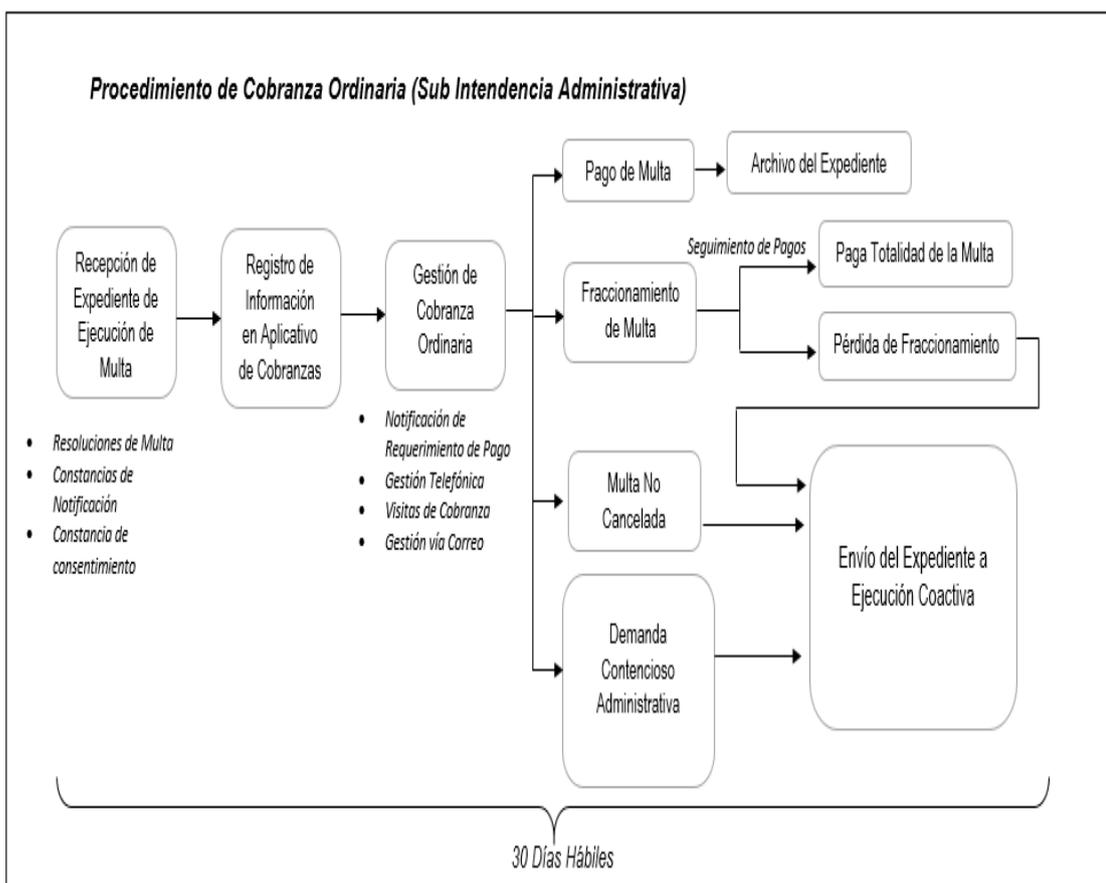
La ejecución de Cobranza ordinaria de las Multas de Sunafil fue implementado desde finales del año 2017 con la aprobación de la Directiva N° 005-2017-SUNAFIL/OGA, y es el periodo previo para la ejecución coactiva, donde los sujetos sancionados pueden

pagar la totalidad de sus multas de manera voluntaria o de otra manera acogerse al beneficio de fraccionamiento de multa (pago en cuotas).

El plazo del procedimiento de cobranza ordinaria tiene un plazo definido de 30 días hábiles desde la fecha de recepción de los expedientes de multa por parte de la Sub Intendencia Administrativa para su gestión de cobro, y vencido dicho plazo sin que el sancionado realice el pago o se acogiera al fraccionamiento de deuda, dichas sanciones pecuniarias deben ser derivadas a otro órgano competente para el inicio del procedimiento de cobranza coactiva.

**Figura N° 8**

*Procedimiento de Cobranza Ordinaria de SUNAFIL*



Dentro de dicho plazo, las acciones de cobranza incluyen la notificación del requerimiento de pago, gestión de cobranza vía telefónica, gestión de cobranza mediante correos electrónicos y las visitas personalizadas de cobranza; con todas estas acciones la entidad busca coordinar el pago de las multas hasta antes de su envío de los expedientes para su cobranza coactiva.

#### II.2.4.6. Procedimiento de Fraccionamiento de Multas de SUNAFIL

Dentro del periodo de cobranza ordinaria un deudor puede acogerse a la facilidad de fraccionamiento de multas según la Directiva N° 006-2017-SUNAFIL/OGA, sin embargo, para acogerse a esta medida se debe cumplir con requisitos como por ejemplo el pago de la cuota inicial (Monto no menor al 20% de la deuda actualizada con intereses, vigencia poder actualizada, formatos de la entidad, entre otros), y una vez aprobado dicha facilidad de pago, se le autoriza al deudor el pago mediante cuotas mensuales hasta concluir con el pago de la multa más los intereses respectivos. Asimismo, si durante el fraccionamiento existe incumplimiento de pagos de dos cuotas sucesivas de fraccionamiento o de la última cuota dentro de los 30 días calendarios se declara la pérdida de dicho beneficio, no obstante, lo cual conlleva que el saldo de deuda sea derivado inmediatamente a cobranza coactiva. El resultado de dicho procedimiento son el reporte de recaudación de multas canceladas mediante el pago en cuotas.

Dentro de los requisitos establecidos para acogerse al fraccionamiento de deuda, se le requiere al deudor el pago de una cuota inicial, la cual representa al veinte por ciento (20%) de la deuda actualizada, asimismo existe un monto mínimo de deuda (30% de la Unidad Impositiva Tributaria) para ser materia de fraccionamiento. Asimismo, el documento normativo menciona las causales de pérdida de fraccionamiento como el incumplimiento de pago de la última cuota posterior a los 30 días calendarios o el incumpliendo de pago de dos cuotas sucesivas o alternadas de su cronograma de fraccionamiento.

La Directiva N° 002-2021-SUNAFIL/OGA Directiva General que regula el proceso de Cobranzas de multas, ha sido aprobada el 07 de diciembre del año 2021 dejando sin efecto las directivas anteriormente mencionadas. Esta nueva disposición normativa incluye tres procedimientos como el de cobranza ordinaria, fraccionamiento de multas y cobranza coactiva.

#### II.2.5. Eficacia

Según Chiavenato (2018) menciona que es la medida en la que se alcanzan los resultados, y en relación al ámbito económico se refiere a la capacidad para satisfacer una necesidad mediante la entrega de un bien o servicio. De acuerdo a Díaz y Hernández (2008) se refiere a los resultados alcanzados en relación con las metas

organizacionales, tal es así que se deben priorizar las tareas y llevarlas a cabo de manera ordenada con la finalidad de lograr el mejor resultado posible.

Por otro lado, Domínguez (citado en García et al., 2019), menciona que la eficacia se entiende a la relación que existe entre el servicio que brinda la organización y el grado de satisfacción del usuario. De acuerdo a la (RAE, 2021) el término significa la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

El procedimiento de cobranza ordinaria fue implementado con la finalidad que el mayor número de multas sean canceladas mediante pagos totales o el beneficio de fraccionamiento de multas, lo cual va a permitir que se mejoren los ingresos por recaudación de multas.

### **II.3. Marco conceptual (terminología)**

A continuación, se presentan las definiciones más importantes que han sido utilizadas en la presente investigación y se encuentran relacionadas con las categorías:

1. **Procedimiento de cobranza:** Es el conjunto de acciones que se realizan de manera secuencial, los cuales tienen la finalidad de realizar el cobro de una deuda o acreencia, de tal manera que se pueda lograr el pago y la disminución de la cartera de deudas.
2. **Cobranza Ordinaria:** Es una etapa de cobranza que se realiza de manera más consensuada o persuasiva, con la finalidad de inducir al deudor a realizar el pago, siendo así que esta etapa incluye la determinación de la deuda, notificación de documentos, estrategias de gestión de cobro y otros; hasta antes que se dé inicio del procedimiento de cobranza coactiva.
3. **Determinación de deuda:** Proceso en el cual se actualiza el importe de la deuda cobrable, incluyendo los intereses moratorios.
4. **Cobranza coactiva:** Es el mecanismo de ejecución forzosa regulado por la ley, mediante el cual SUNAFIL puede exigir el pago de las multas (SUNAFIL. 2021. p. 8). Mediante este tipo de cobranza la entidad puede realizar embargo de cuentas, retenciones bancarias y otros con la finalidad de recuperar la deuda.
5. **Eficacia:** Según Mejía (1998) menciona que es el grado en que se alcanzan los objetivos, asimismo consiste en concentrar los esfuerzos de una entidad en las actividades que deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados.
6. **Gestión de Cobranza:** Son todas las actividades relacionados a la cobranza de las deudas, las cuales pueden incluir notificación de cartas inductivas, realización

de llamadas telefónicas, visitas personalizadas y el envío de correos electrónicos con la finalidad de coordinar el pago de la deuda.

7. **Multa:** Es la sanción de tipo monetario que se impone a los responsables de las infracciones.
8. **Multa Consentida en Primera Instancia:** Sanción pecuniaria impuesta en primera instancia que no fue materia de impugnación o que, habiendo sido impugnada mediante el recurso administrativo de reconsideración fue declarada consentida la multa, culminando de esa manera el procedimiento sancionador.
9. **Multa Confirmada en Segunda Instancia:** Sanción pecuniaria que ha sido confirmada o rebajada después del recurso administrativo de apelación, la cual ha sido declarada consentida culminando de esa manera el procedimiento sancionador.
10. **Multa Confirmada en Tercera Instancia:** Sanción pecuniaria confirmada o rebajada después de haber sido resuelto la impugnación a través del recurso administrativo de revisión, y según lo resuelto por la máxima autoridad administrativa como el Tribunal de Fiscalización Laboral se confirma o se rebaja el importe de la multa, agotando la vía administrativa y culminado el procedimiento sancionador.
11. **Procedimiento Administrativo Sancionador:** Es el procedimiento que siguen las entidades del estado para detectar infracciones a las leyes, y por el cual se impone sanciones administrativas (Gosálbez, 2013).
12. **Recaudación:** Cantidad Recaudada (RAE, 2021). Dicho término significa el total de ingresos obtenidos mediante las acciones de cobranza, las cuales devienen de las multas impuestas en el plano laboral.
13. **Multas Canceladas por pagos totales:** Sanciones pagadas durante el periodo de cobranza ordinaria, las cuales han sido canceladas de forma total o mediante pagos a cuenta, hasta culminar el pago del importe total de la multa más los intereses moratorios (SUNAFIL, 2017).
14. **Multas canceladas por Fraccionamiento:** Sanciones pagadas durante el periodo de cobranza ordinaria, las cuales han sido canceladas mediante el pago en cuotas, hasta llegar a culminar el pago total de la multa más los intereses moratorios (SUNAFIL, 2017B).
15. **Segmentación de Cartera de deuda:** Es la agrupación de deudas según categorías o características similares de los deudores, de tal manera que se pueda establecer estrategias de cobranza de manera diferenciada.

**16. Seguimiento de acciones de Cobranza:** Es la evaluación de los resultados alcanzados en materia de cobranza, de tal manera que se pueda implementar mejoras en el procedimiento.

### **III. HIPÓTESIS (SUPUESTOS)**

#### **III.1. Declaración de Hipótesis**

La investigación es de tipo cualitativa por tal motivo se ha prescindido del planteamiento de hipótesis. Según Bernal (2010) “todo proyecto de investigación, requiere preguntas de investigación, y sólo aquellos que buscan evaluar relación entre variables o explicar causas requieren formulación de hipótesis” (p. 136).

Según (Mira et. al, 2004) indica que “La Investigación cualitativa aborda la realidad desde una perspectiva holística e intenta comprenderla o describirla sin recurrir para ello a formular hipótesis (que luego se contrastarán), establecer medidas objetivas, controlar exhaustivamente todas las variables o realizar una selección azarosa de los sujetos participantes” (p. 2).

#### **III.2. Matriz de Categorización (Operacionalización de variables)**

La presente investigación al ser cualitativa cuenta con categorías, y según lo mencionado por Bautista (2014) las categorías constituyen una palabra que tiene un criterio unificador buscando que diversas ideas se encuentren relacionadas en una sola categoría.

MATRIZ DE CATEGORIZACIÓN				
CATEGORÍAS	Definición conceptual	SUBCATEGORÍAS	Definición	Aspectos
Cobranza Ordinaria	Cobranza ordinaria es la etapa de cobranza donde se busca gestionar el pago de manera voluntaria por parte del deudor, por lo que dicho periodo incluye la determinación de la deuda, segmentación de la cartera de deuda, acciones de gestión de cobro y seguimiento de pagos, hasta antes del inicio del Procedimiento de Ejecución Coactiva (SAT Lima, 2010)	Determinación de la deuda	Se establece el monto exacto de la deuda a cobrar, verificación y registro de información, analizar información con apoyo de una base de datos la cual permita una adecuada determinación de las deudas. (SAT Lima, 2010).	Expediente para determinar la deuda a cobrar Soporte Informático para determinar la deuda
		Segmentación de Cartera de Deudas	Se realiza mediante la agrupación de deudas según categorías (importancia económica, tipo de empresa, sector empresarial), de tal manera que según cada cartera se pueda establecer estrategias de cobro y de esa manera lograr una recaudación eficaz y eficiente (SAT Lima, 2010).	Segmentación de deudas por importancia económica
				Segmentación de deudas por tipo de empresa
				Segmentación de deudas por sector empresarial
		Gestión de cobranza	La finalidad de cobranza es persuadir al pago de manera inmediata, generando percepción de riesgo e indicando las consecuencias de no pagar las deudas. Los mecanismos para comunicarse con el deudor pueden ser a través de cartas, correos electrónicos, llamadas telefónicas y visitas realizadas por los gestores de cobranza (SAT Lima, 2010).	Notificación de Cartas Inductivas
				Gestión telefónica
				Gestión por correo electrónico
				Visitas Personalizadas
		Seguimiento de acciones de cobranza	En esta parte se evalúan los resultados alcanzados y el desempeño del equipo de cobranza de manera periódica, realizando análisis de la eficacia de todas las acciones de cobranza, asimismo se evalúa a través de la generación de reportes. (SAT Lima, 2010).	Seguimiento de los resultados
				Generación de Reportes
Recaudación de Multas Administrativas	Las multas constituyen beneficios económicos recibidos o por recibir, por una entidad pública, por decisión de un tribunal u otro organismo responsable de hacer cumplir la ley, como consecuencia de infringir las leyes o regulaciones, asimismo las multas requieren que un individuo transfiera un importe fijo de efectivo a una entidad pública y no imponen ninguna obligación a éste que pueda ser reconocida como un pasivo (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], s.f.)	Multas Canceladas por pagos totales	Sanciones pagadas durante el periodo de cobranza ordinaria, las cuales han sido canceladas de forma total o mediante pagos a cuenta hasta culminar el pago de la Multa más los intereses correspondientes (SUNAFIL, 2017).	Recaudación de Multas por Pagos Totales
		Multas canceladas por Fraccionamiento	Sanciones pagadas durante el periodo de cobranza ordinaria, las cuales han sido canceladas mediante el pago en cuotas hasta llegar a culminar el pago de la Multa más los intereses correspondientes (SUNAFIL, 2017B).	Recaudación de Multas por Fraccionamiento

## **IV. DESCRIPCIÓN DE MÉTODOS Y ANÁLISIS**

### **IV.1. Tipo de investigación**

La investigación es de tipo cualitativa, la cual se entiende que se utiliza para que el investigador pueda formar opiniones sobre un fenómeno estudiado, por lo cual se podría decir que este tipo de enfoque te permite construir e interpretar una realidad (Hernández y Mendoza, 2018). Según Ruiz (2013) indica que las investigaciones cualitativas tienden a captar y reconstruir significados, obteniendo información de manera flexible y no estructurada, siendo su orientación más holística e inductiva.

### **IV.2. Nivel de investigación**

Mediante la Investigación de tipo aplicada se precisan la metodología y demás medios, con lo cual se puede cubrir una necesidad (Concytec, 2021). La investigación es aplicada porque se realiza con propósitos prácticos, siendo lo fundamental resolver un problema o tomar una decisión (D'Aquino et al., 2020).

### **IV.3. Diseño de investigación**

Fenomenológico: Este tipo de diseño tiene como finalidad entender las experiencias que comparten las personas sobre un fenómeno, de tal manera que se pueda encontrar elementos comunes en sus vivencias (Hernández y Mendoza, 2018). El punto central de la fenomenología está en la experiencia de las personas, es decir, sus vivencias las cuales se dan en un horizonte temporal y en un contexto determinado, por lo que cada experiencia es única para describir e interpretar, y a través de ello construir una realidad (Ballesteros, 2015).

### **IV.4. Método de investigación**

El tipo de método inductivo es utilizado para establecer conclusiones partiendo de hechos específicos (Bernal, 2010). Según Gibbs (2014) la inducción es la generación de una explicación general realizada en merito a la acumulación de circunstancias similares.

### **IV.5. Población (Unidad de Análisis)**

Teniendo en consideración que la investigación es de enfoque cualitativo, por lo tanto, las unidades de análisis son las 26 Sub Intendencias Administrativas de las Intendencias de la SUNAFIL de Perú. Se debe tener en cuenta que el procedimiento de cobranza ordinaria es ejecutado por el sub intendente administrativo o el especialista de cobranza dependiendo de la disponibilidad de personal de cada Intendencia o región, por lo que la población total está conformada por un total de 26 personas.

#### **IV.6. Muestra (Unidad de Muestreo)**

La muestra en las investigaciones cualitativas puede ser un grupo de personas, eventos o sucesos sobre el cual se deben recolectar datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo de una población de estudio (Hernández y Mendoza, 2018). Según Ispizua y Lavia (2016) indican que en las investigaciones cualitativas se suele trabajar con menos personas por lo que las muestras son relativamente pequeñas en comparación con una muestra estadística, debido a que se requiere variedad y riqueza en cuanto a información para poder llevar a cabo la investigación.

Teniendo en consideración la importancia de la muestra para las investigaciones cualitativas, se ha considerado conveniente tomar como muestra 9 personas conformada por siete especialistas de cobranza y dos sub intendentes administrativos, los cuales fueron elegidos por sus años de experiencia en el área.

#### **IV.7. Técnicas de recolección de datos**

##### 1. Técnica

##### a) Análisis de contenido

El análisis de contenido se refiere a la interpretación de los datos que han sido recolectados y registrado en diversos instrumentos para facilitar su estudio (Bautista, 2014). En esa misma línea Ruiz (2013) indica que es una técnica que consiste en interpretar el contenido de todo tipo de documentos escritos.

Mediante esta técnica se expresa y describe la información de manera significativa, por medio de la lectura de documentación.

##### b) Entrevista

Mediante esta técnica se busca comprender las perspectivas, juicios o expectativas de los participantes, mediante un dialogo fluido con un propósito, de tal manera que se pueda obtener datos relevantes para la investigación. La característica principal de la entrevista es que permite mayor profundidad cuando se formula una interrogante e incluso se puede añadir nuevas preguntas para recabar información más precisa y personalizada, por lo que esta técnica puede ser muy provechosa (Martínez, 2014).

##### c) Focus Group

Según Scribano (2007) indica que son discusiones grupales donde existe un entrevistador y por otro lado están los participantes, quienes proporcionan respuestas a las preguntas realizadas y discuten sus puntos de vista sobre algún tema en específico. De acuerdo a Krueger y Kasey (Como se citó en Hernández y Mendoza, 2018), “consideran como una especie de entrevistas grupales, que

consisten en reuniones de grupos pequeños o medianos (tres a 10 personas), en las cuales los participantes conversan a profundidad en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal bajo la conducción de un especialista en dinámicas grupales” (p. 45).

## 2. Instrumento

- a) Ficha de análisis de contenido: Esta técnica se utiliza para analizar las ideas de un texto o documento, así como otras formas de comunicación como por ejemplo comunicación discográfica o iconográfica (Mejía y Novoa, 2014).
- b) Guía de Entrevista: Es la herramienta que se utiliza en la técnica de entrevista, que consiste en una serie de preguntas que se formularan al entrevistado y se realizan según una secuencia determinada (Mejía y Novoa, 2014).
- c) Guía de Entrevista de Focus Group: En una entrevista grupal se debe definir el tema y las posibles preguntas para conducir la dinámica del grupo (Vásquez, 2011).

## IV.8. Presentación de resultados

En la presente investigación se ha establecido tres instrumentos de recolección de datos, las cuales han sido validados por 03 expertos. Las técnicas utilizadas son las siguientes:

- Análisis de contenido: Se analizará mediante tres fichas de análisis de contenido, las cuales han sido definidas para cada directiva: Directiva N° 005-2017-SUNAFIL/OGA, Directiva N° 006-2017-SUNAFIL/OGA y la Directiva N° 002-2021-SUNAFIL/OGA. Asimismo, se analizará la información proporcionada por la entidad respecto a resultados de recaudación, la cual fue solicitada bajo la ley de transparencia y acceso a la información pública. Mediante esta técnica se podrá comparar la documentación y lo aplicado.
- Entrevista: Se realizará la entrevista a siete especialistas de cobranza y dos Sub Intendentes administrativos, quienes ejecutan en cada región el procedimiento de cobranza ordinaria. La entrevista se realizará previa disponibilidad del entrevistado y será enviada a sus correos electrónicos mediante formulario Google para su llenado, y dicha información obtenida será materia de interpretación.
- Focus Group: Se realizará un focus group mediante la plataforma google meet, con tres especialistas en cobranza, de tal manera que se pueda obtener diferentes puntos de vista sobre el tema de estudio.

Se presentará información obtenida mediante solicitud presentada a la entidad respecto de la cobranza ordinaria, la cual es relevante para fortalecer la información recabada mediante los instrumentos de investigación.

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos se procederán a analizar e interpretar los hallazgos de investigación, asimismo mediante el uso de diversas técnicas se cumple con el proceso de triangulación, el cual según Okuda (2009) dentro de las investigaciones cualitativas comprende la aplicación de varias estrategias o métodos para estudiar un mismo fenómeno, de tal manera que no se pueda sesgar la investigación y del mismo modo se pueda tener una visión de diferentes ángulos.

## **V. RESULTADOS**

A continuación, se presentan los resultados de acuerdo a cada instrumento de investigación:

- Según el análisis de la Ficha de Contenido de la Directiva N° 005-2017-SUNAFIL/OGA Directiva que regula la ejecución de la multa administrativa mediante cobranza ordinaria podemos mostrar los siguientes resultados:
  - Respecto al primer objetivo específico, la deuda está determinada por el importe de la multa más los intereses moratorios, los cuales se calculan desde el día siguiente de la notificación de la resolución que determina la multa hasta el día de pago. Este punto de la directiva es ambiguo, ya que como se ha mencionado anteriormente en el procedimiento sancionador puede existir varias instancias administrativas y en cada una de ellas se emite una resolución que va determinando el importe final de la multa, por ende, genera controversia para el cálculo del interés moratorio al haber varias resoluciones de multa.
  - Respecto al segundo objetivo específico, el procedimiento de cobranza ordinaria no establece ningún tipo de segmentación de la cartera de deudas, por lo que las estrategias de cobranza se ejecutan de forma homogénea para todo tipo de deudor.
  - En lo que corresponde a las estrategias de cobranza aplicadas se puede indicar que se utilizan el requerimiento de pago en donde se solicita el pago de la deuda, otorgando un plazo de 05 días hábiles para realizar el pago, asimismo se ejecuta la gestión de cobranza vía correo electrónico, la realización de llamadas telefónicas y las visitas personalizadas de cobranza en el domicilio del deudor con la finalidad de concretar los pagos.
  - En cuanto al cuarto objetivo específico, no se realiza un análisis de los resultados alcanzados, ya que el lineamiento solo establece el formato en el que se debe reportar los resultados de recaudación de manera mensual, sin mayor análisis.
  - En relación con el quinto objetivo específico, se puede mencionar las deficiencias como el modelo de requerimiento de pago, el cual no indica que el deudor cuenta

con la posibilidad de acogerse al fraccionamiento de deuda, asimismo no se establece un protocolo para aplicar las estrategias de cobranza. Del mismo modo, existe falta de precisión para el cálculo de intereses lo cual puede generar reclamos por parte de los deudores.

- Según el análisis de la Ficha de Contenido de la Directiva N° 006-2017-SUNAFIL/OGA Directiva que regula el procedimiento de fraccionamiento en la ejecución de las multas administrativas, se puede mostrar los siguientes resultados:
  - Referente al primer objetivo específico el importe de deuda a cobrar, está determinada por el importe de la multa más los intereses moratorios, sin embargo, para el caso de los fraccionamientos se incluye intereses adicionales por cada cuota de fraccionamiento.
  - Respecto al segundo objetivo específico el lineamiento no hace referencia a algún tipo de segmentación de la cartera de deudas, por lo tanto, los requisitos para otorgar el beneficio de fraccionamiento son iguales sin importar las características del deudor.
  - En lo que corresponde al tercer objetivo específico este lineamiento no establece estrategias de cobranza para mejorar los resultados de fraccionamiento, al contrario, la directiva establece requisitos que pueden ser limitantes para otorgar con más celeridad dicho beneficio.
  - En relación al análisis de los resultados alcanzados, solo hace mención al formato en el que se debe reportar los ingresos por recaudación mediante esta facilidad. Por lo tanto, no se analizan o evalúan los resultados obtenidos.
  - Concerniente al quinto objetivo específico se puede indicar que las deficiencias son los requisitos que solicitan al deudor para acogerse a dicha facilidad de pago, como por ejemplo el importe o porcentaje de cuota inicial, la vigencia poder actualizada, el monto mínimo para fraccionar una deuda, el máximo número de cuotas o límites de fraccionamiento, asimismo no permite la opción de reprogramar el cronograma de pago o más aun no permite la opción de refinanciar la deuda.
- Según el análisis de la Ficha de Contenido de la Directiva N° 002-2021-SUNAFIL/OGA Directiva General que regula el proceso de cobranzas de multas, fue aprobada el 07 de diciembre del año 2021 dejando sin efecto las directivas anteriormente mencionadas. Esta nueva disposición normativa incluye tres procedimientos como el de cobranza ordinaria, fraccionamiento de multas y cobranza coactiva, sin embargo, nos centraremos en analizar el procedimiento de cobranza ordinaria y fraccionamiento de multas de las deudas en la etapa de cobranza ordinaria, la cual es materia de la presente investigación.

- En lo que corresponde a la determinación de la deuda a cobrar, está conformada por el importe de final de la Multa más los intereses moratorios, los cuales se determinan desde el día siguiente desde la fecha en la que queda consentida la multa, la cual puede ser en primera o segunda o tercera instancia. Por lo tanto, este punto define claramente la forma del cálculo del interés moratorio.
- En relación a la segmentación de la cartera de deudas, la cobranza ordinaria se ejecuta de manera lineal ya que no se ha establecido dicha modalidad.
- En cuanto al tercer objetivo específico, las estrategias de cobranza son el requerimiento de pago, del mismo modo, se mantienen las estrategias como la gestión de cobranza vía correo electrónico, llamadas telefónicas y las visitas personalizadas de cobranza. En la misma línea una estrategia que se está incluyendo es el ingreso de las deudas que provienen de empresas privadas a las centrales de riesgos, buscando persuadir el pago de la multa.
- Respecto al cuarto objetivo específico no existe análisis de los resultados alcanzados mediante la cobranza ordinaria, por lo que se siguen reportando los resultados de recaudación mediante formatos establecidos en la directiva.
- En cuanto a las deficiencias del procedimiento, persisten las limitantes como el requisito de presentación de la vigencia poder actualizada, el modelo de requerimiento de pago, el monto mínimo para fraccionar una deuda, asimismo no se ha incluido la opción de reprogramar el cronograma de pago o más aun no permite la opción de refinanciar las deudas.
- El segundo instrumento de investigación que se ha llevado a cabo es la realización de 9 entrevistas, la cual se realizó a 7 especialistas de cobranza y 2 Sub Intendentes Administrativos de diferentes regiones, quienes cuentan con amplia experiencia en la ejecución del procedimiento de cobranza ordinaria, y son quienes brindaron respuestas a las 12 preguntas de investigación que se han planteado, y de las cuales se puede inducir lo siguiente:
  - El importe o deuda a cobrar se define por el importe de la sanción la cual ha sido definida mediante una resolución de multa más los intereses moratorios, los cuales se calculan desde el día siguiente de la fecha de consentimiento de la multa. Asimismo, el uso del aplicativo de gestión de cobranza o soporte informático permite la sistematización de información para ejercer la cobranza, así como la determinación automática de la deuda a cobrar, la generación y notificación de requerimientos de pago de manera automatizada.
  - En relación con el segundo objetivo específico el procedimiento de cobranza no establece la segmentación de cartera de deudas, sin embargo, algunos

especialistas han considerado conveniente la segmentación de su cartera en base a su criterio personal o la realidad de sus regiones como por ejemplo segmentación entre empresas privadas o entidades públicas, segmentación según el importe de la multa o sobre la reincidencia de los deudores.

- En cuanto a las estrategias de cobranza, el requerimiento de pago es considerado un medio apropiado para la gestión de cobranza ordinaria, y su modalidad de notificación mediante la casilla electrónica ha mejorado la gestión de cobranza, ya que permite agilizar el cobro y su notificación. Por otro lado, consideran importante que se refuercen las estrategias de cobro mediante llamadas telefónicas, vía correo electrónico, debido a que no hay un protocolo para ejecutar las llamadas telefónicas, falta de asignación de un teléfono institucional para realizar dicha gestión, así como una base de datos de números telefónicos o correos electrónicos de los deudores. Del mismo modo, existen diversas dificultades en la gestión de cobranza referente a las visitas en situ, como las direcciones inexactas del deudor, cambio de domicilio fiscal del deudor, cierre de las empresas por la pandemia, domicilios ubicados en zonas de difícil acceso o peligrosas, falta de presupuesto para movilizarse a ejecutar las visitas. Dichas dificultades deberían ser tomadas en cuenta para proponer soluciones.
- En relación a los resultados de recaudación de la cobranza ordinaria, se puede indicar que no son parte de un análisis, sin embargo, los entrevistados consideran que los niveles de ingresos por multas han ido en incremento, y esto se da en base a la implementación del procedimiento de la cobranza ordinaria y el procedimiento de fraccionamiento de deudas.
- En relación al quinto objetivo específico, existen deficiencias en el procedimiento de cobranza, debido a que no existe una actualización del procedimiento, sin embargo, se ha actualizado la directiva de cobranza en la cual se ha aclarado el actuar de los gestores de cobranza cuando existe judicialización de deudas, debido a que muchas empresas por esta vía dejan de cancelar sus multas, incrementando de esa manera la cartera de morosidad. Asimismo, se considera necesario la implementación del expediente digital, el cual agilizaría la derivación del expediente de multa.
- El tercer instrumento de investigación que se ha llevado a cabo es la realización 1 focus group realizado con 3 especialistas de cobranza de diferentes regiones mediante la plataforma google Meet,, y del cual se puede mencionar lo siguiente:
  - En relación al primer objetivo de investigación, con la nueva directiva del proceso de cobranzas se ha perfeccionado el modo de determinación del importe de deuda

a cobrar, la cual está definida por el importe de la multa más los intereses moratorios calculados desde el día siguiente desde la fecha de consentimiento de la Multa. El pago de la multa puede realizarlo en el mismo banco o mediante la banca por internet o agente bancario.

- En relación al segundo objetivo, no existe una segmentación de cartera de deudas ya que no se encuentra establecido en la directiva, sin embargo, algunas regiones realizan su segmentación en base a su experiencia, como el tipo de deudor o magnitud del negocio, segmentación por sectores económicos. Asimismo, se segmentan las deudas en base a sector privado, público o el nivel de reincidencia, debido a que se pueda analizar el historial de pagos evitando mayores acciones de cobranza con algunos deudores o de otra manera poner mayor énfasis de cobro en los deudores con disposición para ejecutar el pago.
- Respecto al tercer objetivo de investigación, las estrategias de cobranza que están enmarcados en la directiva son considerados como relevantes para su gestión de cobro, sin embargo, consideran que se debería utilizar nuevas estrategias como el uso de la tecnología como la notificación vía mensaje de texto, otra estrategia planteada es el uso de bot o robot de cobranza para poder brindar soporte a la orientación para el pago de la deuda, asimismo, la colaboración interinstitucional con otras entidades es considerada importante, debido a que se podría facilitar la base de datos con números telefónicos, correos electrónicos o domicilios fiscales que coadyuven con las acciones de cobranza. Otra estrategia planteada es el régimen de gradualidad o de incentivos, teniendo en consideración que el propósito de la sanción es corregir una infracción o un error cometido de forma voluntaria o involuntaria, y mediante dicha estrategia se pueda evaluar la posibilidad de facilitar el pago de la sanción sin afectar su actuar empresarial.
- En lo que corresponde a los resultados de recaudación, se puede decir que no son parte de análisis, por lo tanto, no existe una retroalimentación para fortalecer el accionar de los gestores de cobranza y mejorar los niveles de recaudación. Es importante evaluar las diversas causales de incumplimiento de pago o la implementación de indicadores de gestión.
- Alineado al quinto objetivo de investigación, el procedimiento cuenta con limitantes como la falta de presupuesto y asignación de recursos para ejecutar las acciones de cobranza, si bien es cierto se puede mejorar el lineamiento o directivas, sin embargo, para ejecutar un procedimiento de manera eficaz se requiere de recursos como movilidad para trasladarse, teléfonos institucionales, capacitación en estrategias de cobranza o habilidades blandas, etc

- Adicionado a ello se muestran los resultados alcanzados en materia de recaudación de multas, por lo que se ha considerado conveniente solicitar documentación mediante la ley de acceso y transparencia a la información pública, la cual es importante para analizar:

El procedimiento de cobranza ordinaria en SUNAFIL se ha ido aplicando desde el año 2018, por lo que para realizar un análisis de los resultados alcanzados pre y post implementación del procedimiento de cobranza ordinaria se ha considerado importante mostrar los resultados de los años 2015, 2016, 2017 y 2018.

### **Tabla N° 1**

*Multas Canceladas en la Etapa No Coactiva Periodos 2015 – 2018*

AÑO	N° de Multas Canceladas	Importe Total de Recaudación
2015	109	S/1,318,234.15
2016	115	S/2,331,106.14
2017	250	S/3,847,111.34
2018	713	S/8,446,504.85

**Nota:** El monto total recaudado y el número de multas canceladas en etapa de cobranza ordinaria de SUNAFIL correspondiente a los periodos 2015-2018.

Esta tabla ha sido adaptada de la información emitida por SUNAFIL mediante solicitud de acceso a la información pública

Es importante tener en cuenta que la información corresponde al total de multas recuperadas mediante la cobranza ordinaria y los ingresos por recaudación de todas las Intendencias de SUNAFIL. Por tal motivo, se puede contrastar que los ingresos recaudados para el año 2018 se ha visto incrementado en un 120% en comparación con el año 2017, y en comparación con los años 2015 y 2016 se ha visto incrementada en un 641% y 342% respectivamente, lo cual significa que se ha mejorado notablemente los ingresos por recaudación con la implementación de la cobranza ordinaria. Del mismo modo se puede apreciar que el número de multas cobradas después de la implementación de dicho procedimiento se han incrementado, con lo cual se puede indicar que el procedimiento ha permitido que muchas empresas sancionadas cancelen sus deudas en dicho periodo.

Es conveniente realizar un análisis de los resultados de recaudación desagregado por cada intendencia o región, por tal motivo se muestra el total de ingresos por recaudación y el número de multas canceladas de los periodos materia de investigación.

## Tabla N° 2

*Multas Canceladas de Forma Total o Parcial Mediante Directiva N° 005-2017-SUNAFIL/OGA Periodos 2019 a 2021*

INTENDENCIA	2019		2020		2021	
	CANTIDAD	MONTO (S/)	CANTIDAD	MONTO (S/)	CANTIDAD	MONTO (S/)
AMAZONAS			1	S/1,512.00	2	S/5,131.34
ANCASH	10	S/157,153.56	11	S/99,704.40	32	S/618,480.46
APURIMAC					12	S/54,557.96
AREQUIPA	34	S/176,724.42	22	S/235,760.46	64	S/1,516,138.15
AYACUCHO	18	S/210,141.17	3	S/20,807.50	1	S/25,322.26
CAJAMARCA	48	S/863,949.98	37	S/542,367.84	68	S/1,451,601.50
CALLAO	23	S/390,337.76	69	S/1,495,636.80	133	S/2,538,746.49
CUSCO	73	S/171,957.09	43	S/652,833.27	88	S/2,221,880.18
HUANCAVELICA					17	S/265,532.28
HUANUCO	4	S/21,620.28	15	S/172,725.73	9	S/522,290.56
ICA	51	S/212,533.08	50	S/520,362.45	44	S/959,437.33
LIMA METROPOLITANA	639	S/4,600,350.23	298	S/4,738,089.15	961	S/18,312,492.37
JUNIN	5	S/6,180.47	12	S/53,508.10	23	S/545,374.43
LA LIBERTAD	93	S/921,812.24	51	S/587,707.77	78	S/1,124,771.92
LAMBAYEQUE	6	S/92,411.73	13	S/232,041.83	28	S/746,801.85
LIMA	2	S/10,300.22	27	S/846,393.10	26	S/340,989.88
LORETO	14	S/165,031.60	17	S/163,220.53	4	S/8,449.85
MADRE DE DIOS	1	S/96.60	10	S/12,950.89	13	S/55,979.32
MOQUEGUA	31	S/235,980.30	17	S/245,591.08	25	S/181,662.95
PASCO					14	S/148,354.07
PIURA	29	S/133,675.29	22	S/156,836.64	50	S/936,755.05
PUNO	15	S/19,037.23	33	S/112,659.77	26	S/313,895.45
SAN MARTIN	8	S/17,825.32	4	S/3,415.72	29	S/250,418.73
TACNA					29	S/97,228.55
TUMBES	22	S/151,509.01	6	S/28,127.43	19	S/244,879.60
UCAYALI					9	S/7,716.74
<b>TOTAL</b>	<b>1126</b>	<b>S/8,558,627.58</b>	<b>761</b>	<b>S/10,922,252.46</b>	<b>1804</b>	<b>S/33,494,889.27</b>

**Nota:** El monto total recaudado y el número de multas canceladas mediante el procedimiento de cobranza ordinaria correspondiente a los años 2019, 2020 y 2021. Esta tabla ha sido reproducida de la información emitida por SUNAFIL mediante solicitud de acceso a la información pública.

Para la investigación se ha tomado referencia dichos periodos teniendo en cuenta que son años con particularidades muy distintas respecto al impacto económico de la pandemia. En ese sentido, es importante evaluar de manera desagregada cada región y para ello se tomará como referencia el año 2021 en comparación con el año 2019 y 2020.

### **Tabla N° 3**

*Porcentaje de Incremento de los Ingresos Recaudados del periodo 2021 en comparación con el año 2019*

Tasa de Incremento de Recaudación del año 2021 en comparación con el año 2019	
ANCASH	394%
AREQUIPA	858%
AYACUCHO	12%
CAJAMARCA	168%
CALLAO	650%
CUSCO	1292%
HUANUCO	2416%
ICA	451%
LIMA METROPOLITANA	398%
JUNIN	8824%
LA LIBERTAD	122%
LAMBAYEQUE	808%
LIMA	3311%
LORETO	5%
MADRE DE DIOS	57950%
MOQUEGUA	77%
PIURA	701%
PUNO	1649%
SAN MARTIN	1405%
TUMBES	162%

**Nota:** El porcentaje de incremento del total de ingresos recaudados mediante cobranza ordinaria del periodo 2021 comparado con el año 2019 por cada región

Teniendo en cuenta que en el año 2019 solamente 21 regiones ejercían sus funciones, por tal motivo se ha evaluado el incremento porcentual de los resultados de ingresos recaudados de las 20 regiones que obtuvieron ingresos, y en mérito a ello se evidencia que todas han incrementado sus ingresos, y del mismo modo la mayoría de sus intendencias han tenido mejores resultados respecto del número de multas recuperadas con excepción de Ayacucho, Ica, La Libertad, Loreto, Moquegua y Tumbes.

**Tabla N° 4**

*Porcentaje de Incremento de los Ingresos Recaudados del periodo 2021 en comparación con el año 2020*

Tasa de Incremento de Recaudación del año 2021 en comparación con el año 2020	
AMAZONAS	339%
ANCASH	620%
AREQUIPA	643%
AYACUCHO	122%
CAJAMARCA	268%
CALLAO	170%
CUSCO	340%
HUANUCO	302%
ICA	184%
LIMA METROPOLITANA	386%
JUNIN	1019%
LA LIBERTAD	191%
LAMBAYEQUE	322%
LIMA	40%
LORETO	5%
MADRE DE DIOS	432%
MOQUEGUA	74%
PIURA	597%
PUNO	279%
SAN MARTIN	7331%
TUMBES	871%

**Nota:** El porcentaje de incremento del total de ingresos recaudados mediante el procedimiento de cobranza ordinaria del periodo 2021 comparado con el año 2020

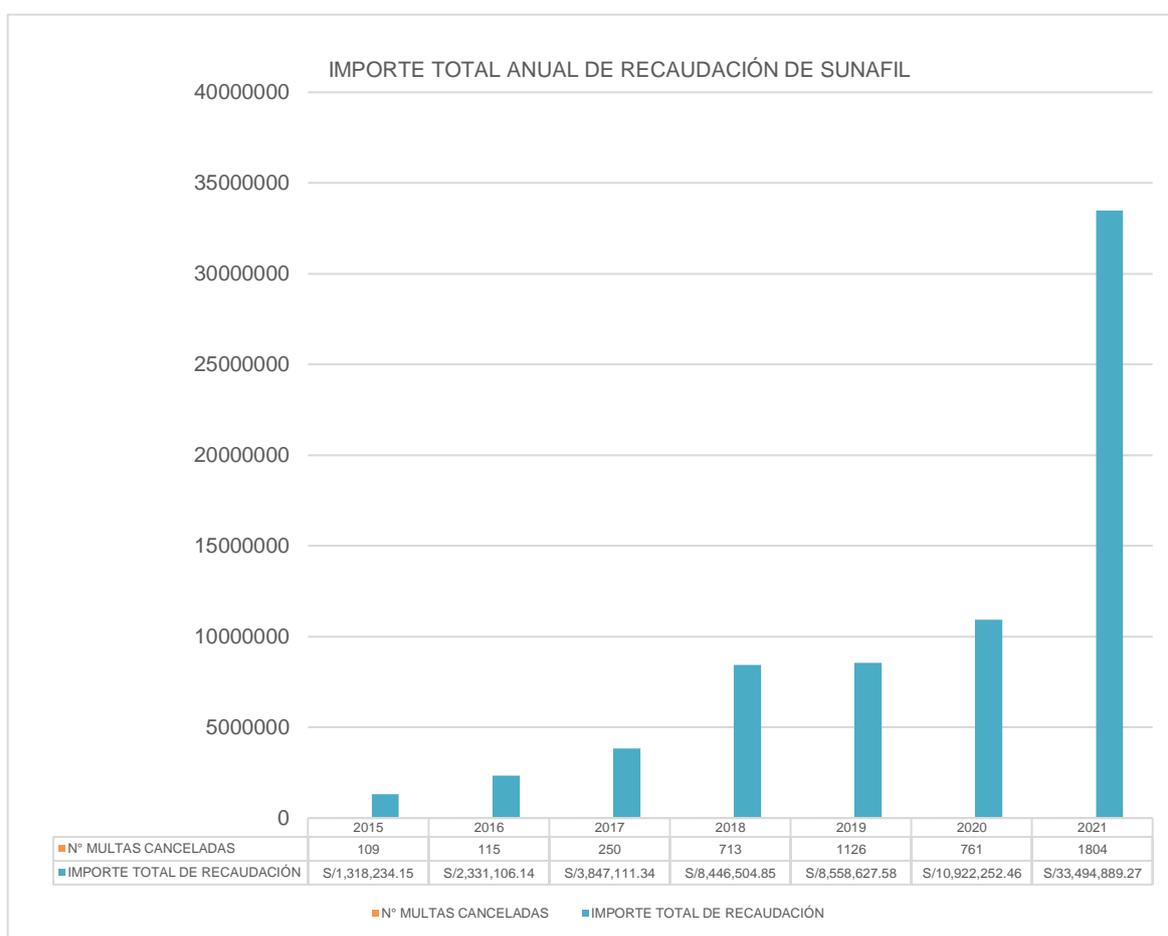
Para el año 2020 se ha evaluado el incremento porcentual de los resultados de ingresos recaudados de las 21 regiones que obtuvieron recaudación, y en base a ello se demuestra que todas las regiones han visto incrementado de manera considerable sus ingresos recaudados, y del mismo modo la mayoría de sus regiones han aumentado el número de multas cobradas, salvo las regiones de Ayacucho, Huánuco, Ica, Lima, Loreto y Puno que han reducido de manera mínima las multas cobradas para el año 2021. Por consiguiente, después de haber realizado un análisis del incremento porcentual de los ingresos por recaudación se comprueba que cada región está mejorando sus resultados, con lo cual se

puede evidenciar que un mayor número de empresas está cancelando sus deudas mediante el procedimiento de cobranza ordinaria.

Para visualizar el impacto del número de multas cobradas y el incremento de los ingresos recaudados mediante la implementación del procedimiento de cobranza ordinaria, es conveniente mostrar la evolución de los ingresos recaudados por multas desde el año 2015 hasta el año 2021.

### Figura N° 9

*Evolución de Recaudación de Sunafil de Cobranza Ordinaria Periodos 2015-2021*



**Nota:** El monto total recaudado en etapa de cobranza ordinaria correspondiente a los periodos 2015-2021.

En efecto, desde el año 2018 donde se implementó el procedimiento de cobranza ordinaria se ha mejorado el número de multas cobradas y en la misma línea los ingresos recaudados se han visto incrementados.

La entidad en el año 2021 ha implementado sus intendencias en todas las regiones del país, por lo que el número de empresas que están siendo fiscalizadas a nivel nacional se ha ido incrementando, y por consiguiente su capacidad sancionadora también ha ido en aumento. Para ello es importante mostrar el número de multas emitidas en las distintas etapas del procedimiento sancionador de los periodos 2019, 2020 y 2021.

### Tabla N° 5

*Total de Resoluciones de Multas Emitidas por SUNAFIL de los Periodos 2019 - 2021*

Multas emitidas según cada instancia del Procedimiento Sancionador	2019	2020	2021
Primera instancia	4665	4155	7718
segunda instancia	2651	1517	4053
Total	7316	5672	11771

**Nota:** El total de multas emitidas dentro del procedimiento sancionador desde el año 2019 al año 2021.

Esta tabla ha sido adaptada de la información emitida por SUNAFIL mediante solicitud de acceso a la información pública

El siguiente cuadro nos muestra que hay incremento de las multas emitidas para el año 2021, sin embargo, durante el año 2020 se refleja que el número total de multas emitidas se ha disminuido en comparación con el año 2019. Es importante tener en cuenta que en año de pandemia muchas actividades fueron suspendidas como las labores de fiscalización, lo cual conlleva que muchos procedimientos sancionadores hayan iniciado en el siguiente periodo.

Como se ha mencionado recién a finales del año 2020 la entidad ha ocupado las 26 regiones del país, tal es así que las ultimas regiones que iniciaron operaciones fueron Huancavelica, Amazonas, Apurímac, Ucayali y Pasco.

### Tabla N° 6

*Total de Multas Emitidas en Primera Instancia por SUNAFIL de los Periodos 2019 - 2021*

MULTAS EMITIDAS EN PRIMERA INSTANCIA SANCIONADORA			
DEPENDENCIA REGIONAL	2019	2020	2021
AMAZONAS	0	3	146
ANCASH	40	116	344
APURÍMAC	0	2	32
AREQUIPA	125	255	380
CAJAMARCA	130	129	347
CALLAO	130	298	380
CUSCO	189	267	326

HUÁNUCO	76	77	243
ICA	186	18	171
JUNÍN	32	0	1
LA LIBERTAD	254	268	518
LAMBAYEQUE	70	151	222
LIMA METROPOLITANA	2 983	1 887	2 492
LIMA PROVINCIAS	44	116	349
LORETO	31	52	104
MADRE DE DIOS	5	29	128
MOQUEGUA	79	60	185
PASCO	0	29	173
PIURA	144	118	219
PUNO	67	101	136
SAN MARTÍN	26	104	267
TACNA	0	12	280
TUMBES	54	63	94
UCAYALI	0	0	181
<b>TOTAL</b>	<b>4665</b>	<b>4155</b>	<b>7718</b>

**Nota:** El total de multas emitidas en primera instancia a nivel nacional dentro del procedimiento sancionador desde el año 2019 al año 2021.

Esta tabla ha sido reproducida de la información emitida por SUNAFIL mediante solicitud de acceso a la información pública

Según el cuadro anterior el número de multas emitidas en primera instancia en el año 2020 comparado con el año 2019, se evidencia el incremento de multas emitidas en 18 regiones y solamente en 06 regiones se ha disminuido, sin embargo, el total de multas emitidas a nivel nacional en el año 2020 es menor en comparación con el año 2019. Las regiones con mayor reducción de multas emitidas son Ica y Lima Metropolitana.

Para el año 2021 todas las regiones han visto incrementada el número de multas emitidas en comparación con el año 2020, lo cual significa que existe un mayor número de empresas sancionadas y dichas deudas serán parte del procedimiento de cobranza ordinaria.

### Tabla N° 7

*Total de Multas Emitidas en Segunda Instancia por SUNAFIL de los Periodos 2019 - 2021*

MULTAS EMITIDAS EN SEGUNDA INSTANCIA SANCIONADORA			
DEPENDENCIA REGIONAL	2019	2020	2021
AMAZONAS	0	0	18
ANCASH	1	11	113
APURÍMAC	0	1	23
AREQUIPA	95	36	131
AYACUCHO	28	38	69
CAJAMARCA	175	69	208

CALLAO	21	87	203
CUSCO	132	56	189
HUANCAVELICA	0	0	39
HUÁNUCO	35	9	89
ICA	100	51	80
JUNÍN	8	18	77
LA LIBERTAD	295	138	218
LAMBAYEQUE	67	106	266
LIMA METROPOLITANA	1511	680	1667
LIMA PROVINCIAS	12	42	119
LORETO	4	18	27
MADRE DE DIOS	2	3	25
MOQUEGUA	56	45	62
PASCO	0	2	61
PIURA	68	47	116
PUNO	10	32	49
SAN MARTÍN	11	15	123
TACNA	1	1	20
TUMBES	19	12	31
UCAYALI	0	0	30
<b>TOTAL</b>	<b>2651</b>	<b>1517</b>	<b>4053</b>

**Nota:** El total de multas emitidas en segunda instancia a nivel nacional dentro del procedimiento sancionador desde el año 2019 al año 2021.

Esta tabla ha sido reproducida de la información emitida por SUNAFIL mediante solicitud de acceso a la información pública

Según el cuadro anterior el número de multas emitidas en segunda instancia en el año 2020 comparado con el año 2019, se puede notar el incremento de multas emitidas en 12 regiones y en 10 regiones se ha disminuido, sin embargo, el total de multas emitidas a nivel nacional en el año 2020 es menor en comparación con el año 2019. Las regiones con mayor reducción de multas emitidas son Lima Metropolitana, La Libertad y Cajamarca. Para el año 2021 todas las regiones han visto incrementada el número de multas emitidas en comparación con el año 2020, lo cual significa que existe un mayor número de empresas sancionadas y dichas deudas serán parte del procedimiento de cobranza ordinaria.

En general, en el año 2020 se ha visto las consecuencias de la pandemia lo cual ha generado que el número de multas recuperadas se haya visto reducida, teniendo en cuenta la recesión económica causada por el covid 19. Por otro lado, se debe tener en cuenta que sólo 12 regiones cuentan con personal de cobranza, y la entidad al haber incrementado su capacidad sancionadora también se debería evaluar la contratación de especialistas de cobranza.

Por otra parte, es importante analizar el número de multas recuperadas a causa del otorgamiento del beneficio de fraccionamiento de deudas, por lo que se evidencia que un total de 1900 empresas sancionadas pudieron cancelar su deuda de manera prorrateada, permitiendo del mismo modo a la entidad recuperar 1900 deudas y recaudar casi 25 millones de soles.

### **Tabla N° 8**

*Total de Fraccionamientos Aprobados e Ingresos por Fraccionamientos de Deuda del Periodo 2019 al 2021*

INTENDENCIA	CANTIDAD	INGRESOS RECAUDADOS
ANCASH	27	498,207.20
APURIMAC	3	17,623.39
AREQUIPA	61	850,401.49
AYACUCHO	7	107,633.56
CAJAMARCA	96	1,063,531.24
CALLAO	117	1,127,578.92
CUSCO	84	1,073,909.84
HUANCAVELICA	16	159,661.42
HUANUCO	35	292,346.36
ICA	70	1,155,716.92
ILM	1020	14,310,935.01
JUNIN	10	126,823.30
LA LIBERTAD	100	1,077,655.14
LAMBAYEQUE	23	655,644.93
LIMA	36	390,464.68
LORETO	18	275,686.28
MADRE DE DIOS	11	25,728.06
MOQUEGUA	33	701,906.00
PASCO	6	150,183.26
PIURA	21	146,158.27
PUNO	29	269,188.02
SAN MARTIN	17	175,335.54
TACNA	16	27,253.75
TUMBES	39	215,809.15
UCAYALI	5	6,632.14
Total	1900	S/24,902,013.87

**Nota:** El cuadro indica el número de multas fraccionadas y el importe recaudado mediante la directiva de fraccionamiento desde el año 2019 hasta el año 2021

Esta tabla ha sido reproducida de la información emitida por SUNAFIL mediante solicitud de acceso a la información pública

Cabe precisar que la directiva de fraccionamiento no brinda la posibilidad de refinanciar las deudas en el caso de ser declarada la pérdida de fraccionamiento y tampoco brinda posibilidad al deudor de reprogramar sus cuotas de fraccionamiento, lo cual permitiría que las multas puedan seguir siendo gestionadas durante el periodo de cobranza ordinaria.

### **Tabla N° 9**

#### *Fraccionamientos Declarados en Pérdida de los Periodos 2019-2021*

INTENDENCIA	TOTAL
ANCASH	3
AREQUIPA	8
CAJAMARCA	14
CALLAO	6
CUSCO	11
HUANUCO	5
ICA	1
ILM	109
LA LIBERTAD	11
LAMBAYEQUE	2
LIMA	6
LORETO	2
MOQUEGUA	5
PIURA	1
PUNO	3
SAN MARTIN	1
TUMBES	13
Total	201

**Nota:** El número de fraccionamientos declarados en pérdida desde el año 2019 al año 2021. Esta tabla ha sido reproducida de la Información emitida por SUNAFIL mediante solicitud de Acceso a la Información Pública.

Según el cuadro anterior se ha declarado la pérdida del beneficio de fraccionamiento de 201 empresas multadas durante los periodos 2019-2021, por lo que los saldos de dichas deudas fueron derivadas a la etapa de cobranza coactiva.

Dentro de los resultados de la entrevista realizada al personal de cobranza, una de las causales del incumplimiento de pago de las multas durante el procedimiento de cobranza ordinaria es la judicialización de las deudas, por lo que se ha considerado conveniente mostrar y analizar el total de deudas judicializadas durante los periodos 2019, 2020 y 2021.

**Tabla N° 10**

*Multas Judicializadas por cada Región en los Periodos 2019-2021*

INTENDENCIA REGIONAL	2019	2020	2021
AMAZONAS	0	0	1
ÁNCASH	20	18	35
APURÍMAC	0	0	1
AREQUIPA	40	27	66
AYACUCHO	5	16	24
CAJAMARCA	90	47	94
CALLAO	5	7	98
CUSCO	57	52	95
HUANCAVELICA	0	0	1
HUÁNUCO	37	10	35
ICA	31	47	72
JUNÍN	0	1	29
LA LIBERTAD	58	37	136
LAMBAYEQUE	13	23	71
LIMA METROPOLITANA	299	325	486
LIMA REGIONES	0	3	33
LORETO	19	59	12
MADRE DE DIOS	0	0	3
MOQUEGUA	19	33	37
PASCO	0	0	9
PIURA	6	13	21
PUNO	2	12	33
SAN MARTÍN	0	10	32
TACNA	0	0	9
TUMBES	8	5	16
UCAYALI	0	0	0
<b>Total</b>	<b>709</b>	<b>745</b>	<b>1449</b>

**Nota:** El total de Multas Judicializadas en SUNAFIL de los años 2019, 2020 y 2021

Esta tabla ha sido reproducida de la Información emitida por SUNAFIL mediante solicitud de Acceso a la Información Pública

Según el cuadro anterior las multas judicializadas para el año 2021 ha sufrido un incremento del 94% en comparación con el año 2020 y del 104% en comparación con el año 2019. En ese sentido, las multas judicializadas en el año 2019 al ser cuestionadas en el poder judicial se encuentran a la espera de la culminación de dicho proceso para el reinicio de las acciones de cobranza, y las deudas judicializadas del año 2020 y 2021 no son canceladas durante el periodo de cobranza ordinaria debido a los cuestionamientos de las empresas sancionadas respecto de la aplicación de los cambios a la normativa de inspección de trabajo, y por lo tanto dichas multas son derivadas al área competente para la ejecución de la cobranza coactiva.

## **VI. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES**

### **VI.1. Discusión**

- El procedimiento de cobranza ordinaria está permitiendo lograr resultados positivos relacionado con los niveles de recaudación, siendo así que en el año 2020 donde la economía sufrió un fuerte impacto por la pandemia, la recaudación no se ha visto disminuida a pesar de haberse cancelado un menor número de multas, no obstante, el importe total de recaudación ha sido mayor en comparación con el año 2019. Es importante mencionar que los ingresos post aplicación del procedimiento de cobranza ordinaria reflejan un mejor desempeño de los resultados de recaudación con los periodos donde aún no estaba implementado el procedimiento.

La entidad ha mejorado su capacidad sancionadora con la implementación de más intendencias a nivel nacional, ya que en el año 2021 el número de multas emitidas se ha visto incrementada en comparación con los años anteriores, sin embargo, se debe tener en cuenta que solo 12 regiones cuentan con especialista de cobranza, por lo que la entidad para fortalecer la gestión de cobranza debería contratar personal exclusivo para ejecutar las labores de cobranza en cada región teniendo en cuenta el incremento de la carga laboral, lo cual va a permitir agilizar el cobro y del mismo modo se puede evitar que muchas deudas queden prescritas, lo cual de ser así causaría un perjuicio económico a la entidad. Del mismo modo, es importante considerar la capacitación del personal de cobranza, de modo tal que sus conocimientos sobre el procedimiento y las casuísticas que se presentan en el trabajo de campo puedan verse solucionados.

El beneficio de fraccionamiento de deuda está brindando excelentes resultados en cuanto a importes de recaudación, sin embargo, la información proporcionada por la entidad nos muestra el total de fraccionamientos de los 03 periodos de investigación, lo cual hubiera sido interesante mostrar por cada año, lo cual hubiera permitido evaluar la evolución de los fraccionamientos otorgados. Respecto a los procesos judiciales, se ha incrementado el número de multas impugnadas ante el poder judicial, lo cual es una limitante en la gestión de cobro y el pago de dichas multas.

- Para determinar el importe de deuda a cobrar es importante el uso del aplicativo o sistema de gestión de cobranza, ya que agiliza el cálculo de dicho importe y del mismo modo permite generar códigos únicos de pago de cada multa facilitando al deudor la ejecución del pago. Es importante tener en cuenta, que para poder lograr determinar la deuda con exactitud, la nueva directiva de cobranza ha perfeccionado este punto, con lo cual permite que los gestores de cobranza no cometan errores. Asimismo, el sistema de cobranza permite tener un mejor control de las multas y de los pagos.

- No existe segmentación de la cartera de deudores, por ende, no se está evaluando las características de cada deudor para la gestión de cobro, ya que al realizarlo permitiría establecer beneficios diferenciados para cada segmento, sin embargo, esto podría implicar reclamos o quejas de parte de los sectores empresariales menos beneficiados.
- Las estrategias de cobranza que se están aplicando podrían ser fortalecidos, lo cual podría permitir una mejor coordinación de pago de las deudas, lo cual debe ir de la mano con la asignación de recursos al personal de cobranza para ejercer sus funciones. Asimismo, se podrían implementar estrategias de cobro más actuales, no obstante, su ejecución podría requerir de mayor inversión de presupuesto público.

Es importante que se vaya actualizando constantemente la base de datos de los deudores como sus números telefónicos y correos electrónicos, lo cual va a permitir tener contacto con los deudores en los casos donde existen dificultades para realizar visitas de cobranza. Por otra parte, para que a nivel nacional se lleve un control adecuado de las multas impuestas también es importante la asignación de presupuesto para que el personal de cobranza ejecute las acciones de cobranza.

- Los resultados alcanzados indican que se está incrementando la recaudación de las multas, no obstante, también se está incrementando la carga laboral referente a multas emitidas en todas las regiones, para lo cual es necesario que un especialista de cobranza pueda ejecutar el procedimiento de cobro ordinario. Por otro lado, la entidad al contar con la información detallada de las multas emitidas debería realizar una evaluación detallada de los resultados alcanzados en base a objetivos trazados, si bien es cierto el objetivo del procedimiento no es la generación de ingresos para la entidad, se debería fortalecer el área con la contratación de personal y la inversión de presupuesto público para que dicho personal ejecute su labor. Por otro lado, es importante que se analice las causas del incumplimiento de pago como la judicialización de las deudas, insolvencia económica de los deudores, el importe elevado de las multas u otros factores que la entidad debería tomar en cuenta para fortalecer el procedimiento.

El beneficio de fraccionamiento de multas está permitiendo que muchas deudas puedan ser canceladas, por lo que la flexibilidad de dicho procedimiento podría resultar de gran beneficio para los deudores.

- El procedimiento aún cuenta con falencias, no obstante, el procedimiento de cobranza se ha mejorado con la agilización de las notificaciones por la casilla electrónica, el uso del código de pago único para cada multa, el plazo de derivación de expedientes a cobranza para evitar la prescripción de exigibilidad de las multas, el uso de mesa de partes virtual para recepción de documentos, no obstante, aún es importante que se

refuerce la capacitación a los deudores para que tengan el pleno conocimiento del uso de su casilla electrónica, debido a que muchos sujetos sancionados desconocen del uso de dicha herramienta, por ende desconocen del procedimiento sancionador y la multa impuesta. Es importante tener en cuenta, que el procedimiento de cobranza se ha perfeccionado con la implementación de la nueva directiva, lo cual traería consigo que para el año 2022 se consigan mejores resultados en términos de multas recuperadas o cobradas, sin embargo, es importante que la entidad pueda tener una perspectiva de las falencias del procedimiento desde el punto de vista de las empresas sancionadas o de aquellas que cancelaron sus multas en dicha etapa, de modo tal que puedan indicar las dificultades del procedimiento desde su perspectiva.

## **VI.2. Conclusiones**

1. El procedimiento de cobranza ordinaria es eficaz, ya que la evolución de los ingresos recaudados es positiva a pesar de las limitaciones de recursos públicos, asimismo permite que más empresas multadas puedan cancelar sus deudas en dicha etapa evitando la etapa de cobranza coactiva. Por otro lado, la implementación de dicho procedimiento permite orientar a los gestores de cobranza para el desarrollo de sus funciones, evitando cualquier responsabilidad administrativa funcional.
2. En cuanto al primer objetivo específico, el modo en que se determina el importe de deuda a cobrar es en base a la suma del importe de la sanción y los intereses moratorios, los cuales se calculan desde la fecha de consentimiento de la última resolución que define el importe final de la multa. El aplicativo de cobranza es un medio fundamental para poder obtener dicho importe de manera automatizada
3. En cuanto al segundo objetivo específico, el procedimiento de cobranza de las multas administrativas no establece ningún tipo de segmentación de cartera de deudas, por lo tanto, la gestión de cobranza se ejecuta de manera homogénea.
4. En cuanto al tercer objetivo específico, las estrategias de cobranza que se aplican son la notificación del requerimiento de pago, acciones de cobranza mediante llamadas telefónicas, visitas presenciales para ejercer el cobro, otorgamiento del beneficio de fraccionamiento de deudas y acciones de cobranza mediante correo electrónico.
5. En relación al cuarto objetivo específico, los resultados de recaudación se han incrementado, logrando que en el año 2019 se recaude más de 8 millones de soles, en el 2020 casi 11 millones de soles y en el año 2021 más de 33 millones de soles. Del mismo modo el beneficio de fraccionamiento de multas ha permitido recuperar

1900 deudas y en base al importe recaudado se ha alcanzado ingresos por casi 25 millones de soles.

6. En relación al quinto objetivo específico, el procedimiento de cobranza aún cuenta con deficiencias como la falta de implementación de nuevas estrategias de cobranza, falta de segmentación de cartera de deudas, falta de flexibilidad del procedimiento de fraccionamiento de deudas y falta de capacidad operativa en cuanto a personal de cobranza.

### **VI.3. Recomendaciones**

1. El procedimiento de cobranza ordinaria podría ser más eficaz si se realiza un análisis más exhaustivo de los resultados alcanzados en base a indicadores de gestión u objetivos trazados, asimismo se debería evaluar constantemente el procedimiento de manera conjunta con los encargados de cobranza, de tal manera que se pueda proponer ideas de mejora. Del mismo modo, la entidad podría realizar un estudio de investigación encuestando a las empresas sancionadas, de tal manera que puedan brindar su opinión respecto a las falencias del procedimiento.
2. Para determinar el importe a cobrar es importante que el aplicativo de gestión de cobranza sea actualizado de manera constante, permitiendo determinar de manera más ágil el importe de deuda a cobrar, asimismo, se podría implementar que mediante la plataforma web el deudor pueda visualizar su deuda o mediante la creación de una aplicación informática (App) el deudor pueda tener acceso y visualizar el importe de sus deudas y realizar el pago respectivo.
3. Es recomendable que se realice una segmentación de la de cartera de deudas, con lo cual se apliquen estrategias diferenciadas de cobranza o de otra manera establecer de manera diferente los parámetros o requisitos para acogerse al beneficio de fraccionamiento de multas, tomando en cuenta factores como el tipo de empresa, sector empresarial, importancia económica, etc
4. Las estrategias de cobranza que se pueden implementar es establecer un procedimiento de fraccionamiento de multas más flexible que incluya reprogramación y refinanciamiento de deudas, la modificación del modelo de requerimiento de pago haciendo referencia al beneficio de fraccionamiento de deudas. Del mismo modo, se debería actualizar la base de datos de los deudores como los números telefónicos y correos electrónicos, lo cual va a permitir realizar el cobro cuando existen dificultades para realizar visitas de cobranza. Por otro lado, se podría evaluar la implementación del régimen de gradualidad o

descuento de la multa o intereses por pronto pago, o aplicar un régimen de incentivos o de descuento de intereses moratorios por un periodo excepcional. Asimismo, se podría adicionar nuevas modalidades de pago como en la plataforma págalo.pe o la misma página web de la entidad.

5. Los resultados alcanzados por la cobranza ordinaria deberían ser evaluados de manera periódica, lo cual podría ser en base a indicadores de gestión, de tal manera que los reportes de recaudación sean utilizados para una mejor toma de decisiones. Asimismo, es importante que se evalúe al personal en base a indicadores de gestión, no obstante, se debería fortalecer la gestión de cobranza con la contratación de personal en las regiones donde no se cuenta con especialista de cobranza, asimismo se debería brindar capacitación al personal en cuanto a estrategias de cobranza y el desarrollo de habilidades blandas.
6. Las deficiencias del procedimiento se podrían mejorar con la implementación de un sistema integrado, el cual cuente con información actualizada de los deudores, lo cual podría implementarse con la interoperabilidad con otras instituciones para intercambiar información de los deudores. Por otro lado, para un mejor control de las multas, el sistema de cobranza debería emitir alertas sobre posibilidad de prescripción de las multas, asimismo debería permitir que las solicitudes de fraccionamiento puedan ser presentadas por el mismo aplicativo de cobranza, flexibilizando de esa manera el procedimiento. Asimismo, se debería evaluar los requisitos que se le exige al deudor de tal manera que se agilice las posibles solicitudes de fraccionamiento de deudas.

## Lista de referencias

- Ángel Maldonado, J. (2012). *Gestión de procesos (o gestión por procesos)*. B - EUMED.  
<https://elibro.bibliotecaupn.elogim.com/es/ereader/upnorte/51718?page=3>
- Arce Alcivar, L. M. (2020). *Control interno de los procesos de recaudación y su incidencia en la gestión operativa del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón buena fe, periodo 2018–2019*. <https://repositorio.uteq.edu.ec/handle/43000/6235>
- Ballesteros Velázquez, B. *Taller de investigación cualitativa*. Madrid: UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia, 2015. p.  
<https://elibro.bibliotecaupn.elogim.com/es/ereader/upnorte/48783?page=20>
- Bautista C. N. P. *Proceso de la investigación cualitativa: epistemología, metodología y aplicaciones*. Bogotá: Editorial El Manual Moderno Colombia, 2014. p.  
<https://elibro.bibliotecaupn.elogim.com/es/ereader/upnorte/71140?page=210>
- Bernal, Cesar A. (2010). *Metodología de la Investigación*. (3a. ed.). Pearson Educación.  
<https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Cienfuegos, I. (2016). *Manual de administración pública*. RIL editores.  
<https://elibro.bibliotecaupn.elogim.com/es/ereader/upnorte/67557?page=164>
- Chiavenato, I. (2018). *Introducción a la teoría general de la administración* (8a. ed.). McGraw-Hill Interamericana.  
<https://ebookcentral.bibliotecaupn.elogim.com/lib/upnpe/reader.action?docID=5513294&ppg=10>
- Chujutalli Bocanegra, J., & Ormeño Calderón, C. A. (2020). *Estrategias para incrementar la recaudación del impuesto predial en la Municipalidad Distrital del Rímac*.  
<https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2736?show=full>
- Consejo de Estado (2010). *Sentencia del Expediente 11001 0324 000 2004 00 273-01*. Colombia.  
<https://cijuf.org.co/normatividad/oficio/2014/oficio-22859.html>
- Concytec (2021). *Reglamento de Calificación, Clasificación y Registro de los investigadores del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica*. Perú.  
[https://portal.concytec.gob.pe/images/renacyt/reglamento\\_renacyt\\_version\\_final.pdf](https://portal.concytec.gob.pe/images/renacyt/reglamento_renacyt_version_final.pdf)
- Córdoba Padilla, M. (2014). *Finanzas públicas: soporte para el desarrollo del estado* (3a. ed.). Ecoe Ediciones. <https://elibro.bibliotecaupn.elogim.com/es/ereader/upnorte/70430?page=99>
- D'Aquino, M. y Barrón de Olivares, V. (2020). *Proyectos y metodologías de la investigación*. Editorial Maipue.  
<https://elibro.bibliotecaupn.elogim.com/es/ereader/upnorte/160000?page=50>

- Defensoría del Pueblo (2014). *Manual de Cobro Persuasivo y Coactivo*. Colombia.  
<file:///C:/Users/ACER/Downloads/MANUAL%20DE%20COBRO%20PERSUASIVO%20Y%20COACTIVO.pdf>
- Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE (2013). *Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial*. Perú. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-texto-unico-ordenado-de-la-ley-de-impulso-al-desarr-decreto-supremo-n-013-2013-produce-1033071-5/>
- Decreto Supremo N° 004-2019-JUS (2019). *Ley del Procedimiento Administrativo General*. Perú. <https://elperuano.pe/NormasElperuano/2019/01/25/1734669-1/1734669-1.htm>
- Domínguez, Y. S. (2007). El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa. *Rev Cubana Salud Pública*, 33(2), 1-11. <http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v33n3/spu20307.pdf>
- Escalante Manosalva, U., López Ortiz, Y., & Piñerez Flórez, M. A. (2021). *Eficiencia en el recaudo de los impuestos establecidos en el estatuto de rentas en el Municipio de Aguachica Cesar*. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/34869>
- GARCIA, J., CAZALLO, A., BARRAGAN, C. E., MERCADO, M., OLARTE, L., & MEZA, V. (2019). Indicadores de Eficacia y Eficiencia en la gestión de procura de materiales en empresas del sector construcción del Departamento del Atlántico, Colombia. *Revista Espacios*, 40(22). <http://www.revistaespacios.com/a19v40n22/19402216.html>
- García Lomas, V. A. (2018). *Herramientas para disminuir la morosidad de la Banca Pública Ecuatoriana, Análisis del periodo 2008 al 2017*. <http://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/1834>
- Garrido Falla, F. (1959). *Los medios de la policía y la teoría de las sanciones administrativas*. *Revista de Administración Pública*, (28). CEPC - Centro de Estudios Políticos y Constitucionales. <https://elibro.bibliotecaupn.elogim.com/es/ereader/upnorte/1337?page=33>
- Gibbs, G. (2014). *El análisis de datos cualitativos en investigación cualitativa*. Ediciones Morata, S. L. <https://elibro.bibliotecaupn.elogim.com/es/ereader/upnorte/51842?page=24>
- Gobierno del Perú. (s.f.). *Sugerencias para la elaboración de directivas internas*. <https://www.gob.pe/14599-sugerencias-para-la-elaboracion-de-directivas-internas>
- Gosálbez Pequeño, H. *El procedimiento administrativo sancionador: teoría y práctica*. Madrid: Dykinson, 2013. p. <https://elibro.bibliotecaupn.elogim.com/es/ereader/upnorte/56888?page=14>
- Grupo Insight (2008). *Mejores prácticas en estrategia de cobranza*. Número 26. [https://sptf.info/images/REC\\_ESP\\_Best\\_Practices\\_in\\_Collections\\_Strategies\\_May2021.pdf](https://sptf.info/images/REC_ESP_Best_Practices_in_Collections_Strategies_May2021.pdf)

- Guerra Zúñiga, E. D. L. *El rol de los ingresos tributarios en las finanzas públicas ecuatorianas*. Quito: Corporación de Estudios y Publicaciones, 2013. p.  
<https://elibro.bibliotecaupn.elogim.com/es/ereader/upnorte/115657?page=50>
- Hernández-Sampieri, Roberto, and Torres, Christian Paulina Mendoza. *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*, McGraw-Hill Interamericana, 2018. ProQuest Ebook Central,  
<https://ebookcentral.bibliotecaupn.elogim.com/lib/upnpe/detail.action?docID=5485814>.
- Huamán, L. A. (2019). *Aplicación Práctica del Procedimiento Administrativo General*. Corporación de Estudios y Publicaciones.  
<https://elibro.bibliotecaupn.elogim.com/es/ereader/upnorte/123936?page=292>
- Ispizua, M. & Lavia, C. (2016). *La investigación como proceso: planificación y desarrollo*. Dextra Editorial.  
<https://elibro.bibliotecaupn.elogim.com/es/ereader/upnorte/130811?page=96>
- J. Brachfield, P. (2009). *Cobro de impagados y recuperación de deudas: guía práctica para la recuperación de deudas*. Ediciones Gestión 2000.  
<https://elibro.bibliotecaupn.elogim.com/es/ereader/upnorte/34347?page=146>
- Jurado Nacional de Elecciones (2012). *Reglamento de Multas Electorales*. Perú.  
[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/7D956A3A64436B1A05257AA10075075F/\\$FILE/RES-052-2012-P-JNE.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/7D956A3A64436B1A05257AA10075075F/$FILE/RES-052-2012-P-JNE.pdf)
- Lam Díaz, R. M., & Hernández Ramírez, P. (2008). Los términos: eficiencia, eficacia y efectividad ¿son sinónimos en el área de la salud?. *Revista Cubana de Hematología, Inmunología y Hemoterapia*, 24(2), 0-0. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-02892008000200009](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-02892008000200009)
- Lenardón, F. R. L. *Economía del sector público*. Libertador San Martín: Editorial Universidad Adventista del Plata, 2017.  
<https://elibro.bibliotecaupn.elogim.com/es/ereader/upnorte/76535?page=322>
- Ley N° 26979 (1998). *Ley de Procedimiento de Ejecución Coactiva*. Perú.  
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1394289/Ley%2026979.pdf.pdf>
- Ley N° 28411 (2004). *Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto*. Perú  
[http://transparencia.mtc.gob.pe/idm\\_docs/normas\\_legales/1\\_0\\_31.pdf](http://transparencia.mtc.gob.pe/idm_docs/normas_legales/1_0_31.pdf)
- Ley N° 28806 (2006). *Ley General de la Inspección del Trabajo*. Perú.  
<https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0029/ley-28806.pdf>
- LEY N° 29981 (2013). *Ley que crea la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral*. Perú.  
<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-crea-la-superintendencia-nacional-de-fiscalizacion-l-ley-n-29981-888965-4/>

Ley 39 (2015). *Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas*. España.

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-10565>

Márquez Gómez, D. (Coord.). (2020). *Manual de derecho administrativo*. FCE - Fondo de Cultura Económica.

<https://elibro.bibliotecaupn.elogim.com/es/ereader/upnorte/130941?page=164>

Martín-Retortillo Baquer, L. (1976). *Multas administrativas*. Revista de Administración Pública, (79). CEPC - Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.

<https://elibro.bibliotecaupn.elogim.com/es/ereader/upnorte/1968?page=1>

Martínez Mediano, C. (2014). *Técnicas e instrumentos de recogida y análisis de datos*. UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia.

<https://elibro.bibliotecaupn.elogim.com/es/ereader/upnorte/48726?page=259>

Mejía Martínez, M. B. (2019). *Efectividad operativa del proceso de cobranza de la administración tributaria en el periodo 2018, valoración de nuevas acciones para los periodos futuros*.

<https://repositorio.unan.edu.ni/12225/>

Mejía Mejía, E. y Novoa Ramírez, E. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis* (4a. ed.). Ediciones de la U.

<https://elibro.bibliotecaupn.elogim.com/es/ereader/upnorte/70230?page=224>

Ministerio de Economía y Finanzas (2018). *Directiva N° 001-2018-EF/51.01*. Perú.

<https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/directivas/17249-directiva-n-001-2018-ef-51-01/file>

Ministerio de Economía y Finanzas (s.f.). *Normatividad conceptos básicos*.

[https://www.mef.gob.pe/es/?option=com\\_content&language=es-ES&Itemid=100357&view=article&catid=60&id=126&lang=es-ES](https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100357&view=article&catid=60&id=126&lang=es-ES)

Ministerio de Economía y Finanzas (s.f.). *critérios debe tener en cuenta una entidad gubernamental para reconocer las multas emitidas*.

[https://www.mef.gob.pe/es/?option=com\\_content&language=es-ES&Itemid=100808&view=article&catid=763&id=5637&lang=es-ES](https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100808&view=article&catid=763&id=5637&lang=es-ES)

Ministerio de la Producción (2013). *Texto Único Ordenado de la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial*. Perú

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-texto-unico-ordenado-de-la-ley-de-impulso-al-desarr-decreto-supremo-n-013-2013-produce-1033071-5/>

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2006). *Pago en cuotas de multas*. Argentina.

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-302-2006-115713/texto>

- Mira, J. J., Pérez-Jover, V., Lorenzo, S., Aranaz, J., & Vitaller, J. (2004). La investigación cualitativa: una alternativa también válida. *Atención primaria*, 34(4), 161-166.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0212656704789027>
- Morales Castro, J. A. y Morales Castro, A. (2015). *Crédito y cobranza*. Grupo Editorial Patria.  
<https://elibro.bibliotecaupn.elogim.com/es/ereader/upnorte/39380?page=159>
- Neciosup Samamé, J. A. (2019). *Propuesta de mejora del control de las multas ambientales en el organismo de evaluación y fiscalización ambiental, Perú 2018*.  
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/30597>
- Okuda Benavides, M. (2009). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Red Revista Colombiana de Psiquiatría*.  
<https://elibro.bibliotecaupn.elogim.com/es/ereader/upnorte/408?page=4>
- Pantoja Tarazona, R. D. (2022). Análisis de la recaudación por multa coactiva en una entidad pública peruana del sector pesca e industria, 2017-2021.  
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/97217>
- Presidencia de Consejo de Ministros (2018). *Norma Técnica para la Implementación de la gestión por procesos en las entidades de la Administración Pública*. Perú.  
[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/264476/RSGP\\_N\\_006-2018-PCM-SGP.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/264476/RSGP_N_006-2018-PCM-SGP.pdf)
- Ramírez, H. F. *Finanzas públicas*. S.I: B - EUMED, 2012. p.  
<https://elibro.bibliotecaupn.elogim.com/es/ereader/upnorte/51621?page=7>
- Real Academia Española (2021). *Diccionario de la Lengua Española* (23.ed.)  
<https://dle.rae.es/diccionario>
- Revista Economía (2022, marzo 16). 5to Informe de Morosidad: La morosidad ha vuelto a niveles pre pandemia. *Revista economía*. <https://www.revistaeconomia.com/5to-informe-de-morosidad-la-morosidad-ha-vuelto-a-niveles-pre-pandemia/>
- Romero Romero, E. y Romero Urueña, N. (2019). *Finanzas públicas para una mejor gestión de los recursos*. Ediciones de la U.  
<https://elibro.bibliotecaupn.elogim.com/es/ereader/upnorte/127078?page=53>
- Ruiz Olabuénaga, J. I. (2013). *Metodología de la investigación cualitativa (5a. ed.)*. Publicaciones de la Universidad de Deusto.  
<https://elibro.bibliotecaupn.elogim.com/es/ereader/upnorte/34009?page=23>
- Sarduy González, M. (2006). *Hacienda pública*. Editorial Félix Varela.  
<https://elibro.bibliotecaupn.elogim.com/es/ereader/upnorte/71803?page=51>
- SAT Lima Escuela SAT. (2010) *Manual para la Mejora de la Cobranza Ordinaria de los Tributos Municipales*.

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_public/migl/manuales/manual\\_cobranza\\_tributos.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/migl/manuales/manual_cobranza_tributos.pdf)

Scribano, A. O. (2007). El proceso de investigación social cualitativo. Prometeo Libros.

<https://elibro.bibliotecaupn.elogim.com/es/ereader/upnorte/190022?page=122>

SUNAFIL (2017). *Directiva que regula la ejecución de la multa administrativa mediante cobranza ordinaria*. Perú. <https://www.gob.pe/institucion/sunafil/normas-legales/2530769-167-2021-sunafil-gg>

SUNAFIL (2017). *Directiva que regula el procedimiento de fraccionamiento en la ejecución de las multas administrativas*. Perú. <https://es.scribd.com/document/380766125/RSG-N-063-2017-Directiva-006-2017-Regula-Procedimiento-de-Fraccionamiento>

SUNAFIL (2021). *Directiva que regula el proceso de cobranza de multas en la SUNAFIL*. Perú.

<https://www.gob.pe/institucion/sunafil/normas-legales/2530769-167-2021-sunafil-gg>

Talavera Arellano, K. L. (2019). *Estrategias Jurídicas y Tributarias para incrementar la recaudación del Impuesto a la Patente en el GAD Municipal de Tulcán*.

<http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/20209>

Valle, O., & Rivera, O. (2008). *Monitoreo e indicadores. Texto de apoyo al proceso de construcción de un Sistema Regional de Indicadores sobre Atención y Educación Inicial*. Guatemala: Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), Oficina Nacional en Guatemala.

[https://drive.google.com/file/d/1\\_e0dSgy5\\_wzoepAqGF9z91qIteOPnqJ0/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1_e0dSgy5_wzoepAqGF9z91qIteOPnqJ0/view?usp=sharing)

Valverde Pardavé, J. (2019). *Gestión de cobranzas municipales del impuesto predial en el Cercado de Lima*. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/38917>

Vázquez Navarrete, M. L. Ferreira da Silva, M. R. y Mogollón Pérez, A. S. (2011). *Introducción a las técnicas cualitativas de investigación en salud*. Programa Editorial Universidad del Valle.

<https://elibro.bibliotecaupn.elogim.com/es/ereader/upnorte/129494?page=85>

Yacolca Ulloa, M. T. (2019). *La auditoría administrativa y su influencia en la gestión de cobranzas de las empresas de seguros en Lima Metropolitana 2016-2017*.

<https://hdl.handle.net/20.500.12727/4726>

## Apéndice



UNIVERSIDAD  
PRIVADA DEL NORTE

**UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE**  
**ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS**

**EFICACIA DEL PROCEDIMIENTO DE COBRANZA ORDINARIA EN LA RECAUDACION DE MULTAS  
ADMINISTRATIVAS DE SUNAFIL DE PERÚ**

VALIDACIÓN DE EXPERTOS

**I. DATOS GENERALES**

Nombre: .....MARIA DEL CARMEN LLONTOP CASTILLO....  
Especialidad: ...Doctora en Educación y Metodóloga.....  
Fecha: ..... 18 de enero 2022...  
INSTRUMENTOS: Fichas de análisis de contenido

**II. OBSERVACIONES EN CUANTO A:**

1. FORMA:  
.....  
.....Las fichas de análisis de contenido tienen un diseño apropiado para su función.

2. CONTENIDO:  
.....El contenido de las tres fichas de análisis de contenido guardan relación con las categorías, subcategorías y aspectos de investigación.

3. ESTRUCTURA:  
.....La estructura de las fichas de análisis de contenido presentan las categorías de análisis forma ordenada, ya que cada uno de los aspectos se encuentran listados para ser observados y analizados....

**III. APORTES Y/O SUGERENCIAS:**

.....Es importante tener la aprobación del asesor temático.  
Luego, de revisado el documento, procede a su aprobación.

SI  NO



\_\_\_\_\_  
Dra. María del Carmen Llontop  
Fecha: 18...J...01.../2022.....



**UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE**  
**ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS**

**EFICACIA DEL PROCEDIMIENTO DE COBRANZA ORDINARIA EN LA RECAUDACION DE MULTAS  
ADMINISTRATIVAS DE SUNAFIL DE PERÚ**

**VALIDACIÓN DE EXPERTOS**

**IV. DATOS GENERALES**

Nombre: .....MARIA DEL CARMEN LLONTOP CASTILLO....  
Especialidad: ...Doctora en Educación y Metodóloga.....  
Fecha: ..... 18 de enero 2022...  
INSTRUMENTOS: Cuestionario Focus group y Entrevista

**V. OBSERVACIONES EN CUANTO A:**

**4. FORMA:**

.....  
.....La guía de entrevista, así como del focus group están diseñadas para su función.

**5. CONTENIDO:**

.....El contenido de los dos cuestionarios guardan relación con las categorías,  
subcategorías y aspectos de investigación.

**6. ESTRUCTURA:**

.....La estructura de los dos cuestionarios presentan interrogantes que buscan  
información sobre cada categorías de análisis y sus respectivas subcategorías y aspectos.

**VI. APORTES Y/O SUGERENCIAS:**

.....Es importante tener la aprobación del asesor temático.

Luego, de revisado el documento, procede a su aprobación.

SI

NO

Dra. María del Carmen Llontop  
Fecha: 18.../...01.../2022.....



**UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE**  
**ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS**

**EFICACIA DEL PROCEDIMIENTO DE COBRANZA ORDINARIA EN LA RECAUDACION DE MULTAS  
ADMINISTRATIVAS DE SUNAFIL DE PERÚ**

**VALIDACIÓN DE EXPERTOS**

**I. DATOS GENERALES**

Nombre: Christian Mesla Montenegro  
Especialidad: Gestión Pública  
Fecha: 26/01/2022  
Instrumentos: Cuestionario de Focus Group y Entrevista.

**II. OBSERVACIONES EN CUANTO A:**

1. **FORMA:**  
No tengo mayores comentarios.
2. **CONTENIDO:**  
Sugiero incluir también una encuesta con datos de intervalo debido a que los datos nominales tienen limitaciones al momento de procesar la información de forma explicativa.
3. **ESTRUCTURA:**  
No tengo mayores comentarios.

**III. APORTES Y/O SUGERENCIAS:**

Lo indicado previamente

Luego, de revisado el documento, procede a su aprobación.

SI

NO



---

Christian Mesla Montenegro Fecha:  
26/01/2022



**UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE**  
**ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS**

**EFICACIA DEL PROCEDIMIENTO DE COBRANZA ORDINARIA EN LA RECAUDACION DE MULTAS  
ADMINISTRATIVAS DE SUNAFIL DE PERÚ**

**VALIDACIÓN DE EXPERTOS**

**I. DATOS GENERALES**

Nombre: Christian Mesia Montenegro  
Especialidad: Gestión Pública  
Fecha: 26/01/2022  
Instrumentos: Fichas de Análisis de Contenido

**II. OBSERVACIONES EN CUANTO A:**

1. FORMA:  
CORRECTO

.....  
.....

2. CONTENIDO:  
CORRECTO

.....  
.....

3. ESTRUCTURA:  
CORRECTO

.....  
.....

**III. APORTES Y/O SUGERENCIAS:**

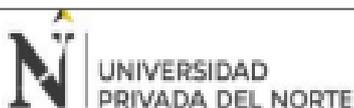
CONFORME.....  
.....

Luego, de revisado el documento, procede a su aprobación.

SI

NO

Christian Mesia Montenegro Fecha:  
26/01/2022



**UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE**  
**ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS**

**EFICACIA DEL PROCEDIMIENTO DE COBRANZA ORDINARIA EN LA RECAUDACION DE MULTAS  
ADMINISTRATIVAS DE SUNAFIL DE PERÚ**

**VALIDACIÓN DE EXPERTOS**

**I. DATOS GENERALES**

Nombre: LUIS FERNANDO ALEGRIA FERREYROS  
Especialidad: ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
Fecha: 13/01/2022  
Instrumentos: Cuestionario de Focus Group y Entrevista.

**II. OBSERVACIONES EN CUANTO A:**

1. FORMA:  
CONFORME.....  
.....  
.....
2. CONTENIDO:  
CONFORME.....  
.....  
.....
3. ESTRUCTURA:  
CONFORME.....  
.....  
.....

**III. APORTES Y/O SUGERENCIAS:**

Falta definir la muestra para las entrevistas y los grupo del focus group.

Luego, de revisado el documento, procede a su aprobación.

SI

NO

LUIS FERNANDO ALEGRIA FERREYROS  
Fecha: 13/01/2022



**UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE**  
**ESCUELA DE POST GRADO Y ESTUDIOS CONTINUOS**

**EFICACIA DEL PROCEDIMIENTO DE COBRANZA ORDINARIA EN LA RECAUDACION DE MULTAS  
ADMINISTRATIVAS DE SUNAFIL DE PERÚ**

**VALIDACIÓN DE EXPERTOS**

**I. DATOS GENERALES**

Nombre: LUIS FERNANDO ALEGRIA FERREYROS  
Especialidad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
Fecha: 13/01/2022  
Instrumentos: Fichas de Análisis de Contenido

**II. OBSERVACIONES EN CUANTO A:**

1. FORMA:  
CONFORME.....  
.....  
.....
2. CONTENIDO:  
CONFORME.....  
.....  
.....
3. ESTRUCTURA:  
CONFORME.....  
.....  
.....

**III. APORTES Y/O SUGERENCIAS:**

CONFORME.....  
.....

Luego, de revisado el documento, procede a su aprobación.

SI

NO

LUIS FERNANDO ALEGRIA FERREYROS  
Fecha: 13/01/2022

## INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### - **Guía de Entrevista**

- ¿Cuál es el cargo que desempeña en SUNAFIL?*
  - ¿Cuánto tiempo viene desempeñando el cargo en SUNAFIL?*
  - ¿En qué Intendencia de SUNAFIL realiza sus funciones?*
  - (1). *¿De qué manera se determina el importe de la deuda a cobrar en el procedimiento de cobranza ordinaria?*
  - (2). *¿De qué manera el aplicativo de gestión de cobranza brinda soporte para ejecutar la cobranza ordinaria?*
  - (3). *¿Se realiza algún tipo de segmentación de cartera de deudas para ejecutar la cobranza ordinaria?*
  - (4). *¿Considera Ud. que el requerimiento de pago es un medio apropiado para la gestión de cobranza ordinaria?*
  - (5). *¿Considera Ud. que la modalidad de notificación del requerimiento de pago (Casilla Electrónica) ha mejorado con la gestión de cobranza?*
  - (6). *¿Qué considera Ud. que se podría mejorar durante la gestión telefónica de cobranza ordinaria?*
  - (7). *¿Qué considera Ud. que se podría mejorar durante la gestión de cobranza vía correo electrónico?*
  - (8). *¿Podría mencionar los inconvenientes más comunes durante las visitas personalizadas de cobranza?*
  - (9). *¿Qué considera Ud. que se podría mejorar en el procedimiento de cobranza ordinaria?*
  - (10). *¿De qué manera la judicialización de las deudas dificulta el procedimiento de cobranza ordinaria?*
  - (11). *¿Considera Ud. que se ha incrementado el número de Multas canceladas mediante el procedimiento de Cobranza ordinaria?*
  - (12). *¿Considera Ud. que el procedimiento de Fraccionamiento de Multas ha incrementado la recaudación de multas?*
- (\*) La aplicación de la entrevista se realizará de forma virtual mediante el uso de la herramienta informática "Formularios en Google"

- **Guía de Entrevista de Focus Group**

- (1). *¿Actualmente considera Ud. que existe deficiencias para determinar el importe de deuda a cobrar en la cobranza ordinaria?*
- (2). *¿Qué tipo de segmentación de cartera de deudas sería conveniente aplicar en el procedimiento de cobranza ordinaria?*
- (3). *¿Qué otras estrategias de cobranza se podrían implementar en la etapa de cobranza ordinaria?*
- (4). *¿Cuáles considera Ud. que son las causas o factores que determinan el incumplimiento de pago de las Multas?*
- (5). *¿Considera Ud. que se debería evaluar periódicamente el procedimiento de cobranza?*
- (6). *¿Considera Ud. que la actual directiva de cobranza permitirá mejorar la recaudación?*
- (7). *¿Qué se podría implementar en el procedimiento de cobranza ordinaria y fraccionamiento para mejorar los resultados de recaudación de Multas?*

- **Fichas de Análisis de Contenido**

(1). *Ficha de Análisis de Contenido I*

1. NOMBRE		2. UNIDAD DE ANÁLISIS			
Directiva N° 005-2017-SUNAFI/OGA		SUNAFIL			
Título	Directiva que regula la ejecución de la multa administrativa mediante cobranza ordinaria				
Enlace	<a href="https://img.lpderecho.pe/wp-content/uploads/2018/01/Directiva-que-regula-la-ejecuci%C3%B3n-de-la-sanci%C3%B3n-de-multa-administrativa-mediante-la-cobranza-ordinaria.pdf">https://img.lpderecho.pe/wp-content/uploads/2018/01/Directiva-que-regula-la-ejecuci%C3%B3n-de-la-sanci%C3%B3n-de-multa-administrativa-mediante-la-cobranza-ordinaria.pdf</a>				
Vigencia	20/10/2017 al 06/12/2021				
3. CONSIDERACIONES					
Información pública					
4. OBSERVACIÓN DE CONTENIDO					
CATEGORÍA	ASPECTOS	SI	NO	AVECES	COMENTARIO/ MEDIO DE VERIFICACIÓN
COBRANZA ORDINARIA	Determinación de la deuda				
	• Documentación para determinar la deuda actualizada				
	La documentación o expediente permite determinar la deuda actualizada de forma correcta				
	Delimita las responsabilidades de los funcionarios encargados de cobranza				
	Explica como se calcula el interés moratorio para las Multas consentidas en primera instancia				
	Explica como se calcula el interés moratorio para las Multas confirmadas en segunda instancia				
	Explica como se calcula el interés moratorio para las Multas confirmadas en tercera instancia				
	Determina que tipo de deudas pueden ser materia de cobranza				
	• Soporte Informático para determinar la deuda				
	Menciona que existe soporte informático para actualizar las deudas a cobrar				
	Menciona sobre la actualización de la información en el Sistema informático				
	Segmentación de Cartera de Deudas				
	• Segmentación de deudas por importancia económica				
	Propone la Segmentación de deudas por importancia económica				
	• Segmentación de deudas por actividad comercial				
	Propone la Segmentación de deudas por actividad comercial				
	• Segmentación de deudas por cumplimiento de Pagos				
	Propone la Segmentación de deudas por cumplimiento de pagos				
	Gestión de Cobranza				
	• Notificación de Cartas Inductivas o Requerimiento de Pago				
	Menciona la modalidad de notificación de las Cartas Inductivas				
	El modelo de carta indica las consecuencias del incumplimiento de pago				
	El modelo de carta inductiva manifiesta las facilidades de pago de las Multas (fraccionamiento)				
	Determina el plazo total de la cobranza ordinaria				
	Define de manera clara los plazos de notificación de cartas inductivas, gestión de cobranza y otros				
	Brinda la posibilidad de Aplazamientos de deuda				
	• Gestión telefónica				
	Plantea el protocolo de gestión de cobranza vía correo electrónico				
	• Gestión por correo electrónico				
	Plantea el protocolo de gestión de cobranza vía correo electrónico				
• Visitas Personalizadas					
Plantea el protocolo de ejecución de una visita personalizada de cobranza					
Menciona el número de visitas que se deben realizar al deudor					
Seguimiento de acciones de cobranza					
• Seguimiento de la efectividad					
Precisa la evaluación del número de expedientes cancelados					
Precisa la evaluación del número de expedientes derivados a ejecución coactiva					
Precisa la evaluación del número de expedientes judicializados					
Precisa la evaluación del número de expedientes en procedimiento concursal					
• Generación de Reportes					
Explica el modo de registro de pagos totales de las multas					
Determina la forma de emitir los reportes de pagos totales de las multas					
Multas Canceladas por Pagos Totales					
• Recaudación de Multas por Pagos Totales					
Menciona cómo se debe llevar el control del pago de las Multas					
Promueve el incremento de la recaudación de las Multas					
5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN					

(2). Ficha de Análisis de Contenido II

1. NOMBRE			2. UNIDAD DE ANÁLISIS			
Directiva N° 006-2017-SUNAFIL/OGA			SUNAFIL			
Título	Directiva que regula el procedimiento de fraccionamiento en la ejecución de las multas administrativas					
Enlace	<a href="https://es.scribd.com/document/380766125/RSG-N-063-2017-Directiva-006-2017-Regula-Procedimiento-de-Fraccionamiento">https://es.scribd.com/document/380766125/RSG-N-063-2017-Directiva-006-2017-Regula-Procedimiento-de-Fraccionamiento</a>	Vigencia				
3. CONSIDERACIONES						
Información pública						
4. OBSERVACIÓN DE CONTENIDO						
CATEGORÍA	ASPECTOS	SI	NO	AVECES	COMENTARIO/ MEDIO DE VERIFICACIÓN	
COBRANZA ORDINARIA	Determinación de la deuda					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentación para determinar la deuda actualizada</li> </ul>					
		Indica de manera clara cómo se debe determinar la deuda fraccionable				
		Delimita las responsabilidades de los funcionarios encargados de cobranza en dicho procedimiento				
		Determina que tipo de deudas pueden ser materia de fraccionamiento				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soporte Informático para determinar la deuda</li> </ul>					
		Menciona que existe soporte informático para determinar la deuda fraccionable				
		Explica el modo de registro de los pagos de cuotas de los fraccionamientos				
		Menciona sobre la actualización de información en el Sistema sobre el pago de las cuotas				
	Segmentación de Cartera de Deudas					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Segmentación de deudas por importancia económica</li> </ul>					
		Propone la Segmentación de deudas por importancia económica para otorgar facilidades de pago				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Segmentación de deudas por actividad comercial</li> </ul>					
		Propone la Segmentación de deudas por actividad comercial para otorgar facilidades de pago				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Segmentación de deudas por cumplimiento de Pagos</li> </ul>					
		Propone la Segmentación de deudas por cumplimiento de pagos para otorgar facilidades de pago				
	Seguimiento de acciones de cobranza					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguimiento de la efectividad</li> </ul>					
		Los requisitos establecidos son accesibles para los deudores				
		Indica de manera clara todas las etapas del procedimiento de Fraccionamiento de Multa				
		Indica las causales de pérdida del beneficio de Fraccionamiento de Multa				
		Brinda la posibilidad de Refinanciamientos de deuda				
		Brinda la posibilidad de reprogramación de cuotas de Fraccionamiento				
	Explica cómo se debe enviar los expedientes a ejecución coactiva cuando se pierde el Fraccionamiento					
	Indica que documentación se debe enviar a ejecución coactiva cuando se pierde el Fraccionamiento					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Generación de Reportes</li> </ul>						
	Explica el modo de registro de pagos de las cuotas de fraccionamiento					
	Determina la forma de emitir los reportes de fraccionamiento					
RECAUDACIÓN DE MULTAS ADMINISTRATIVAS	Multas canceladas por Fraccionamiento					
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recaudación de Multas por Fraccionamiento</li> </ul>					
		Menciona cómo se debe llevar el control del pago de las cuotas de fraccionamiento				
	Promueve el incremento de la recaudación de las Multas mediante el Fraccionamiento					
5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN						

(3). Ficha de Análisis de Contenido III

1. NOMBRE		2. UNIDAD DE ANÁLISIS					
Directiva N° 002-2021-SUNAFIL/OGA		SUNAFIL					
Título	Directiva General que regula el proceso de Cobranzas de multas						
Enlace	<a href="https://www.gob.pe/institucion/sunafil/normas-legales/2530769-167-2021-sunafil-gg">https://www.gob.pe/institucion/sunafil/normas-legales/2530769-167-2021-sunafil-gg</a>					Vigencia	07/12/2021 a la fecha
3. CONSIDERACIONES							
Información pública							
4. OBSERVACIÓN DE CONTENIDO							
CATEGORÍA	ASPECTOS	SI	NO	A VECES	COMENTARIO/ MEDIO DE VERIFICACIÓN		
COBRANZA ORDINARIA	Determinación de la deuda						
	• Documentación para determinar la deuda actualizada						
	La documentación o expediente permite determinar la deuda actualizada de forma correcta						
	Delimita las responsabilidades de los funcionarios encargados de cobranza						
	Explica como se calcula el interés moratorio para las Multas consentidas en primera instancia						
	Explica como se calcula el interés moratorio para las Multas confirmadas en segunda instancia						
	Explica como se calcula el interés moratorio para las Multas confirmadas en tercera instancia						
	Determina que tipo de deudas pueden ser materia de cobranza						
	• Soporte Informático para determinar la deuda						
	Menciona que existe soporte informático para actualizar las deudas a cobrar						
	Menciona sobre la actualización de la información en el Sistema informático						
	Segmentación de Cartera de Deudas						
	• Segmentación de deudas por importancia económica						
	Propone la Segmentación de deudas por importancia económica						
	• Segmentación de deudas por actividad comercial						
	Propone la Segmentación de deudas por actividad comercial						
	• Segmentación de deudas por cumplimiento de Pagos						
	Propone la Segmentación de deudas por cumplimiento de pagos						
	Gestión de Cobranza						
	• Notificación de Cartas Inductivas o Requerimiento de Pago						
	Menciona la modalidad de notificación de las Cartas Inductivas						
	El modelo de carta indica las consecuencias del incumplimiento de pago						
	El modelo de carta inductiva manifiesta las facilidades de pago de las Multas (fraccionamiento)						
	Determina el plazo total de la cobranza ordinaria						
	Define de manera clara los plazos de notificación de cartas inductivas, gestión de cobranza y otros						
	Brinda la posibilidad de Aplazamientos de deuda						
	• Gestión telefónica						
	Plantea el protocolo de gestión de cobranza vía correo electrónico						
	• Gestión por correo electrónico						
	Plantea el protocolo de gestión de cobranza vía correo electrónico						
	• Visitas Personalizadas						
	Plantea el protocolo de ejecución de una visita personalizada de cobranza						
	Menciona el número de visitas que se deben realizar al deudor						
	Seguimiento de acciones de cobranza						
	• Seguimiento de la efectividad						
	Precisa la evaluación del número de expedientes cancelados						
	Precisa la evaluación del número de expedientes derivados a ejecución coactiva						
	Precisa la evaluación del número de expedientes judicializados						
	Precisa la evaluación del número de expedientes en procedimiento concursal						
	Los requisitos establecidos en el Procedimiento de Fraccionamiento de Multas son accesibles para los deudores						
Indica de manera clara todas las etapas del procedimiento de Fraccionamiento de Multa							
Indica las causales de pérdida del beneficio de Fraccionamiento de Multa							
Brinda la posibilidad de Refinanciamientos de deuda							
Brinda la posibilidad de reprogramación de cuotas de Fraccionamiento							
Explica cómo se debe enviar los expedientes a ejecución coactiva cuando se pierde el Fraccionamiento							
Indica que documentación se debe enviar a ejecución coactiva cuando se pierde el Fraccionamiento							
• Generación de Reportes							
Explica el modo de registro de pagos de las multas							
Determina la forma de emitir los reportes de pagos totales							
Explica el modo de registro de pagos de las cuotas de fraccionamiento							
Determina la forma de emitir los reportes de fraccionamiento							
Multas Canceladas por pagos totales							
• Multas Canceladas por pagos totales							
Menciona cómo se debe llevar el control del pago de las Multas							
Promueve el incremento de la recaudación de las Multas							
Multas Canceladas por Fraccionamiento							
• Multas canceladas en Fraccionamiento							
Menciona cómo se debe llevar el control del pago de las cuotas de fraccionamiento							
Promueve el incremento de la recaudación de las Multas mediante el Fraccionamiento							
5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN							

19/02/22, 18:00 GUÍA DE ENTREVISTA

## GUÍA DE ENTREVISTA

**EFICACIA DEL PROCEDIMIENTO DE COBRANZA ORDINARIA EN LA RECAUDACION DE MULTAS ADMINISTRATIVAS DE SUNAFIL**

¿Cuál es el cargo que desempeña en SUNAFIL? \*

Especialista de Cobranza ▾

¿Cuánto tiempo viene desempeñando el cargo en SUNAFIL? \*

De 2 a 4 años ▾

¿En qué Intendencia de SUNAFIL realiza sus funciones? \*

Ancash ▾

1. ¿De qué manera se determina el importe de deuda a cobrar en el procedimiento de cobranza ordinaria? \*

Es de acuerdo a la gravedad de la infracción la multa impuesta en el área de SIRE.

[https://docs.google.com/forms/d/1qF\\_u8Z3HWepSHULLMnHh2ug9Sv1WCuAIDnST4TJx6c3#response=AC7YD8HJ0kpyWv-wqS50M6a1yq2XES-v...](https://docs.google.com/forms/d/1qF_u8Z3HWepSHULLMnHh2ug9Sv1WCuAIDnST4TJx6c3#response=AC7YD8HJ0kpyWv-wqS50M6a1yq2XES-v...) 6/3

19/03/22, 14:00

GUÍA DE ENTREVISTA

2. ¿De qué manera el aplicativo de gestión de cobranza brinda soporte para ejecutar la cobranza ordinaria? \*

Nos facilita el uso de la data de acuerdo a lo que necesitamos.

3. ¿Se realiza algún tipo de segmentación de cartera de deudas para ejecutar la cobranza ordinaria? \*

En mi caso no se realiza algún tipo de segmentación de cartera.

4. ¿Considera Ud. Que el requerimiento de pago es un medio apropiado para la gestión de cobranza ordinaria? \*

Si, porque es un pre aviso antes del envío del expediente a la etapa legal.

5. ¿Considera Ud. Que la modalidad de notificación del requerimiento de pago (Casilla Electrónica) ha mejorado con la gestión de cobranza? \*

Si, porque es una forma rápida de notificar al obligado.

6. ¿Qué considera Ud. Que se podría mejorar durante la gestión telefónica de cobranza ordinaria? \*

Al Gestor de Cobranza, deberían darle una data actualizada de los números telefónicos.

7. ¿Qué considera Ud. Que se podría mejorar durante la gestión de cobranza via correo electrónico? \*

Depende del Gestor de Cobranza tener los datos correctos y actualizados para una gestión efectiva.

<https://docs.google.com/forms/d/1epFu48Z3HWp5dHLLMhInCup9Ss4WVQuADnST4TJuec0t#response=ACYDBNLIQ3pY6-xp359N6a-tyq26E3-v...> 2/3

19/03/22, 18:00

GUÍA DE ENTREVISTA

8. ¿Podría mencionar los inconvenientes más comunes durante las visitas personalizadas de cobranza? \*

Tenemos obligados no habidos, no es la dirección correcta.

9. ¿Qué considera Ud. Que se podría mejorar en el procedimiento de cobranza ordinaria? \*

En mi caso, que el área de SIRE me derive en forma oportuna los expedientes que han quedado firmes, es decir listos para la gestión de cobranza.

10. ¿De que manera la judicialización de las deudas dificulta el procedimiento de cobranza ordinaria? \*

No se pueden cobrar la multa hasta que el Juez lo determine.

11. ¿Considera Ud. que se ha incrementado el número de Multas canceladas mediante el procedimiento de Cobranza ordinaria? \*

En mi caso si se ha incrementado, debido a la zona en donde estoy trabajando.

12. ¿Considera Ud. Que el procedimiento de Fraccionamiento de Multas ha incrementado la recaudación de multas? \*

Sí, porque es una manera de facilitar el pago al obligado.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formulario

[https://docs.google.com/forms/d/1qF\\_u8Q3HWtPpSHLLMhHhCvg2Sv1W0uAJDv5T4TJuec0#response=ACYDBNUQkpY6-iq259M6nfyq20E3-v...](https://docs.google.com/forms/d/1qF_u8Q3HWtPpSHLLMhHhCvg2Sv1W0uAJDv5T4TJuec0#response=ACYDBNUQkpY6-iq259M6nfyq20E3-v...) 3/3

10/03/22, 18:01 GUÍA DE ENTREVISTA

## GUÍA DE ENTREVISTA

**EFICACIA DEL PROCEDIMIENTO DE COBRANZA ORDINARIA EN LA RECAUDACION DE MULTAS ADMINISTRATIVAS DE SUNAFIL**

¿Cuál es el cargo que desempeña en SUNAFIL? \*

Especialista de Cobranza ▾

¿Cuánto tiempo viene desempeñando el cargo en SUNAFIL? \*

Mayor a 4 años ▾

¿En qué Intendencia de SUNAFIL realiza sus funciones? \*

Calleo ▾

1. ¿De qué manera se determina el importe de deuda a cobrar en el procedimiento de cobranza ordinaria? \*

En base a la fecha de consentimiento de la multa

<https://docs.google.com/forms/d/1pFu8R2HWtp8HVLUMhln2qpl85w7WCuADn5T4TJxied8/responses/AC1YDRhKpC6dMm4C8Ug12UPuClU8T7...> 1/3

19/03/22, 14:01

GUÍA DE ENTREVISTA

2. ¿De qué manera el aplicativo de gestión de cobranza brinda soporte para ejecutar la cobranza ordinaria? \*

Genera que se reduzca el margen de error y se alimenta la información de expedientes

3. ¿Se realiza algún tipo de segmentación de cartera de deudas para ejecutar la cobranza ordinaria? \*

NO, se remite todos los expedientes con multa a cobranza ordinaria para su gestión

4. ¿Considera Ud. Que el requerimiento de pago es un medio apropiado para la gestión de cobranza ordinaria? \*

SI, considerando la información que contiene

5. ¿Considera Ud. Que la modalidad de notificación del requerimiento de pago (Casilla Electrónica) ha mejorado con la gestión de cobranza? \*

No, todavía la casilla electronica no es de conocimiento de todas las empresas

6. ¿Qué considera Ud. Que se podría mejorar durante la gestión telefónica de cobranza ordinaria? \*

Alimentar una base de datos a nivel nacional

7. ¿Qué considera Ud. Que se podría mejorar durante la gestión de cobranza via correo electrónico? \*

Alimentar una base de datos a nivel nacional

[https://docs.google.com/forms/d/1qF\\_uRQ2HWEp8HLLUMHh2q8Sv7W0uADn5T4TJyJed8#response=ACYDB9HkPc0xMn4QjUg13UPu01UEB7...](https://docs.google.com/forms/d/1qF_uRQ2HWEp8HLLUMHh2q8Sv7W0uADn5T4TJyJed8#response=ACYDB9HkPc0xMn4QjUg13UPu01UEB7...) 2/3

19/02/22, 15:01

GUÍA DE ENTREVISTA

8. ¿Podría mencionar los inconvenientes más comunes durante las visitas personalizadas de cobranzas? \*

La ubicación de las empresas, zonas peligrosas. Las empresas que cambian de domicilio y no actualizan

9. ¿Qué considera Ud. Que se podría mejorar en el procedimiento de cobranza ordinaria? \*

Una base de datos actualizada de las empresas.

10. ¿De que manera la judicialización de las deudas dificulta el procedimiento de cobranza ordinaria? \*

Genera que las empresas decidan no cancelar hasta que haya un pronunciamiento judicial

11. ¿Considera Ud. que se ha incrementado el número de Multas canceladas mediante el procedimiento de Cobranza ordinaria? \*

SI debido a la gestión telefonica o via correo

12. ¿Considera Ud. Que el procedimiento de Fraccionamiento de Multas ha incrementado la recaudación de multas? \*

SI ya que permite que las empresas que no tienen el 100% de la multa incluido intereses puedan pagar en parte

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

<https://docs.google.com/forms/d/1qFuaR2Z4WE7pSHNULMhnt2qg9Sv-7W0u4IDx5T4TJukdI#response=ACYDGNHApCz06UwIC0Ug13UPuC1U8T7...> 3/3

19/02/22, 18:00

GUÍA DE ENTREVISTA

## GUÍA DE ENTREVISTA

EFICACIA DEL PROCEDIMIENTO DE COBRANZA ORDINARIA EN LA RECAUDACION DE MULTAS ADMINISTRATIVAS DE SUNAFIL

¿Cuál es el cargo que desempeña en SUNAFIL? \*

Especialista de Cobranza ▼

¿Cuánto tiempo viene desempeñando el cargo en SUNAFIL? \*

De 2 a 4 años ▼

¿En qué Intendencia de SUNAFIL realiza sus funciones? \*

Cusco ▼

1. ¿De qué manera se determina el importe de deuda a cobrar en el procedimiento de cobranza ordinaria? \*

multa inelucta + intereses

[https://docs.google.com/forms/d/1qF\\_u8ZHW7pSHNLLMh02ug9Sa7W0u4lDn5T4TJuec2#response=AC7YDBAgpt2injp0r0eUjy4lKwRqCl...](https://docs.google.com/forms/d/1qF_u8ZHW7pSHNLLMh02ug9Sa7W0u4lDn5T4TJuec2#response=AC7YDBAgpt2injp0r0eUjy4lKwRqCl...) 1/1

19/02/22, 14:00

GUÍA DE ENTREVISTA

2. ¿De qué manera el aplicativo de gestión de cobranza brinda soporte para ejecutar la cobranza ordinaria? \*

Permite generar y notificar requerimientos de pago , actualizar la multa a la fecha de pago, etc

3. ¿Se realiza algún tipo de segmentación de cartera de deudas para ejecutar la cobranza ordinaria? \*

Si, sector privado, sector publico , por el importe de la multa, administrados sancionados de manera reiterativa.

4. ¿Considera Ud. Que el requerimiento de pago es un medio apropiado para la gestión de cobranza ordinaria? \*

Si

5. ¿Considera Ud. Que la modalidad de notificación del requerimiento de pago (Casilla Electrónica) ha mejorado con la gestión de cobranza? \*

Si

6. ¿Qué considera Ud. Que se podría mejorar durante la gestión telefónica de cobranza ordinaria? \*

información clara, entendible y breve / tener acceso a una base de datos (teléfonos) de SUNAT (Convenio Interinstitucional)

19/03/22, 18:00

GUÍA DE ENTREVISTA

7. ¿Qué considera Ud. Que se podría mejorar durante la gestión de cobranza via correo electrónico? \*

información clara, entendible y breve / tener acceso a una base de datos (correos) de SUNAT (Convenio interinstitucional).

8. ¿Podría mencionar los inconvenientes más comunes durante las visitas personalizadas de cobranza? \*

Domicilio cerrado, Por pandemia varios negocio se han trasladado o cerrado y no han comunicado cambio de dirección.

9. ¿Qué considera Ud. Que se podría mejorar en el procedimiento de cobranza ordinaria? \*

-Normativamente que pueda aplicarse gradualidades en casos puntuales (sinceramiento de deuda, allanamiento, etc.) a fin de promover la subsanación de omisión en forma voluntaria.

10. ¿De que manera la judicialización de las deudas dificulta el procedimiento de cobranza ordinaria? \*

Porque en muchas ocasiones el administrado solo interpone una DCA por interponer para dilatar el tiempo para su pago aun sabiendo que incurrieron en infracción laboral.

11. ¿Considera Ud. que se ha incrementado el número de Multas canceladas mediante el procedimiento de Cobranza ordinaria? \*

Si ha aumentado, pero esto es en razón a que a aumentado también la carga laboral y para ello sería mejor que se tuviera un personal de apoyo (practicante o auxiliar) a fin de realizar mejor las gestiones de cobranza.

<https://docs.google.com/forms/d/1spFuaRZHWEpSHLLMhInGug8Se7W0uADn5T4Tjsecd8#response=ACYDBNqpph2njpc3rKcUyjn8KwRqCI...> 3/4

19/02/22, 18:00

GUÍA DE ENTREVISTA

12. ¿Considera Ud. Que el procedimiento de Fraccionamiento de Multas ha incrementado la recaudación de multas? \*

SI

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

19/03/22, 10:01

GUÍA DE ENTREVISTA

## GUÍA DE ENTREVISTA

EFICACIA DEL PROCEDIMIENTO DE COBRANZA ORDINARIA EN LA RECAUDACION DE MULTAS ADMINISTRATIVAS DE SUNAFIL

¿Cuál es el cargo que desempeña en SUNAFIL? \*

Especialista de Cobranza

¿Cuánto tiempo viene desempeñando el cargo en SUNAFIL? \*

De 2 a 4 años

¿En qué Intendencia de SUNAFIL realiza sus funciones? \*

Ica

1. ¿De qué manera se determina el importe de deuda a cobrar en el procedimiento de cobranza ordinaria? \*

MONTO INSOLUTO MAS LOS INTERES MORATORIOS

[http://docs.google.com/forms/d/1gFua8ZHWEpSHULLMhnc2y8Ss7W0CuADe5T4TJued0#response=ACYDBnJURuGh\\_0F-CJFPwRzUdKR1...](http://docs.google.com/forms/d/1gFua8ZHWEpSHULLMhnc2y8Ss7W0CuADe5T4TJued0#response=ACYDBnJURuGh_0F-CJFPwRzUdKR1...) 1/3

19/02/22, 18:01

GUÍA DE ENTREVISTA

2. ¿De qué manera el aplicativo de gestión de cobranza brinda soporte para ejecutar la cobranza ordinaria? \*

LA MAS PRACTICA

3. ¿Se realiza algún tipo de segmentación de cartera de deudas para ejecutar la cobranza ordinaria? \*

NO

4. ¿Considera Ud. Que el requerimiento de pago es un medio apropiado para la gestión de cobranza ordinaria? \*

ES UNO DE LOS MEDIOS

5. ¿Considera Ud. Que la modalidad de notificación del requerimiento de pago (Casilla Electrónica) ha mejorado con la gestión de cobranza? \*

SI, EN EL CASO DE LOS QUE REVISAN LA CASILLA

6. ¿Qué considera Ud. Que se podría mejorar durante la gestión telefónica de cobranza ordinaria? \*

BRINDARLE MAYOR ALCANCE DE SU SANCIÓN.

7. ¿Qué considera Ud. Que se podría mejorar durante la gestión de cobranza via correo electrónico? \*

ENVIARLES CARTAS REITERATIVAS CON LOS ALCANCES DEL TIEMPO QUE TIENE EL EXPEDIENTE EN COBRANZA ORDINARIA Y QUE LUEGO ESTOS PASAN AL COACTIVO.

[https://docs.google.com/forms/d/1qFuR2Z-WEpSHNLLAhHhCup9Sv1W0uADn5TATJstx0IResponse#ACyD8NjURz0il\\_0F-EJFPaR0UdRI...](https://docs.google.com/forms/d/1qFuR2Z-WEpSHNLLAhHhCup9Sv1W0uADn5TATJstx0IResponse#ACyD8NjURz0il_0F-EJFPaR0UdRI...) 2/3

19/03/22, 18:01

GUÍA DE ENTREVISTA

8. ¿Podría mencionar los inconvenientes más comunes durante las visitas personalizadas de cobranza? \*

LA UBICACION DE LOS DOMICILIOS, LA ESPERA HASTA SER ATENDIDOS, ENTRE OTROS.

9. ¿Qué considera Ud. Que se podría mejorar en el procedimiento de cobranza ordinaria? \*

UN LISTADO ACTUAL DE LOS TELEFONOS DE LAS EMPRESAS Y UN PRESUPUESTO PARA EFECTUAR LAS VISITAS EN LAS PROVINCIAS.

10. ¿De que manera la judicialización de las deudas dificulta el procedimiento de cobranza ordinaria? \*

LOS ADMINISTRADOS CREEN QUE CON LA SOLA PRESENTACIÓN DE SU DCA SE SUSPENDERA LA COBRANZA

11. ¿Considera Ud. que se ha incrementado el número de Multas canceladas mediante el procedimiento de Cobranza ordinaria? \*

SI

12. ¿Considera Ud. Que el procedimiento de Fraccionamiento de Multas ha incrementado la recaudación de multas? \*

SI

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

[https://docs.google.com/forms/d/1epFuaR2z4WEp5HLLMhN62up95w1W0u4Dx5T4TJued3/response/AcyD6NjURu3H\\_0F-EJPP6aRqUM8R1...](https://docs.google.com/forms/d/1epFuaR2z4WEp5HLLMhN62up95w1W0u4Dx5T4TJued3/response/AcyD6NjURu3H_0F-EJPP6aRqUM8R1...) 3/3

19/03/22, 18:01

GUÍA DE ENTREVISTA

## GUÍA DE ENTREVISTA

EFICACIA DEL PROCEDIMIENTO DE COBRANZA ORDINARIA EN LA RECAUDACION DE MULTAS ADMINISTRATIVAS DE SUNAFIL

¿Cuál es el cargo que desempeña en SUNAFIL? \*

Sub Intendente Administrativo (E) ▾

¿Cuánto tiempo viene desempeñando el cargo en SUNAFIL? \*

De 2 a 4 años ▾

¿En qué Intendencia de SUNAFIL realiza sus funciones? \*

Junín ▾

1. ¿De qué manera se determina el importe de deuda a cobrar en el procedimiento de cobranza ordinaria? \*

De acuerdo a la infracción impuesta mediante Resolución de Sub Intendencia de Resolución, Intendencia Regional y Tribunal de Fiscalización laboral

<https://docs.google.com/forms/d/1epFuaRZ3HWYpSHHLLUdHnfs2qj8Sv1WCu4Dn5T4TJw/edit?response=ACYDBN6-wf62MnQJNTELOx0B8ivwcyf...> 1/3

19/02/22, 13:41

GUÍA DE ENTREVISTA

2. ¿De qué manera el aplicativo de gestión de cobranza brinda soporte para ejecutar la cobranza ordinaria? \*

Actualizando la deuda a la fecha de pago, incluido los intereses

3. ¿Se realiza algún tipo de segmentación de cartera de deudas para ejecutar la cobranza ordinaria? \*

NO, el requerimiento de pago se realiza en orden de llegada

4. ¿Considera Ud. Que el requerimiento de pago es un medio apropiado para la gestión de cobranza ordinaria? \*

SI

5. ¿Considera Ud. Que la modalidad de notificación del requerimiento de pago (Casilla Electrónica) ha mejorado con la gestión de cobranza? \*

SI, en parte

6. ¿Qué considera Ud. Que se podría mejorar durante la gestión telefónica de cobranza ordinaria? \*

Que, las empresas tengan actualizada el número telefónico en la consulta RUC

7. ¿Qué considera Ud. Que se podría mejorar durante la gestión de cobranza via correo electrónico? \*

Sea un medio obligatorio para enviar por ese medio el requerimiento de pago

<https://docs.google.com/forms/d/1qFuaR2H4VEp5HHLUMh1h0zq8Sx1W0uA1Dm74TJsecl8#response=ACYDD9h-vh0EMD0NTELCx0Bh1xoy?..> 2/3

19/02/22, 18:21

GUÍA DE ENTREVISTA

8. ¿Podría mencionar los inconvenientes más comunes durante las visitas personalizadas de cobranza? \*

en la dirección ya no funciona el establecimiento, No quieren recibir el requerimiento, insultos y agresiones.

9. ¿Qué considera Ud. Que se podría mejorar en el procedimiento de cobranza ordinaria? \*

En el caso de Junín, que contraten un personal a dedicación exclusiva de cobranza ordinaria

10. ¿De que manera la judicialización de las deudas dificulta el procedimiento de cobranza ordinaria? \*

Demora en la ejecución de cobranza, e incluso las empresa se declaran en quiebra para no pagar su multa

11. ¿Considera Ud. que se ha incrementado el número de Multas canceladas mediante el procedimiento de Cobranza ordinaria? \*

En el caso de Junín en un 20%

12. ¿Considera Ud. Que el procedimiento de Fraccionamiento de Multas ha incrementado la recaudación de multas? \*

EN parte si

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

<https://docs.google.com/forms/d/1qFusRZ4WEp8HLLU4h1h1Cuy8Ss1W0uADn5T4TJx6d8Presponse=ACVYD8N-w8C8h8G8H8LCo08B8w8cy7/> ... 3/3

19/03/22, 18:02

GUÍA DE ENTREVISTA

## GUÍA DE ENTREVISTA

EFICACIA DEL PROCEDIMIENTO DE COBRANZA ORDINARIA EN LA RECAUDACION DE MULTAS  
ADMINISTRATIVAS DE SUNAFIL

¿Cuál es el cargo que desempeña en SUNAFIL? \*

Especialista de Cobranza

¿Cuánto tiempo viene desempeñando el cargo en SUNAFIL? \*

De 2 a 4 años

¿En qué Intendencia de SUNAFIL realiza sus funciones? \*

La Libertad

1. ¿De qué manera se determina el importe de deuda a cobrar en el procedimiento de cobranza ordinaria? \*

Actualizando la multa a la fecha tentativa de pago, la cual incluye monto insoluta más intereses moratorios, generados a la fecha de la operación.

<https://docs.google.com/forms/d/1qFuaBQ3HWGpSHHLLUMHh52upQ5w-1W0uAIDm5T4TJsecl0#response=ACyD0NMYjNANQZPFF-w220prCp3jAdeP...> 1/1

19/02/22, 14:02

GUÍA DE ENTREVISTA

2. ¿De qué manera el aplicativo de gestión de cobranza brinda soporte para ejecutar la cobranza ordinaria? \*

Considero que el aplicativo de cobranza si brinda un soporte importante para la gestión, debido que sistematiza toda la información y ayudar a darle celeridad a las atenciones realizadas, que anteriormente se realizaban de manera manual.

3. ¿Se realiza algún tipo de segmentación de cartera de deudas para ejecutar la cobranza ordinaria? \*

Si realizamos la segmentación de cartera.

4. ¿Considera Ud. Que el requerimiento de pago es un medio apropiado para la gestión de cobranza ordinaria? \*

Considero que si es un medio apropiado, por ser de carácter informativo.

5. ¿Considera Ud. Que la modalidad de notificación del requerimiento de pago (Casilla Electrónica) ha mejorado con la gestión de cobranza? \*

Considero que si ha mejorado la gestión de cobranza, es una manera fácil de poner en conocimiento que los obligados tienen multas pendientes por pagar.

6. ¿Qué considera Ud. Que se podría mejorar durante la gestión telefónica de cobranza ordinaria? \*

Se debería asignar un teléfono institucional con crédito limitado para facilitar la gestión de llamadas.

<https://docs.google.com/forms/d/1qFu4BZHWEp8HLLMhHhCqg8Sv1WCuADn5T4TJxkd8#response=ACYDBHWjN6QZPFF-w28qncpXj4aP...> 2/4

19/02/22, 18:02

GUÍA DE ENTREVISTA

7. ¿Qué considera Ud. Que se podría mejorar durante la gestión de cobranza via correo electrónico? \*

No tengo problemas con la gestión via correo electrónico.

8. ¿Podría mencionar los inconvenientes más comunes durante las visitas personalizadas de cobranza? \*

Cambio de domicilio, no se ubica a nadie en el inmueble, casa alquilada.

9. ¿Qué considera Ud. Que se podría mejorar en el procedimiento de cobranza ordinaria? \*

Creo que es necesario reforzar el tema de fraccionamiento en la nueva directiva de cobranza.

10. ¿De que manera la judicialización de las deudas dificulta el procedimiento de cobranza ordinaria? \*

Dificulta por que suspende el procedimiento de cobranza hasta el pronunciamiento del Poder Judicial, lo cual convierte en un obstáculo para la ejecución de multas, debido que pueden pasar años sin emitir un pronunciamiento.

11. ¿Considera Ud. que se ha incrementado el número de Multas canceladas mediante el procedimiento de Cobranza ordinaria? \*

Considero que si se ha incrementado la cancelación de multas en cobranza ordinaria, debido a las diversas estrategias empleadas.

12. ¿Considera Ud. Que el procedimiento de Fraccionamiento de Multas ha incrementado la recaudación de multas? \*

Considero que la actual directiva no ayuda a incrementar la recaudación en fraccionamiento.

[https://docs.google.com/forms/d/1spF\\_uRZ3HVFp8HLLUMh1h2ug85w7WCu4Dx5T4TJsecl8I/response/ACYDE8HWjN4QZPFF-w326qncPjKjAdeP...](https://docs.google.com/forms/d/1spF_uRZ3HVFp8HLLUMh1h2ug85w7WCu4Dx5T4TJsecl8I/response/ACYDE8HWjN4QZPFF-w326qncPjKjAdeP...) 3/4

19/03/22, 18:01

GUÍA DE ENTREVISTA

## GUÍA DE ENTREVISTA

EFICACIA DEL PROCEDIMIENTO DE COBRANZA ORDINARIA EN LA RECAUDACION DE MULTAS ADMINISTRATIVAS DE SUNAFIL

¿Cuál es el cargo que desempeña en SUNAFIL? \*

Especialista de Cobranza

¿Cuánto tiempo viene desempeñando el cargo en SUNAFIL? \*

Mayor a 4 años

¿En qué Intendencia de SUNAFIL realiza sus funciones? \*

Lambayeque

1. ¿De qué manera se determina el importe de deuda a cobrar en el procedimiento de cobranza ordinaria? \*

El importe está determinado en la resolución de firme y/o consentida, multa confirmada, multa con reducción o en el caso de aquellas multas que están en el TFL, después de que sea resuelta.

<https://docs.google.com/forms/d/1gFuaR2HWEpSHNLLMhNtCvg3Sv-1W0u4DnT4TJxle08/responses/1ACyDQ888tmpp4j0r2ca5Hq0lFw12i-U7...>

19/02/22, 18:01

GUÍA DE ENTREVISTA

2. ¿De qué manera el aplicativo de gestión de cobranza brinda soporte para ejecutar la cobranza ordinaria? \*

Ayuda en el registro y generación de requerimientos de pago, así mismo en la notificación de los mismos en la casilla electrónica del usuario.

3. ¿Se realiza algún tipo de segmentación de cartera de deudas para ejecutar la cobranza ordinaria? \*

No se realiza

4. ¿Considera Ud. Que el requerimiento de pago es un medio apropiado para la gestión de cobranza ordinaria? \*

Considero que el requerimiento es un medio que ayuda en el proceso de gestión de cobranza Ordinaria.

5. ¿Considera Ud. Que la modalidad de notificación del requerimiento de pago (Casilla Electrónica) ha mejorado con la gestión de cobranza? \*

Si mejoró la gestión de Cobranza Ordinaria.

6. ¿Qué considera Ud. Que se podría mejorar durante la gestión telefónica de cobranza ordinaria? \*

La creación de un protocolo de atención de llamadas.

<https://docs.google.com/forms/d/1qFuaRZ4Wp6HNLLMhNtCup9Sx4W0CuADn5T4TJuedi#response=AC7Y0GM68lmpptj0R0a02KglF0a120-U7...> 2/4

19/03/22, 10:01

GUÍA DE ENTREVISTA

7. ¿Qué considera Ud. Que se podría mejorar durante la gestión de cobranza via correo electrónico? \*

La comunicación via correo electrónico en el caso de la IRE Lambayeque, es fluida con el administrado, podría mejor en el sentido de la presentación de documentos y que se deje constancia de ello, ya que muchos usuarios les dificulta el uso de la mesa de partes virtual.

8. ¿Podría mencionar los inconvenientes más comunes durante las visitas personalizadas de cobranza? \*

Los usuarios se sienten fastidiados por los montos elevados de las multas, más aún cuando no existe algún tipo de gradualidad por su pronto pago.

9. ¿Qué considera Ud. Que se podría mejorar en el procedimiento de cobranza ordinaria? \*

Que exista un régimen de incentivos o de gradualidad por pronto pago de multas.

10. ¿De que manera la judicialización de las deudas dificulta el procedimiento de cobranza ordinaria? \*

Este tipo de procesos lo que conlleva es que el proceso de cobranza se dilate y exista una cartera morosa elevada.

11. ¿Considera Ud. que se ha incrementado el número de Multas canceladas mediante el procedimiento de Cobranza ordinaria? \*

Desde el periodo 2017 al 2021, hay un incremento progresivo de cancelación de multas en la etapa de Cobranza Ordinaria.

19/02/22, 14:01

QUÍA DE ENTREVISTA

12. ¿Considera Ud. Que el procedimiento de Fraccionamiento de Multas ha incrementado la recaudación de multas? \*

Considero que si ayuda en la recaudación de multas, en vista que muchas de ellas son elevadas.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

19/03/23, 17:59

GUÍA DE ENTREVISTA

## GUÍA DE ENTREVISTA

EFICACIA DEL PROCEDIMIENTO DE COBRANZA ORDINARIA EN LA RECAUDACION DE MULTAS ADMINISTRATIVAS DE SUNAFIL

¿Cuál es el cargo que desempeña en SUNAFIL? \*

Especialista de Cobranza

¿Cuánto tiempo viene desempeñando el cargo en SUNAFIL? \*

De 1 a 2 años

¿En qué Intendencia de SUNAFIL realiza sus funciones? \*

Piura

1. ¿De qué manera se determina el importe de deuda a cobrar en el procedimiento de cobranza ordinaria? \*

El importe a cobrar se origina o determina por la Resolución de Multa

<https://docs.google.com/forms/d/1egFuzRZHW5p8HLLMhIn3Cqj8Ss7W0CuADn5T4TJueid8respanse-ACYDBNg103F1LT2vz6E51pau08o2tITha...> 1/3

19/03/22, 17:59

GUÍA DE ENTREVISTA

2. ¿De qué manera el aplicativo de gestión de cobranza brinda soporte para ejecutar la cobranza ordinaria? \*

Brinda un soporte adecuado con funciones básicas, pero tiene que realizarse mejoras

3. ¿Se realiza algún tipo de segmentación de cartera de deudas para ejecutar la cobranza ordinaria? \*

Ninguna

4. ¿Considera Ud. Que el requerimiento de pago es un medio apropiado para la gestión de cobranza ordinaria? \*

Si es un medio adecuado

5. ¿Considera Ud. Que la modalidad de notificación del requerimiento de pago (Casilla Electrónica) ha mejorado con la gestión de cobranza? \*

Si ha mejorado en parte

6. ¿Qué considera Ud. Que se podría mejorar durante la gestión telefónica de cobranza ordinaria? \*

Se podría mejorar la data de números y/o información adicional que permita incrementar la contactabilidad

7. ¿Qué considera Ud. Que se podría mejorar durante la gestión de cobranza vía correo electrónico? \*

Automatización de correo electrónicos con plantillas de cobro

<https://docs.google.com/forms/d/1epFuaR2HWepSHUuMhInG2qj8Sx7WCuADn5T4TJskd8fresponse=ACYDRNjE0PILTZvM2MpuuCRo2MTHs...> 2/0

19/03/22, 17:59

GUÍA DE ENTREVISTA

8. ¿Podría mencionar los inconvenientes más comunes durante las visitas personalizadas de cobranza? \*

Desconocimiento de la Multa impuesta, direcciones equivocadas o erradas, renuencia del administrado

9. ¿Qué considera Ud. Que se podría mejorar en el procedimiento de cobranza ordinaria? \*

Se debe mejorar la búsqueda de información que permita incrementar la contactabilidad con nuestros administrados, automatizar los procesos/procedimientos de cobranza, mejorar el aplicativo de cobranzas

10. ¿De que manera la judicialización de las deudas dificulta el procedimiento de cobranza ordinaria? \*

La judicialización aunque no es la mayoría de casos definitivamente retrasa el cobro de las multas, más aún que la defensa de SUNARIL está a cargo de otra área y no existe retroalimentación acerca del avance de los procesos

11. ¿Considera Ud. que se ha incrementado el número de Multas canceladas mediante el procedimiento de Cobranza ordinaria? \*

Si, ha incrementado el número de Multas a pesar de la coyuntura actual

12. ¿Considera Ud. Que el procedimiento de Fraccionamiento de Multas ha incrementado la recaudación de multas? \*

Si ha incrementado la recaudación, pero debería ser más flexible y amigable

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

<https://docs.google.com/forms/d/1gFuaE2ZHWep6HNLUHhInCvgBSe1W0CuADn5T4TJuecd#response=ACYDDNgE0FRIL2vAGMpaucBrc0MTRa...> 2/3

19/02/22, 15:01

GUÍA DE ENTREVISTA

## GUÍA DE ENTREVISTA

EFICACIA DEL PROCEDIMIENTO DE COBRANZA ORDINARIA EN LA RECAUDACION DE MULTAS ADMINISTRATIVAS DE SUNAFIL

¿Cuál es el cargo que desempeña en SUNAFIL? \*

Sub Intendente Administrativo (E) ▾

¿Cuánto tiempo viene desempeñando el cargo en SUNAFIL? \*

De 2 a 4 años ▾

¿En qué Intendencia de SUNAFIL realiza sus funciones? \*

San Martín ▾

1. ¿De qué manera se determina el importe de deuda a cobrar en el procedimiento de cobranza ordinaria? \*

No está establecida la meta.

[https://docs.google.com/forms/d/1gF\\_uRZ3-HV7pSHNLLMh1n2g9RSe1WCu4Dx5T4TJukc3I#response=ACYDBNt-zRuncK0GswHqRSPy6PtoPD...](https://docs.google.com/forms/d/1gF_uRZ3-HV7pSHNLLMh1n2g9RSe1WCu4Dx5T4TJukc3I#response=ACYDBNt-zRuncK0GswHqRSPy6PtoPD...) 1/3

19/03/22, 18:01

GUÍA DE ENTREVISTA

2. ¿De qué manera el aplicativo de gestión de cobranza brinda soporte para ejecutar la cobranza ordinaria? \*

Ayuda, pero no es muy sistemática

3. ¿Se realiza algún tipo de segmentación de cartera de deudas para ejecutar la cobranza ordinaria? \*

Si

4. ¿Considera Ud. Que el requerimiento de pago es un medio apropiado para la gestión de cobranza ordinaria? \*

No

5. ¿Considera Ud. Que la modalidad de notificación del requerimiento de pago (Casilla Electrónica) ha mejorado con la gestión de cobranza? \*

En parte

6. ¿Qué considera Ud. Que se podría mejorar durante la gestión telefónica de cobranza ordinaria? \*

Mayor presión

7. ¿Qué considera Ud. Que se podría mejorar durante la gestión de cobranza vía correo electrónico? \*

El tener de los correos

<https://docs.google.com/forms/d/1spFua8BZHWep8HULLMhHtGup82w1W0CuADn5T1TJse/d1#response=ACYDRnhvzRuncK0GswHqR5Fy8P1oPD...> 2/3

19/02/22, 18:01 GUÍA DE ENTREVISTA

8. ¿Podría mencionar los inconvenientes más comunes durante las visitas personalizadas de cobranza? \*

Falta de personal (capacidad operativa)

9. ¿Qué considera Ud. Que se podría mejorar en el procedimiento de cobranza ordinaria? \*

Los procesos y sistemas. Debería estar interconectado la derivación a CC, ya no enviar de manera física.

10. ¿De que manera la judicialización de las deudas dificulta el procedimiento de cobranza ordinaria? \*

Enormemente.

11. ¿Considera Ud. que se ha incrementado el número de Multas canceladas mediante el procedimiento de Cobranza ordinaria? \*

SI

12. ¿Considera Ud. Que el procedimiento de Fraccionamiento de Multas ha incrementado la recaudación de multas? \*

SI

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

 Google Formularios

<https://docs.google.com/forms/d/1epFuaR2H4VtP5HLLMfHnGup9Sv1WCuAJDs5T4TJuec8/response?ACyD8M-zRuncK06swHqRSPySP1oPD...> 3/3