



UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE
FACULTAD DE CIENCIAS DE INGENIERÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA
COMERCIAL

TESIS

PROGRAMA DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA REDUCIR EL
ÍNDICE DE MOROSIDAD DE LOS ESTUDIANTES EN LA
UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE - CHICLAYO, 2014 - 2017

PRESENTADO PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERO COMERCIAL

AUTORA:
MENOR GONZÁLES DANY MARLIT

ASESOR:
ECON. LLONTOP LORA GENARO JUAN MANUEL

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:
GESTIÓN FINANCIERA Y MANEJO DE FUENTES DE INVERSIÓN

Chiclayo - Perú
2019

FIRMA DEL ASESOR Y JURADO DE TESIS

Econ. Genaro Juan Manuel Llontop Lora
ASESOR

Mg. Enrique Santos Nauca Torres
PRESIDENTE

Ing. Jorge Tomás Cumpa Vásquez
SECRETARIO

Econ. Genaro Juan Manuel Llontop Lora
VOCAL

Dedicatoria

Con mucho amor y esmero, a Dios Padre, por permitirme concluir mi carrera profesional con éxito, por bendecirme con el regalo más preciado, la vida y la salud, por guiarme y darme la fuerza e inteligencia necesaria para lograr mis metas.

A mis amados padres, quienes con sus palabras me alientan a seguir adelante, por el amor, la confianza, protección e inculcarme el valor de la superación.

Bach. Menor Gonzáles Dany Marlit

Agradecimiento

A Dios, por permitirme llegar a este momento tan importante y empezar una nueva etapa en mi vida profesional.

A cada uno de los profesores de nuestra casa Universitaria, por haber sido partícipes y haber contribuido con sus conocimientos académicos, experiencias y valores para hacer posible mi meta trazada y sobre todo para mi crecimiento profesional y toma de decisiones en el ámbito empresarial.

Agradecer también, a mi asesor el Econ. Genaro Juan Manuel Llontop Lora, por haber compartido su tiempo, conocimientos y experiencia para el desarrollo de mi tesis.

La Autora

Índice

Resumen	VIII
Abstract.....	IX
I. Introducción.....	1
II. Marco teórico	7
2.1. Antecedentes bibliográficos.....	7
2.2. Bases teóricas.....	10
2.3. Definición de términos básicos	19
2.4. Hipótesis	20
III. Materiales y métodos.....	21
3.1. Variables y Operacionalización de variables.....	21
3.2. Tipo de estudio y diseño de investigación	22
3.3. Población, muestra de estudio y muestreo	22
3.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	24
3.5. Procesamiento de datos y análisis estadístico	24
IV. Resultados	25
V. Discusión	56
VI. Conclusiones	58
VII. Recomendaciones.....	59
VIII. Referencias bibliográficas	60
IX. Anexos.....	62

Índice de tablas

Tabla N° 01. Ranking de Pensiones por Universidad.....	4
Tabla N° 02. Operacionalización de las variables.....	21
Tabla N° 03. Población de estudio.....	22
Tabla N° 04. Calculo de la muestra del semestre académico 2017 – II.....	23
Tabla N° 05. Resultados de la encuesta.....	26
Tabla N° 06. Producto bruto interno por tipo de gasto del Perú 2014 – 2017 (Variaciones porcentuales reales).....	28
Tabla N° 07. Distribución del Crédito por Monedas y Segmentos a Setiembre de 2017.....	29
Tabla N° 08. Análisis interno y externo del proceso de la recaudación de la Universidad de Lambayeque.....	44
Tabla N° 09. Estrategias para reducir la morosidad en la Universidad de Lambayeque.....	46
Tabla N° 10. Buenas prácticas para reducir la morosidad en la Universidad de Lambayeque.....	54
Tabla N° 11. Cronograma de recuperación de las pensiones adeudadas por el estudiante de la universidad.....	55

Índice de figuras

Figura N° 01. Proceso de gestión de riesgos.....	17
Figura N° 02. Índice de morosidad de los estudiantes de la Universidad de Lambayeque 2014 -2017.....	25
Figura N° 03. Organigrama General de la Universidad de Lambayeque.....	31
Figura N° 04. Gerencia General de la Universidad de Lambayeque.....	32
Figura N° 05. Diagnóstico de la morosidad y del proceso de la recaudación de la Universidad de Lambayeque.....	43

Resumen

El objetivo de esta investigación fue proponer un programa de gestión de riesgos para reducir el índice de morosidad de los estudiantes en la Universidad de Lambayeque - Chiclayo, 2014 - 2017.

Con respecto a su metodología, se utilizó una investigación explicativa y proyectiva, cuyo diseño utilizado fue no experimental de tipo corte transversal. La muestra estuvo constituida por 469 estudiantes del semestre académico 2017 – II de las cinco escuelas profesionales de la Universidad de Lambayeque. Por otro lado, los instrumentos de recolección de datos que se emplearon son los reportes estadísticos de la morosidad y el cuestionario.

Los resultados obtenidos a través de la aplicación de la encuesta, un 28% de los encuestados afirman que su pensión mensual en la institución es de 270 soles, el 26% indican que es de 300 soles, el 25% afirman que es de 350 soles; y sólo un 6% de los encuestados es diferente a 200 soles, 270 soles, 300 soles y 350 soles. Por otro lado, un 68% de los encuestados afirmó que durante el ciclo académico paga sus pensiones con atraso de una semana, el 19% indican que pagan puntualmente y sólo un 13% con atraso de un mes a más.

Frente a esta situación, se recomienda la puesta en marcha este programa de gestión de riesgos para reducir el índice de morosidad de los estudiantes en la Universidad de Lambayeque - Chiclayo.

Palabras Claves: Índice de morosidad, programa de gestión de riesgos, crecimiento económico.

Abstract

The objective of this research was to propose a risk management program to reduce the delinquency rate of students at the University of Lambayeque - Chiclayo, 2014 - 2017.

With respect to its methodology, an explanatory and projective research was used, whose design was used as a non-experimental cross-section type. The sample was constituted by 469 students of the academic semester 2017 - II of the five professional schools of the University of Lambayeque. On the other hand, the data collection instruments that were used are the statistical reports of delinquency and the questionnaire.

The results obtained through the application of the survey, 28% of respondents say that their monthly pension in the institution is 270 soles, 26% indicate that it is 300 soles, 25% say it is 350 soles; and only 6% of respondents are different to 200 soles, 270 soles, 300 soles and 350 soles. On the other hand, 68% of the respondents stated that pay their pensions with a week's delay during the academic cycle, 19% indicate that they pay punctually and only 13% with a delay of one month or more.

Faced with this situation, the implementation of this risk management program is recommended to reduce the delinquency rate of students at the University of Lambayeque - Chiclayo.

Keywords: Default ratio, risk management program, economic growth.

I. Introducción

Casi todas las organizaciones hoy en día buscan un continuo mejoramiento del ambiente donde laboran, por ello la importancia de un programa de gestión de riesgos para reducir el índice de morosidad de los estudiantes, con la finalidad de obtener mejores resultados en la gestión académica, porque el dinero recaudado de éstos será utilizado de manera adecuada para cubrir las necesidades requeridas, como el pago puntual a los docentes universitarios y al personal en general como también invertirlo en la infraestructura, logrando así la satisfacción de los estudiantes con una educación de calidad. Considerando al factor humano el intangible más valioso de las organizaciones las empresas públicas como privadas deberán adoptar los lineamientos y programas conducentes al mejoramiento.

Estudios realizados sobre la crisis financiera del 2008 tuvo como consecuencia un incremento de los índices de morosidad, donde las instituciones financieras se vieron obligadas a redefinir los componentes de sus modelos de cobranzas, con el objetivo de aumentar el nivel de recuperación y reducir los costos. “Esto significa que, a pesar que ésta crisis tuvo sus orígenes en los Estados Unidos, rápidamente se esparció hacia el resto del mundo a través de canales financieros y comerciales” (Deloitte, 2012, p.5). Por ello el PBI de los países del G7 tuvo una caída del 6.5% en promedio provocando alteraciones negativas en los países subdesarrollados donde América Latina registro el mayor descenso en el crecimiento del PBI con un 6.4%

Tal es el caso de México donde Deloitte, (2012) afirma que “ Los efectos en este país fueron el crecimiento del desempleo (el cual aumento de 3.7% en 2008 a 4.7% en 2009), una menor inversion y gasto y una desaceleracion en la produccion industrial”(p.6). Motivo por el cual los clientes de las instituciones crediticias se vieron limitados en su capacidad de pago, incrementando su indice de morosidad.

Por su parte el presidente chileno Sebastián Piñera, promulgó ley que permite reprogramar deudas de estudiantes morosos. “Esto significa que, permitirá a 110.000 universitarios morosos reprogramar las deudas en que incurrieron para pagar sus estudios, cuyo elevado costo fue el detonante de las movilizaciones estudiantiles del 2011” (RT, 2012, p.1). Donde los beneficiarios serán jóvenes que estudiaron gracias al Fondo de Crédito Solidario que otorga créditos a los estudiantes de las 25 universidades más antiguas del país, nueve de ellas privadas y otras 16 estatales.

Según el estudio actualizado, llamado: Endeudar para gobernar y mercantilizar el caso CAE, tenemos que Segovia (2017) afirma:

Actualmente los más de 808 mil estudiantes endeudados con el CAE, se han transformado en verdaderos rehenes de un sistema que solo ha beneficiado a los bancos y a las instituciones de educación superior privadas, dejando al estudiante y sus familiares con una mochila de deudas que lo determina y maneja su comportamiento económico futuro, ... De los 295,580 estudiantes que pagaban CAE a fines del 2016, ya sea en su calidad de desertores o egresados, un 71,6% de los estudiantes que desertaron de sus carreras se encuentran morosos y en el caso de los egresados que se encuentran pagando, se registra un 28,7% de morosidad; lo que equivale a 65,275 personas (p.1).

Debido a ello podemos decir que en Chile educarse y endeudarse forman parte del mismo proceso. También las universidades privadas encabezaron el déficit financiero en el sistema de educación superior donde Reyes (2016) afirma:

El Mineduc solicitó a las instituciones de educación superior los últimos estados financieros, que en este caso correspondía a 2015. El objetivo de la entidad era transparentar información relevante. Las 59 universidades tuvieron ingresos que alcanzaron los US\$ 4.800 millones, lo que incluye aranceles y servicios como estudios y donaciones. Sin embargo, los gastos de los planteles son cercanos a los US\$ 4.700 millones (p.1).

Analizando la situación peruana encontramos que la educación de los hijos es un rubro infaltable en los gastos mensuales, por ello estudios realizados por Trahtemberg (2000) afirma:

El pago de pensiones escolares es un buen indicador de cómo anda la situación económica de las familias más solventes del Perú (niveles A y B), que son el motor de la economía. Además manifiesta que se han escrito notas periodísticas sobre los estudiantes de universidades privadas que se retiran por los apuros económicos, así como el impacto que tiene en las universidades la pérdida de estudiantes, lo que las ha obligado a cambiar sus niveles de pensiones y sistemas de becas y categorías. (p.1)

No todas las universidades particulares ofrecen las mismas facilidades de pago, por eso Zaragoza (2017) presenta cuatro modalidades de pago:

Costo por crédito y escalonadas: Los estudiantes son evaluados de acuerdo con la procedencia del colegio y/o estatus socioeconómico y son asignados a una de las escalas, independientemente de la carrera que hayan elegido. Para calcular la pensión mensual hay que multiplicar el número de créditos por el costo del crédito en la escala asignada; el monto resultante es el costo del semestre. Esta cifra debe dividirse en cinco armadas. Esta modalidad la aplican las universidades Pacífico, Católica (PUCP), Lima, ESAN, UTEC, de Piura, UCAL, Antonio Ruiz de Montoya (UARM), San Juan Bautista (USJB), Católica Sedes Sapientae (UCSS).

Costo diferenciado por carrera: En este caso, las pensiones varían estrictamente de acuerdo con la carrera elegida, independientemente del colegio de procedencia o la condición económica. Esta modalidad la tienen las universidades Ricardo Palma, Alas Peruanas, Peruana Unión, Wiener, Garcilaso de la Vega, Ciencias y Humanidades, UPN, etc.

Costo diferenciado por carrera, pero con escalas: Esta modalidad es un mix de las dos anteriores, ya que por cada carrera existe no una pensión única sino un rango de acuerdo con el colegio de procedencia, el mismo que varía según la carrera elegida. Esta modalidad es aplicada por las universidades UPC, Científica del Sur, San Martín de Porres, Cayetano Heredia, etc.

Pensión única: Se trata de una sola pensión sin importar el colegio de procedencia y para todas las carreras. La mayoría de este grupo de centros de estudios tiene pocas carreras o carreras similares y, de haber una diferencia, esta es menor a S/ 50. En esta modalidad se encuentran universidades como UTP, Bausate y Meza, César Vallejo, Las Américas, SISE, etc.

Es notable que varias universidades tengan descuentos especiales o semibecas por convenios institucionales que permiten rebajas para los estudiantes. A continuación, en la Tabla N° 01, se presenta el ranking de pensiones por universidad.

Tabla N° 01

Ranking de Pensiones por Universidad

UNIVERSIDAD	PENSIÓN		Nro. Escalas	Costo total (10 ciclos)	
	Mínima	Máxima		Mínimo	Máxima
Pacífico	1,966	4,494	5	9,830	22,470
Católica del Perú	1,075	4,095	5	5,375	20,475
ESAN	1,325	3,800	5	6,625	19,000
UTECH	1,739	3,675	5	8,695	18,375
UPC	1,203	3,650	5	6,015	18,250
De Piura	1,675	3,575	5	8,375	17,875
San Martín de Porres	988	3,542	5	4,990	17,710
Cayetano Heredia	700	3,449	5	3,500	17,245
San Ignacio de Loyola	1,520	3,360	5	7,600	16,800
De Lima	1,609	3,116	5	8,045	15,580
Científica del Sur	1,260	2,900	5	6,300	14,500
UCAL	1,314	2,690	5	6,570	13,450
San Juan Bautista	622	2,243	5	3,110	11,215
Ricardo Palma	1,250	2,100	5	6,250	10,500
Ruiz de Montoya	1,000	2,100	5	5,000	10,500
UNIFE	940	2,000	5	4,700	10,000
Wiener	630	1,500	5	3,150	7,500
Garcilazo de la Vega	655	1,400	5	3,275	7,000
Alas Peruanas	350	1,500	4	1,400	6,000
Peruana Unión	800	1,182	5	4,000	5,910
Católica Sedes Sapientiae	598	845	5	2,990	4,225
UTP	805	837	5	4,025	4,185
Bausate y Meza	600	700	5	3,000	3,500
Privada del Norte	593	659	5	2,965	3,295
Cesar Vallejo	550	650	5	2,750	3,250
Autónoma	350	650	5	1,750	3,250
Ciencias y Humanidades	400	600	5	2,000	3,000
UNID	350	550	5	1,750	2,750
SISE	480	480	5	2,400	2,400
De Las Américas	440	470	5	2,200	2,350

Fuente: Grupo Educación al Futuro, 2017.

En la región Lambayeque, contamos con la presencia de nueve Universidades Privadas, las cuales son: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Cesar Vallejo, Universidad de Chiclayo, Señor de Sipán, Universidad San Martín de Porres, Universidad Tecnológica del Perú, Alas Peruanas, Juan Mejía Baca, Universidad de Lambayeque. Esto genera una competencia tanto en el aspecto académico como económico, ya que tenemos más de una opción; en la cual elegiremos la que mayor se adapta a nuestras expectativas y posibilidades; sin embargo, algunas universidades privadas de la región han optado por establecer políticas como el no permitir el ingreso a sus ambientes cuando existe la falta de pagos de sus alumnos, con el fin de reducir el índice de morosidad existente.

La Universidad de Lambayeque, es una Institución de educación superior con personería jurídica de derecho privado. Su domicilio fiscal es Calle Tacna 065, Chiclayo. Cuenta con cinco especialidades divididas de la siguiente manera: Ingeniería Ambiental, Administración Turística, Administración y Marketing, Ingeniería Comercial e Ingeniería de sistemas. Si bien es cierto la UDL es joven en el mercado Lambayecano, se ha ido posicionando poco a poco debido a diferentes factores. Hoy en día cuenta con una infraestructura acondicionada para el crecimiento de la población estudiantil, recursos tecnológicos necesarios para el desarrollo y manejo de la información.

En los datos obtenidos del área de marketing tenemos que el 60% del alumnado pertenece a los estratos económicos C y D por lo que sus estudios están ligados al otorgamiento de algún beneficio económico en sus pagos como becas, media beca y categorizaciones. La Universidad de Lambayeque, brinda sus servicios educativos en dos semestres académicos anuales.

Para los efectos del pago de las respectivas pensiones, la universidad aprueba cronogramas de pago, los cuales permiten pagar el ciclo académico en cinco cuotas, motivo por el cual los alumnos deben haber cancelado la matrícula y la primera cuota para tener derecho a asistir a clases.

La Universidad ha venido reconociendo como ingresos devengados el importe total de las cuotas mensuales en función de la cantidad de alumnos que han cumplido con el pago de la matrícula y la primera cuota aun cuando éstos no hayan cumplido con el pago de las cuotas posteriores, hayan desertado, o no cumplan con el mínimo de asistencia para ser evaluados en los cursos que se dictan en un ciclo académico. Ello ha generado

que la entidad registre un elevado importe en cuentas por cobrar, además de reflejar una supuesta utilidad que no coincide con la liquidez para afrontar sus obligaciones corrientes. Por ello es importante que en una organización exista un programa de gestión de riesgos para reducir el índice de morosidad, porque nos va a permitir reducir riesgos, evitar que nuestra universidad presente cifras en rojo en sus balances.

Como consecuencia la pregunta central de la investigación es: ¿Un programa de gestión de riesgos reducirá el índice de morosidad en las pensiones de los estudiantes en la Universidad de Lambayeque - Chiclayo, 2014- 2017? Del mismo modo, el objetivo principal del presente estudio es proponer un programa de gestión de riesgos para reducir el índice de morosidad de los estudiantes en la Universidad de Lambayeque - Chiclayo, 2014 – 2017. Por otro lado, como objetivos específicos tenemos: (i) Analizar la situación actual del índice de morosidad de los estudiantes de la Universidad de Lambayeque - Chiclayo, 2014 - 2017, (ii) conocer las causas que originan la morosidad en la Universidad de Lambayeque, (iii) describir los factores macroeconómicos que originan la morosidad en la Universidad de Lambayeque, (iv) explicar los factores microeconómicos que originan la morosidad en la Universidad de Lambayeque y (v) diseñar un programa de gestión de riesgos para reducir el índice de morosidad de los estudiantes de la Universidad de Lambayeque - Chiclayo.

Por otro lado, la hipótesis de la presente investigación es: Si diseñamos y aplicamos un programa de gestión de riesgos entonces se reducirá el índice de morosidad en las pensiones de los estudiantes en la universidad de Lambayeque - Chiclayo, 2014 - 2017.

Este trabajo de investigación resulta de particular importancia desde el punto de vista teórico, ya que beneficiará primordialmente a la Universidad de Lambayeque, porque se busca identificar las causas y efectos de los factores que influyen en el momento de gestionar las respectivas cobranzas de las pensiones a los estudiantes de la Universidad de Lambayeque, factores que inciden en la cartera de cobranzas la cual es realizado por el personal encargado. Por otro lado, es importante desde el punto de vista social, ya que con este estudio realizado se pretende que los estudiantes se identifiquen con la Universidad de Lambayeque, los cuales son los principales usuarios del servicio; se sientan satisfechos al ver mejoras en la infraestructura, en sus equipos de trabajo, en los docentes y personal en general, que perciban que su universidad está creciendo con el paso del tiempo.

II. Marco teórico

2.1. Antecedentes bibliográficos

Nivel internacional:

En Venezuela, Rivero (2014), en su estudio denominada: *Propuesta de estrategia financiera para el departamento de crédito y cobranzas para el mejoramiento de la gestión de cobranzas caso en la empresa venezolana del vidrio (Venvidrio)*. Este trabajo tuvo como propósito proponer estrategia financiera al Departamento de Crédito y Cobranza para el mejoramiento de la gestión de cobranzas. Caso: En la empresa Venezolana del Vidrio (VENVIDRIO) de Los Guayos Edo. Carabobo. Este estudio utilizó una investigación descriptiva con un diseño no experimental de corte transversal. Así mismo, se empleó el cuestionario como principal instrumento de recolección de datos. En cuanto a los resultados, se diseñó una propuesta para el departamento de crédito y cobranzas, definiendo las funciones de cada una de las personas a cargo de este departamento, igualmente se determinó el proceso de cobranzas donde se nombran los pasos a seguir en el mismo, lo que permitirá desarrollar las labores de créditos y cobranzas de una manera efectiva, eficaz y eficiente.

Para el caso de Ecuador, Patiño (2015), en su tesis denominada: *“Implementación de un modelo de gestión financiera bajo el enfoque de administración de riesgos para la reducción de la morosidad en la cooperativa de ahorro y crédito Profuturo periodo 2014 - 2015”*. Este estudio tuvo como objetivo principal implementar un modelo de gestión financiera para la reducción de la morosidad con la finalidad de mejorar los niveles de eficiencia y eficacia del departamento de crédito y cobranzas y que a su vez permita fortalecer y generar estrategias institucionales para una buena toma de decisiones del gobierno corporativo. Con respecto a la metodología, se usó una investigación explicativa con un diseño no experimental de corte transversal. Así mismo se empleó como técnicas de recopilación de información la observación, encuesta y entrevista. En cuanto a los resultados, existe un alto índice de morosidad en la cooperativa Profuturo, el mismo que supera el 12%, esto provocado por la falta de supervisión, monitoreo y seguimiento de los créditos otorgados, motivo por el cual se implementará un modelo de gestión financiera que permita fortalecer la gestión de la cooperativa optimizando sus recursos y dinamizando la economía local.

En Nicaragua, García y Moreno (2015), mediante su investigación denominada: *“Incremento de la mora en la casa comercial El Bodegón, sucursal Estelí durante el I semestre 2015”*. Este estudio tuvo como propósito determinar el incremento de la mora en la Casa Comercial “El Bodegón”, sucursal Estelí durante el I semestre 2015. Con respecto a la metodología, se empleó una investigación cualitativa con un diseño no experimental de corte transversal. Por otro lado, se utilizaron como instrumentos de recolección de datos la guía de entrevista, revisión documentaria y la guía de observación. Los resultados indicaron que, a mayor índice de morosidad, menor será la rentabilidad de la empresa, la mora es la mayor amenaza para todas las empresas y la gestión de control mediante políticas de crédito y cobro, su cumplimiento conlleva a una cartera saludable con respecto a los altos niveles de riesgo por mora.

Nuevamente, para Ecuador, Fuentes (2016), en su estudio denominado: *“Diseño de un modelo de crédito y cobranza para Automercado S.A.”*. Este trabajo tuvo como objetivo principal diseñar un modelo de gestión de crédito y cobranzas integrado al sistema informático “SEAH” que permita disminuir el índice de morosidad en la cartera de cuentas por cobrar de la empresa Automercado S.A. Con respecto a la metodología, se utilizó una investigación descriptiva con un diseño no experimental de tipo corte transversal. Así mismo, se utilizaron la encuesta y la entrevista como principales técnicas de recolección de datos. En cuanto a los resultados, se propone el modelo de crédito y cobranzas para la empresa Automercado S.A, el mismo que presenta mejoras a su sistema informático, diferentes procesos, reglamentos y políticas que deben regirse a la empresa y los clientes.

Nivel nacional:

Mogollón (2016), en su tesis denominada: *“Gestión de Riesgos de Crédito y su incidencia en la Morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito León XIII de Trujillo año 2015”*. Este trabajo tuvo como objetivo principal determinar la incidencia de la Gestión de Riesgos de Crédito en la Morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “León XIII” de Trujillo año 2015. Por otro lado, se utilizó una investigación correlacional con un diseño no experimental de tipo corte transversal. Así mismo se empleó la guía de entrevista y guía de análisis documentario como principales instrumentos de recolección de datos. En cuanto a los hallazgos, la variación del índice de morosidad dio un cambio favorable donde alcanzó un 4.3% en el año 2015. Por otro lado, la Gestión de riesgos de

crédito no se ha implementado totalmente por ellos se recomienda que se tenga mucho cuidado en la identificación de riesgos interno y externos para prevenir mayores provisiones y el aumento de créditos en cobranza judicial.

Pally (2016), en su tesis denominada: *“Análisis de la gestión del riesgo crediticio y su incidencia en el nivel de morosidad de la caja municipal de ahorro y crédito de Piura agencia Juliaca período 2013 - 2014”*. Este estudio tuvo como propósito establecer la influencia de la gestión del riesgo crediticio en el nivel de morosidad de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Piura agencia Juliaca periodo 2013 - 2014. Con respecto a la metodología, se utilizó una investigación explicativa con un diseño no experimental de tipo corte transversal. Por otro lado, se emplearon la observación, análisis documental, encuesta y entrevista como principales técnicas de recolección de datos. Entre los resultados, la cartera de la caja municipal de ahorro y crédito de Piura agencia Juliaca en el periodo 2013 - 2014, se aprecia que hubo un decrecimiento de S/ 3 992 028.48, esta variación negativa fue debido a la disminución de colocaciones, reducción y rotación de personal incremento de la cartera atrasada mayor a 30 y 60 días respectivamente siendo estos enviados a castigo y cobranza judicial, por ende se dio un incremento del nivel de morosidad de 8.24% a 11.39%, mostrando un promedio de 9.82% de morosidad entre los dos años.

Guzman (2017), en su tesis denominada: *“Implementación de un sistema de cobranza para disminuir la morosidad de los préstamos otorgados en una Empresa Pública, Lima 2017”*. Este estudio tuvo como propósito implementar un sistema de cobranza efectivo para disminuir la morosidad de los préstamos otorgados en el Fondo de Vivienda Policial, Lima 2017. Con respecto a la metodología, se empleó una investigación de tipo proyectiva, porque el objetivo final del estudio es el de aplicar la propuesta en un futuro. Por otro lado, se utilizó un diseño no experimental de tipo corte transversal. Así mismo, se emplearon la encuesta y la entrevista como principales técnicas de recolección de datos. Entre los resultados, al carecer de un sistema de cobranza en la empresa se planteó la propuesta la implementación de un sistema de cobranza para disminuir la morosidad de los préstamos otorgados, con la finalidad de mejorar la gestión de la empresa Fondo de vivienda policial - Fovipol, que permite desarrollar técnicas y procesos en la aprobación del préstamo, para conocer la capacidad de pago del cliente, identificar qué tipo de cliente es a través de una segmentación y aplicar un módulo de alarmas que permita identificar la morosidad.

Nivel local:

Reina (2012), en su tesis denominada: *“Diseño de un modelo de gestión de cobranza para disminuir el índice de morosidad en los estudiantes de la Universidad Señor de Sipán SAC, 2012”*. Este estudio tuvo como propósito diseñar un modelo de gestión de cobranza con la finalidad de disminuir el índice de morosidad en los estudiantes de la Universidad Señor de Sipán SAC. Con respecto a la metodología, se empleó una investigación explicativa con un diseño no experimental de corte transversal. Por otro lado, se utilizaron la entrevista, encuesta y análisis documental como principales técnicas de recolección de datos. En cuanto a los resultados, se propuso la implementación del área de cobranzas la misma que será la encargada de centralizar y efectuar los programas, lineamientos para el tratamiento de la morosidad, determinándose su factibilidad tanto operativo, técnico y financiero, así como la puesta en marcha de un sistema como soporte transaccional mediante los respectivos eventos de gestión y seguimientos.

Castro y Vásquez (2015), en su tesis denominada: *“Plan de riesgo crediticio para disminuir la morosidad de los socios en la COOPAC valle la leche en la provincia de Ferreñafe, año 2015”*. Este estudio tuvo como objetivo principal proponer un Plan de Riesgo Crediticio, para disminuir la morosidad de los socios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito, Valle la Leche en la Provincia de Ferreñafe. Con respecto a la metodología, se empleó una investigación descriptiva con un diseño no experimental de tipo corte transversal. Por otro lado, se utilizaron el análisis documental, encuesta, observación y entrevista como principales técnicas de recopilación de datos. Los resultados de la investigación confirman la hipótesis, por lo tanto, se concluye que, si se logra un plan de riesgo crediticio, este nos permitirá minimizar el riesgo de morosidad en los socios.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Índice de morosidad

2.2.1.1. Definición de índice de morosidad

El índice de morosidad es el ratio de activos dudosos sobre el riesgo total, excluyendo del numerador los dudosos por causa del riesgo país comprendiendo al denominador la inversión crediticia, la renta fija y los pasivos contingentes (todas las operaciones por las que la entidad garantice obligaciones a un tercero) del sector privado

y no residente. Visto ello, la morosidad refleja el porcentaje de capital invertido que no se recuperó según estaba previsto. Una morosidad del 11% indica que, de cada 100 soles invertidos, 11 soles no han sido devueltos por los clientes al vencimiento del contrato (López y Sebastián, 2001).

2.2.1.2. Factores del índice de morosidad

La literatura y las investigaciones indican que las causas de la morosidad pueden ser varias; sin embargo, los factores que influyen en la morosidad pueden estar enmarcadas básicamente en dos tipos: las de carácter macroeconómico y las de carácter microeconómico, es decir, entre factores que afectan el entorno de la empresa de manera general pero principalmente la capacidad de pago de sus clientes y aquellos factores que están relacionados con las políticas de gestión de las propias empresas.

A. Factores macroeconómicos

La relación entre la morosidad de los créditos bancarios y las condiciones de la actividad macroeconómica ha sido estudiada de manera indirecta en los modelos que explican las quiebras empresariales. A pesar que no sea lo mismo una empresa en quiebra que una empresa con altos niveles de morosidad.

Freixas et al (1994) han analizado el comportamiento de la morosidad bancaria en España, poniendo especial énfasis en los determinantes macroeconómicos. Teniendo como antecedentes los modelos de Wadhvani y Davis, incluyeron en sus estimaciones indicadores de la demanda agregada, las expectativas sobre el comportamiento de la economía, nivel de endeudamiento de las empresas y crecimiento de los salarios.

Otro aspecto relacionado con los determinantes macroeconómicos de la morosidad es la disminución de liquidez de los agentes sean estas empresas o familias ya que al disminuir los ingresos por variables macroeconómicas estas en definitiva influyen en su capacidad de pago. De ello, se puede afirmar que cuanto menos liquidez posean las empresas y/o familias mayor la posibilidad de retrasarse en el pago de sus deudas.

Las empresas ven reducida su liquidez cuando tienen que enfrentar mayores tasas de interés por sus créditos o incrementos de los salarios de sus trabajadores” (Wadhvani, 1984, 1986). Por su parte, las familias enfrentan restricciones o disminución de liquidez cuando, disminuye su ingreso disponible (por ejemplo, debido a una reducción de

salarios reales), se elevan las tasas de interés activas de los créditos o se incrementa el nivel de desempleo (Brookes et al. 1994, Davis, 1992).

En el trabajo Whitley et al. (2004) se analizaron el comportamiento de la morosidad de las hipotecas en el Reino Unido. Luego de presentar las teorías de la “equidad” (equity theory) y de la “capacidad de pago” como las más importantes para explicar el atraso en el pago de los créditos encuentran que el nivel de ingreso familiar, el ratio de servicio de deuda, el cociente entre la riqueza neta del sector privado y el número de créditos hipotecarios y el ratio de endeudamiento sobre el valor de las propiedades inmobiliarias son las variables más significativas para explicar la morosidad crediticia hipotecaria. Adicionalmente, en este tipo de créditos la tasa de desempleo resultó ser un factor importante para explicar el comportamiento de la morosidad.

La literatura sobre morosidad en instituciones educativas es escasa en contraste con la cantidad de estudios realizados sobre morosidad en tarjetas de empresas del sector financiero. Sin embargo, consideramos pertinente mencionar los principales resultados encontrados en algunos recientes trabajos realizados al respecto, debido a la estrecha relación que existen entre este tipo de créditos y las ventas al crédito de estas empresas.

Estudios sobre morosidad y tarjetas de crédito nos muestran que otro aspecto importante que podría explicar en cierta medida los elevados niveles de morosidad es el nivel de endeudamiento de los agentes. En otro estudio de carácter más general como los de Wadhvani (1984, 1986) y Davis (1992), se indica que es el nivel de endeudamiento de los prestatarios que generan la morosidad. Familias, empresas y personas con un mayor nivel de endeudamiento pueden afrontar con más dificultad sus obligaciones y compromisos crediticios, ya sea porque deben enfrentar un servicio de la deuda mayor o porque ven disminuida su posibilidad de obtener nuevos créditos. Por lo tanto, es lógico suponer que cuando los agentes se encuentran más endeudados se espera un nivel de morosidad mayor. No obstante, Davis (1992) muestra evidencia que esta relación no necesariamente aplica para del sector corporativo, ya que cuando hay un historial crediticio entre la empresa y los bancos, estos últimos no limitan el crédito a las empresas a pesar del aumento del nivel de endeudamiento.

La dolarización de sus deudas tiene relación con el nivel de endeudamiento. Es por ello que sin duda la evolución del tipo de cambio, o la devaluación es otro factor que afecta la calidad de la cartera crediticia o el nivel de endeudamiento, esta influencia afecta

tanto a empresas como a familias. Un incremento del tipo de cambio aumenta la deuda real de los agentes y con ello aumenta la posibilidad de retraso en los pagos. Esto resulta cierto en economías como la peruana donde el porcentaje de colocaciones en moneda extranjera es elevado en relación a las colocaciones en moneda nacional. En los estudios de Morón (2003), Guillén (2002) y Muñoz (1998) se han incluido variables que toman en cuenta esta relación.

En resumen, podemos clasificar a los determinantes macroeconómicos de la morosidad en tres grandes grupos: variables relacionadas con el ciclo de la actividad económica, las que afectan el grado de liquidez de los agentes y aquellas variables que miden el nivel de endeudamiento de los mismos. La forma en que cada uno de estos grupos influye en el comportamiento de la morosidad en los créditos bancarios genera hipótesis de comportamiento que deben ser estudiadas y evaluada empíricamente. En este orden de ideas, se esperan relaciones negativas entre el ciclo económico y la liquidez de los agentes, mientras que se espera una relación positiva (o indeterminada) entre endeudamiento de las familias y empresas y la morosidad.

B. Factores microeconómicos

Asimismo, hay variables que influyen en el comportamiento de la morosidad de la cartera de créditos pero que están estrictamente relacionadas con las políticas de manejo y estrategias de participación en el mercado de cada empresa. Son factores que dependen de políticas y áreas internas de la empresa misma, es decir, son factores microeconómicos o internos a cada entidad. La política de colocaciones que se sigue, el tipo de negocio que se desarrolla y el manejo del riesgo son algunas de las variables más analizadas (Saurina, 1998). La política crediticia adoptada por la empresa recibe gran importancia en la determinación de la calidad de su cartera de créditos. Por ejemplo, una política crediticia expansiva puede ir de la mano de un relajamiento en los niveles de exigencia a los clientes, lo que eleva la posibilidad de enfrentar problemas de selección adversa y con ello y consecuentemente el incremento de los niveles de morosidad (Clair, 1992; Solttila y Vihriala, 1994; Saurina, 1998). Claro está que si esta expansión tiene los debidos controles por las instituciones competentes y se hace de manera responsable esto no implica necesariamente mayores niveles de mora para la institución.

Según la teoría, “la estructura de la cartera de colocaciones es un factor importante para determinar la morosidad crediticia de una institución financiera, pues, la entidad asume diferentes niveles de riesgo a través de las distintas estructuras de la cartera de inversiones crediticias. En efecto, los créditos hipotecarios tienen un menor riesgo (y probablemente menos mora) que los créditos de consumo” (Saurina, 1998). Por otra parte, hay sectores que de por sí representan sectores de riesgo por su nivel de ingresos en una economía determinada, por ejemplo, el sector agropecuario representa un sector de riesgo en nuestro país (Keeton y Morris, 1987, 1988);

“Si la institución financiera concentra sus colocaciones en créditos y sectores de elevado riesgo, es probable que enfrente mayores niveles de morosidad que aquellas que diversifican el riesgo” (Soltila y Vihriala, 1994).

La adecuada evaluación del cliente sujeto a crédito y el control permanente del mismo basado en un sistema de vigilancia y recuperación de los mismos son determinantes importantes de la tasa de recuperación, pues cuanto más eficiente es la institución para realizar estas acciones de control, menor es la morosidad. “Estas diligencias, en el caso de las entidades bancarias, no están basadas en la labor personalizada de los analistas de crédito como si lo están en el caso de las instituciones de microfinanzas tal como ha sido mencionado en el estudio de Aguilar y Camargo (2004)”.

Generalmente la evaluación, control y recuperación de créditos son aspectos que determinan la eficiencia operativa de la institución. La despreocupación y disminución de los recursos destinados a las tareas de monitoreo, seguimiento y recuperación es una mala práctica que afecta la capacidad de control y recuperación de los créditos otorgados, resultando esto contraproducente en una empresa en la que la mayor parte de sus ventas son al crédito.

Berger y De Young (1997) encuentran evidencia de la relación entre los gastos operativos y la morosidad, la que muestra un signo positivo indicando que a menores gastos operativos se tiene un nivel más alto de morosidad. Este resultado se explica según el planteamiento de Berger y De Young como resultado de la deficiente gestión de la calidad de cartera que hacen los gerentes y directivos del banco.

La existencia o no de garantías es otro factor que determina la morosidad de las instituciones financieras. No obstante, no hay un acuerdo unánime respecto a qué manera se relacionan estas dos variables ya que hay posiciones que tratan de explicar esta relación desde perspectivas diferentes. Algunas teorías sostienen que los clientes más cumplidos están dispuestos a aportar más garantías para demostrar que son clientes de bajo riesgo, sin embargo, no necesariamente esto debe cumplirse y en todo caso cuando esto no se cumpla el hecho de tener garantías puede haber causado que los bancos no hayan realizado una debida labor de control y prevención de morosidad. Asimismo, la aportación de mayores garantías limita el riesgo moral del cliente. (Padilla y Requejo, 1998) por lo que la existencia de garantías puede relacionarse positivamente o negativamente con la morosidad de los créditos.

Una institución financiera que por razones de cuotas de mercado se siente tentada a expandirse a sectores más rentables debe aceptar que nuevos mercados suponen nuevos y mayores riesgos por lo que cuanto más incentivos tenga la institución para seguir una política expansionista, mayores pueden ser los niveles de morosidad crediticia (Saurina, 1998). En este sentido, las instituciones menos solventes buscan más clientes y esto representa un incentivo para la expansión, es así que cuanto menos solvente sea la entidad, mayores serán los incentivos a expandirse a segmentos más rentables pero al mismo tiempo de mayor riesgo, además se expondrá a una mayor selección adversa de clientes.

Finalmente, debe mencionarse que el desarrollo de la competencia en el mercado de créditos viene jugando un rol importante para impulsar el desarrollo de nuevas tecnologías financieras de evaluación y control del riesgo crediticio (Hauswald y Márquez, 2002, 2003), lo que, en principio, debiera traducirse en una cartera crediticia con menor nivel morosidad y ganancias privadas para la institución que introduce la innovación. Sin embargo, la difusión, forzada por el regulador, de las innovaciones con el objetivo de socializar las ganancias del avance tecnológico, puede erosionar las ganancias privadas mostrándose una trade off entre los incentivos privados a innovar y los del regulador para impulsar la difusión de las nuevas tecnologías.

Por otra parte, también se debe considerar que muchas veces las empresas ingresan a nuevos mercados en los cuales experimentan crecimientos no esperados, estos crecimientos no siempre están acompañados de tecnología crediticia que permita controlar de manera efectiva los nuevos créditos. Esto lleva a la entidad a expandir sus

créditos de forma poco cuidadosa empeorando con ello la calidad de su cartera de colocaciones, siendo, por tanto, impredecible, a priori, el efecto que la expansión de mercado provoca sobre la morosidad crediticia de las empresas.

El grado de competencia en el mercado crediticio está relacionado al del poder de mercado de las entidades bancarias. Petersen y Rajan (1995) han señalado que el poder de mercado que tiene una entidad bancaria influye la calidad de cartera que tenga. Un banco con mayor poder de mercado puede otorgar créditos a clientes más riesgosos compensando este riesgo con tasas de interés más elevadas. En contraste a ello, si el mercado de créditos fuera menos concentrado y más competitivo, los clientes podrían tener más opciones de financiamiento lo que disminuiría el poder de los bancos y con ello su tendencia a aceptar mayor mora actual con las expectativas de cobrar tasas de interés altas en el futuro. Con lo cual se puede argumentar que bancos con elevado poder de mercado tienden a mostrar carteras crediticias con mayor mora que bancos con menor poder de mercado.

Para resumir, hemos visto que existen diversas variables internas que afectan la calidad de la cartera. En este sentido la política crediticia expansiva, la diversificación de la cartera de colocaciones por tipo de crédito y sectores, la eficiencia de la empresa en el manejo del riesgo, la presencia de garantías, la solvencia y otros incentivos que tienen las entidades para expandirse y el poder de mercado de la entidad, son importantes factores en la determinación de la morosidad observada en las colocaciones de una institución crediticia.

2.2.2. Programa de gestión de riesgos

2.2.2.1. Definición de gestión de riesgos

Para López, Amutio & Candau (2006), afirman: “La gestión de riesgos es la selección e implantación de salvaguardas para conocer, prevenir, impedir, reducir o controlar los riesgos identificados” (p.108).

El análisis de riesgos considera los siguientes elementos

- a) Activos, que son los elementos del sistema de información (o estrechamente relacionados con este) que soportan la misión de la Organización.
- b) Amenazas, que son cosas que les pueden pasar a los activos causando un perjuicio a la Organización.

- c) Salvaguardas (o contra medidas), que son medidas de protección desplegadas para que aquellas amenazas no causen [tanto] daño.

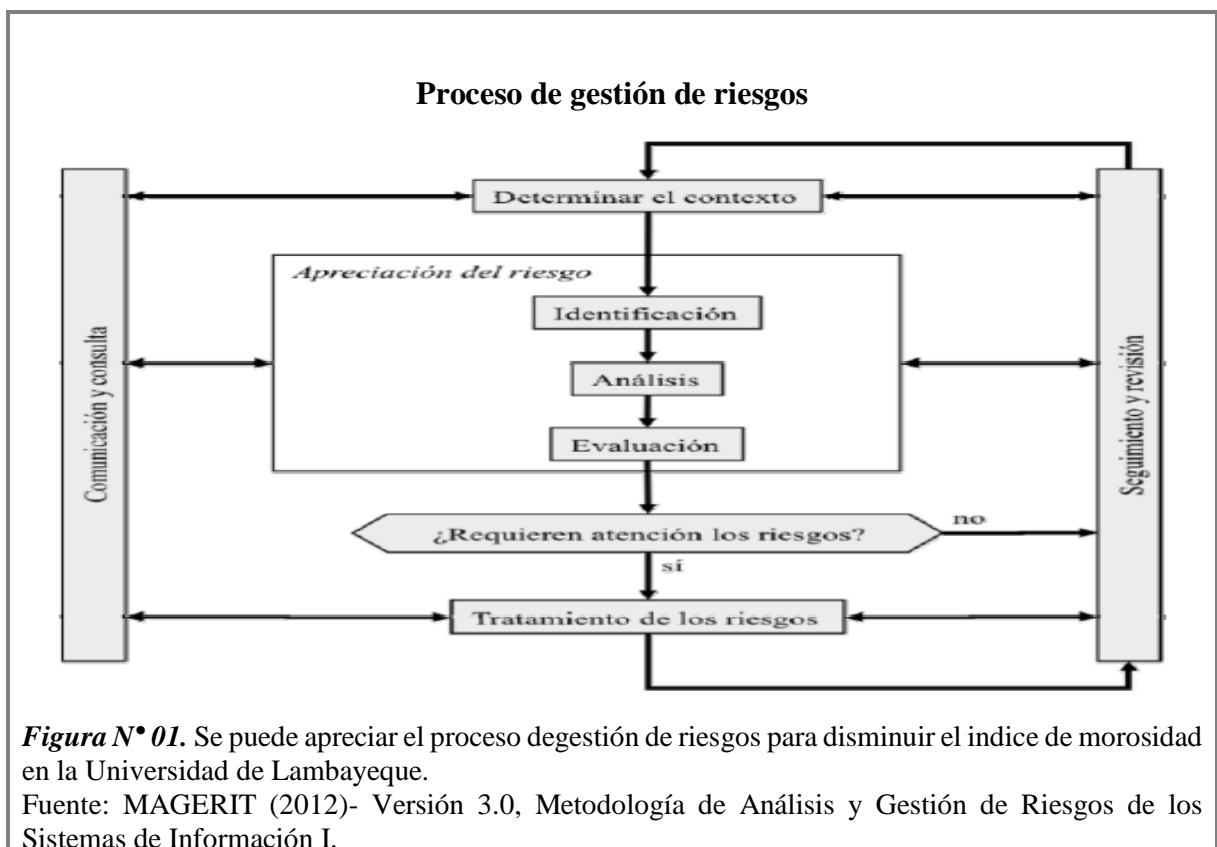
Con estos elementos se puede estimar:

- a) El impacto: lo que podría pasar.
- b) el riesgo: lo que probablemente pase.

2.2.2.2. Diseño de programa de gestión de riesgos

El presente trabajo se basará en el modelo MAGERIT (2012) versión 3.0. Metodología de Análisis y Gestión de Riesgos de los Sistemas de Información, el que contribuirá a que la Universidad de Lambayeque posea un conocimiento claro sobre los riesgos que pueden presentarse en sus sistemas de información, en especial a la morosidad tema de interés (Ver Figura N° 01).

El modelo MAGERIT fue desarrollado por el Consejo Superior de Administración Electrónica de España, como respuesta al crecimiento acelerado de la tecnología de la información y al mayor uso que hacen las Organizaciones, con la finalidad de concientizar a los responsables de los sistemas de información de la existencia de riesgos y de la necesidad de mitigarlos a tiempo.



Determinación del contexto: Lleva a una determinación de los parámetros y condicionantes externos e internos que permiten encuadrar la política que se seguirá para gestionar los riesgos. Un elemento a destacar es el alcance del análisis, incluyendo obligaciones propias y obligaciones contraídas, así como las relaciones con otras organizaciones, sean para intercambio de información y servicios o proveedoras de servicios subcontratados.

Identificación de los riesgos: Busca una relación de los posibles puntos de peligro. Lo que se identifique será analizado en la siguiente etapa. Lo que no se identifique quedará como riesgo oculto o ignorado.

Análisis de los riesgos: Busca calificar los riesgos identificados, bien cuantificando sus consecuencias (análisis cuantitativo), bien ordenando su importancia relativa (análisis cualitativo). De una u otra forma, como resultado del análisis tendremos una visión estructurada que nos permita centrarnos en lo más importante.

Evaluación de los riesgos: Va un paso más allá del análisis técnico y traduce las consecuencias a términos de negocio. Aquí entran factores de percepción, de estrategia y de política permitiendo tomar decisiones respecto de qué riesgos se aceptan y cuáles no, así como de en qué circunstancias podemos aceptar un riesgo o trabajar en su tratamiento.

Tratamiento de los riesgos: Recopila las actividades encaminadas a modificar la situación de riesgo. Es una actividad que presenta numerosas opciones como veremos más adelante.

Comunicación y consulta. Es importante no olvidar nunca que los sistemas de información deben ser soporte de la productividad de la Organización. Es absurdo un sistema muy seguro pero que impide que la Organización alcance sus objetivos.

Seguimiento y revisión. Es importante no olvidar nunca que el análisis de riesgos es una actividad de despacho y que es imprescindible ver qué ocurre en la práctica y actuar en consecuencia, tanto reaccionando diligentemente a los incidentes, como mejorando continuamente nuestro conocimiento del sistema y de su entorno para mejorar el análisis y ajustarlo a la experiencia.

2.3. Definición de términos básicos

A continuación, se definen conceptos que se han utilizado en el desarrollo del trabajo de investigación.

Gestión de riesgos: Lucero Gómez y Valverde Padilla, (2012) lo definen como “selección e implantación de salvaguardas para conocer, prevenir, impedir, reducir o controlar los riesgos indentificados”. Es la estructuración de las acciones de seguridad para satisfacer las necesidades detectadas por el análisis, en coordinación con los objetivos, estrategias y políticas de la organización, las actividades de gestión de riesgo permiten elaborar un plan de seguridad que, implantado y operado, satisfaga los objetivos propuestos con el nivel de riesgo que acepta a dirección.

Morosidad: Brachfield, (2000) constituye un incumplimiento contractual que ocasiona onerosas cargas administrativas y financieras a las empresas. Este término se usa cuando el deudor no paga el interés o el principal de su deuda o incumple otras obligaciones financieras a su vencimiento.

Mora: Castañeda Muñoz y Tamayo Bocanegra, (2013) lo definen como el retraso en el cumplimiento de una obligación, que provoca el devengo de interés de interés moratorio ante la deuda pactada.

Políticas de crédito: Brachfield, (2009) indica que son los lineamientos que rigen y garantizan la eficiente gestión del crédito, los cuales emanan de los lineamientos de los directivos de cada entidad y que reflejan cómo se pretende llegar a los objetivos previstos.

Estrategia: Halten (1987) lo define como: “proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan.”

Control interno: Whittington y Pany, (2005) define como el proceso, realizado por el consejo de administración, los directivos y otro personal, cuyo fin es ofrecer una seguridad razonable de consecución de objetivos tanto en la confiabilidad de los informes financieros, eficacia y eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de las leyes y regularizaciones.

Cuentas por cobrar: Whittington y Pany, (2005) nos dice que son compromisos escritos de pagar ciertas cantidades en fechas futuras.

Estados financieros: Según el reglamento de CONASEV son el medio principal para suministrar información de la empresa y se preparan a partir de los saldos de los registros contables de la empresa a una fecha determinada.

Finanzas: Castro, (2002) define a las Finanzas como la disciplina que, mediante el auxilio de otras, tales como la contabilidad, el derecho y la economía, trata de optimizar el manejo de los recursos humanos y materiales de la empresa, de tal suerte que, sin comprometer su libre administración y desarrollo futuros, obtenga un beneficio máximo y equilibrado para los dueños o socios, los trabajadores y la sociedad.

Tasa de Interés: Pally (2016) Precio que se paga por el uso de dinero ajeno ya sea por crédito o préstamo. Se expresa en porcentajes.

Riesgo: Canaza (2016) define como la contingencia o posibilidad de que suceda un daño, desgracia o contratiempo.

Gestión: Canaza (2016) En términos generales, por el término de gestión se referirá a la acción y al efecto de administrar o gestionar un negocio. A través de una gestión se llevarán a cabo diversas diligencias, trámites, las cuales, conducirán al logro de un objetivo determinado, de un negocio o de un deseo que lleva largo tiempo en carpeta, como se dice popularmente.

Endeudamiento: Vásquez y Castro(2015) es la capacidad de prevenir y tener la disposición necesaria para llevar a cabo futuras rentas, dependiendo de la solidez económica y de la estabilidad laboral.

2.4. Hipótesis

La hipótesis del presente estudio es: Si diseñamos y aplicamos un programa de gestión de riesgos entonces se reducirá el índice de morosidad en las pensiones de los estudiantes en la universidad de Lambayeque - Chiclayo, 2014 - 2017.

III. Materiales y métodos

3.1. Variables y Operacionalización de variables

3.1.1. Variables

Variable dependiente: Índice de morosidad

Variable independiente: Programa de gestión de riesgos

3.1.2. Operacionalización de variables

A continuación, se presenta la operacionalización de las variables (Ver Tabla N° 02).

Tabla N° 02

Operacionalización de las variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnicas/ Instrumentos		
Índice de morosidad (Variable Dependiente)	Definición de índice de morosidad	% de estudiantes morosos	Encuesta/ Cuestionario		
	Factores del índice de morosidad	Factores macroeconómicos	Crecimiento económico Grado de liquidez de los agentes Nivel de endeudamiento	Análisis documental/ Ficha bibliográfica	
		Factores microeconómicos	Tipo de crédito sectorial Solvencia económica		
	Determinación del contexto	Identificación de los riesgos	Visión		Análisis documental/ Ficha bibliográfica
			Misión		
			Organigrama		
Funciones de áreas					
Programa de gestión de riesgos (Variable independiente)	Análisis de los riesgos	Diagnóstico de morosidad			
		Evaluación de los riesgos	FODA		
			Objetivos estratégicos		
		Tratamiento de los riesgos	Buenas prácticas		
Comunicación y consulta	Estrategias				
Seguimiento y revisión					

Fuente: Elaboración Propia.

3.2. Tipo de estudio y diseño de investigación

3.2.1. Tipo de estudio

El tipo de investigación que se utilizó en el estudio es explicativo y proyectiva. Es explicativo, porque se buscó explicar las causas y efectos del índice de morosidad de los estudiantes de la Universidad de Lambayeque en el período 2014 al 2017. Es proyectiva, porque el objetivo final del estudio es el de aplicar el programa de gestión de riesgos en un futuro. En la fase proyectiva el investigador diseña y prepara las estrategias y procedimientos específicos para el tipo de investigación que ha seleccionado. (Hurtado, 2000).

3.2.2. Diseño de investigación

Para este estudio, se utilizó el diseño no experimental, según Hernández, Fernández & Baptista (2010), argumentan: “En la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos” (p.149), para alcanzar nuestros objetivos se diseñó un estudio de carácter transversal, ya que se recolectó datos en un solo momento, en un tiempo único.

3.3. Población, muestra de estudio y muestreo

3.3.1. Población

La población estuvo constituida por los alumnos de la Universidad de Lambayeque SAC, que comprenderá los ciclos académicos 2014-I al 2017-II, que en total consta de 8 ciclos académicos durante estos años (Ver Tabla N° 03).

Tabla N° 03

Población de estudio

CARRERAS	ALUMNOS POR CICLOS SIN BECA “0”							
	2014	2014	2015	2015	2016	2016	2017	2017
	I	II	I	II	I	II	I	II
Ingeniería Ambiental	208	187	210	221	217	222	266	224
Ingeniería Comercial	138	123	122	121	100	76	78	62
Ingeniería de Sistemas	103	92	102	110	103	90	111	99
Administración Turística	66	58	65	72	55	42	48	33
Administración y marketing	126	118	154	173	171	176	211	190
TOTAL	641	578	653	697	646	606	714	608

Fuente: Resumen de Cobranza UDL.

Elaboración Propia.

3.3.2. Muestra de estudio

Para la aplicación de la encuesta, se tuvo en cuenta la población del semestre 2017 – II. Para ello se calcula la siguiente muestra (Ver Tabla N° 04).

Tabla N° 04

Calculo de la muestra del semestre académico 2017 - II

Escuela	N° alumnos matriculados	Afijación proporcional	Estimación de proporción	Complemento de la proporción	Producto de Afijación con Proporción	Tamaño de los estratos
	N_i	W_h	p_h	q_h	$W_h p_h q_h$	n_i
Ingeniería Ambiental	224	0.3684	0.5000	0.5000	0.0921	173
Ingeniería Comercial	62	0.1020	0.5000	0.5000	0.0255	48
Ingeniería de Sistemas	99	0.1628	0.5000	0.5000	0.0407	76
Administración Turística	33	0.0543	0.5000	0.5000	0.0136	25
Administración y marketing	190	0.3125	0.5000	0.5000	0.0781	147
TOTAL	608	1.0000			0.2500	469
					$\sum W_h p_h q_h$	Muestra n

Fuente: Elaboración Propia

Para el cálculo de la muestra, se ha tenido en cuenta la siguiente información

Tamaño de la muestra (n_0):

$$n_0 = \frac{\sum w_h p_h q_h}{V} = \frac{0.2500}{0.0001214} = 2058$$

Donde el valor de la varianza (V):

$$V = \left(\frac{e}{z}\right)^2 = \left(\frac{0.0216}{1.96}\right)^2 = 0.0001214$$

e: Error estipulado = 5% = 0.0216

z: El valor de la abscisa Z en la distribución normal = 95% = 1.96

Tamaño de la muestra óptima (n):

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} = \frac{2058}{1 + \frac{2058}{608}} = 469$$

3.3.3. Muestreo

Por otra parte, el tipo de muestreo que se utilizó en el presente trabajo de investigación es el muestreo probabilístico estratificado, debido a que permitió conocer las características de los estudiantes de las diferentes escuelas profesionales referidas al índice de morosidad.

3.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1. Métodos de recolección de datos

Los principales métodos de recolección de datos que se utilizaron en el presente estudio son:

Método Histórico: Se empleó en la compilación estadística del índice de morosidad de los estudiantes desde el ciclo académico de 2014 - I hasta el 2017 - II.

Método Deductivo: Se usó al momento de extrapolar los conocimientos obtenidos de autores reconocidos en el ámbito de las teorías del programa de gestión de riesgos e índice de morosidad.

Método Analítico: Se empleó para hacer un análisis de los resultados en función de los objetivos específicos.

3.4.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.2.1. Técnicas de recolección de datos

Las técnicas que se utilizaron en el presente estudio son:

Análisis documental: Se usó para adquirir, el marco teórico y la información estadística con el fin de sustentar el objeto de estudio, además del diseño del proyecto de investigación el análisis e interpretación de resultados obtenidos.

Encuesta: Se empleó para recoger información acerca de las causas que originan la morosidad en la Universidad de Lambayeque (Ver Anexo N° 01).

3.4.2.2. Instrumentos de recolección de datos

Por otro lado, los instrumentos de recolección de datos que se emplearon son los reportes estadísticos de la morosidad y el cuestionario.

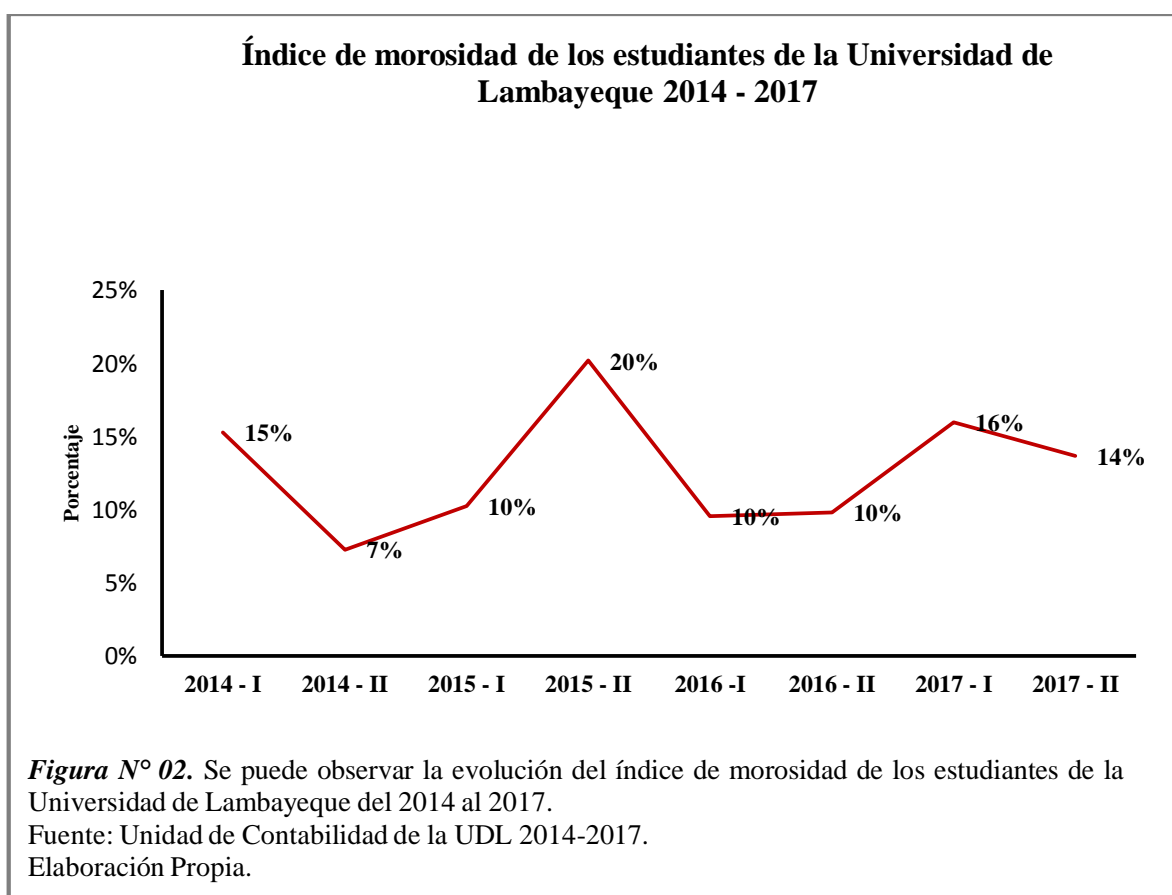
3.5. Procesamiento de datos y análisis estadístico

Se utilizó para el análisis e interpretación de los datos la estadística descriptiva mediante la presentación de tablas y figuras. Para realizar el proceso de los datos se empleó a la hoja de cálculo Excel for win, y del procesador de textos Word for win, De misma manera, para efectuar la presentación de los resultados de la encuesta y validez se utilizó el programa estadístico SPSS Versión 24.

IV. Resultados

4.1. Análisis de la situación actual del índice de morosidad de los estudiantes de la Universidad de Lambayeque - Chiclayo, 2014 - 2017

En la Figura N° 02, podemos observar la evolución del índice de morosidad de los estudiantes de la Universidad de Lambayeque durante los semestres académicos 2014 – I al 2017 – II. Según la Unidad de Contabilidad de la Universidad de Lambayeque, el índice de deuda más alto se dio en el semestre académico 2015 - II, el cual equivale a un 20% y le sigue un 16% que se ve reflejado en el semestre académico 2017 - I, mientras tanto el índice de deuda más bajo se ve reflejado en el semestre académico 2014 - II con un 7%.



4.2. Explicación de las causas que originan la morosidad en la Universidad de Lambayeque

En la Tabla N° 05, se puede observar los resultados de las encuestas aplicado a los estudiantes de la Universidad de Lambayeque y hay confiabilidad en los resultados (Ver Anexo N°08).

Tabla N° 05

Resultados de la encuesta

N°	Pregunta	Resultado principal
1	Sexo de los encuestados	El 56% de los encuestados pertenecen al sexo masculino y un 44% al sexo femenino.
2	Edad de los encuestados	Un 45% están entre las edades de 21 a 25 años, mientras que un 28% están entre las edades de 16 a 20, un 22% son de 26 a 30 años y solo un 6% corresponden de 30 a más años.
3	Lugar de procedencia de los encuestados	Un 36% de los encuestados son de Chiclayo, mientras que un 28% son de Lambayeque y un 29% de los encuestados son de otros distritos fuera del Departamento de Lambayeque.
4	Culminó sus estudios en:	Un 53% de los encuestados culminaron sus estudios en colegios estatales. Dentro de ello el 17% de los encuestados son de la Escuela Ingeniería Ambiental y Administración y Marketing. Finalmente el 47% de los encuestados culminó sus estudios en colegios privados.
5	¿En qué año ingresó a la Universidad de Lambayeque?	Un 14% de los encuestados ingresaron a la universidad de Lambayeque en los semestres académicos 2014 – 1, 2014 – 2, 2015 – 1, 2016 – 2; y sólo el 7% ingresó en el 2017 – 2.
6	En su hogar, los ingresos se proveen por:	Un 44% de los encuestados afirmaron que en su hogar los ingresos se proveen de ambos padres, un 22% sólo por papá, un 14% sólo por mamá y sólo un 7% se provee por independiente.
7	La actividad económica del jefe de hogar (ingreso principal) o de la persona independiente es:	Un 62% de los encuestados afirmaron que la actividad económica del jefe de hogar (ingreso principal) o de la persona independiente proviene de actividades independientes, mientras que sólo el 38% son actividades dependientes.
8	Esta actividad económica genera ingresos de manera:	Un 88% de los encuestados afirmaron que la actividad económica de sus padres le genera ingresos de manera permanente, mientras que sólo un 12% es temporal.

Continúa...

N°	Pregunta	Resultado principal
9	En promedio los ingresos mensuales (en S/) de su hogar son:	Un 34% de los encuestados afirmaron que los ingresos de sus hogares están entre 1001 a 2000 soles, un 31% indican que están entre 2001 a 3000 soles y sólo un 10% los ingresos son mayores a 3000 soles.
10	¿Cuánto es su pensión mensual en la Universidad de Lambayeque?	Un 28% de los encuestados afirman que su pensión mensual en la institución es de 270 soles, el 26% indican que es de 300 soles, el 25% afirman que es de 350 soles; y sólo un 6% de los encuestados es diferente a 200 soles, 270 soles, 300 soles y 350 soles.
11	Consideras que el monto que paga por concepto de pensión es:	Un 51% de los encuestados considera que el monto que paga por concepto de pensión es adecuada a sus ingresos, un 44% indican que es aceptable y sólo un 6% afirman que es muy alta.
12	En qué lugar pagas la pensión:	Un 75% de los encuestados afirman que la pensión de los servicios educativos universitarios lo realiza en un agente de cuenta bancaria, y sólo un 25% indican que lo realizan en la misma universidad sus pagos.
13	Durante el ciclo paga sus pensiones con:	Un 68% de los encuestados afirma que durante el ciclo académico paga sus pensiones con atraso de una semana, el 19% indican que pagan puntualmente y sólo un 13% con atraso de un mes a más.
14	¿Cuáles son los factores que generan atraso en el pago?	Un 52% de los encuestados afirman que uno de los factores que generan atraso en el pago de las pensiones es por los ingresos temporales del jefe del hogar, un 33% indican que lo destinan para otros usos, y sólo un 4% lo destinan para la solventar la enfermedad de algún familiar.
15	Ha tenido problemas al querer realizar el pago de sus pensiones:	Un 9% de los encuestados afirman que si ha tenido problemas al querer realizar el pago de sus pensiones en que no aparece el monto real y un 86% indican que no tienen problemas en realizar sus pagos.
16	¿Qué considera usted que debe tomar en cuenta la Universidad, para motivar el pago puntual?	Un 39% de los encuestados afirman que para motivar el pago puntual debe de prevenirse a través de alertas recordatorios, el 36% indican que debe de haber beneficios al buen pagador y un 16% confirman que debe de aperturarse cuenta en otros Bancos.
17	Enumere del 1 al 4, cuáles son las prioridades de pago que tiene su familia.	Un 42% de los encuestados afirman que su familia tiene por prioridad de pago en alimentación, seguido por educación con un 27%, para salud un 17% y sólo un 14% para vivienda.

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados del cuestionario (Ver Anexo N°02).

4.3. Descripción de los factores macroeconómicos que originan la morosidad en la Universidad de Lambayeque

A pesar del embate del contexto internacional adverso, la economía peruana ha mostrado una alta capacidad de resistencia. La razón: sus buenos fundamentos y un manejo macroeconómico prudente y adecuado. A ello se suma que nuestro sistema bancario se ha seguido mostrando sólido y solvente, a pesar de un natural deterioro en algunos indicadores, como la morosidad. Dicho indicador se ha visto influenciado tanto por el desempeño económico del país, como por la evolución del tipo de cambio, dada la naturaleza "bi-monetaria" de nuestro sistema financiero. (ASBANC, 2016)

Según los reportes estadísticos de INEI y BCRP como se puede observar en la Tabla N° 06, en los últimos años el crecimiento de la economía peruana se ha desacelerado, al pasar de tasas anuales superiores al 5% entre el 2010 y 2017 a cercanas a 2.5%. Naturalmente, esta desaceleración ha tenido consecuencia en el desenvolvimiento de la calidad de la cartera del sistema bancario, pues la menor capacidad de pago de las empresas y familias ha generado un aumento del incumplimiento en el pago de los créditos en los últimos años.

Tabla N° 06
Producto bruto interno por tipo de gasto del Perú 2014 - 2017
(Variaciones porcentuales reales)

	2014	2015	2016	2017
I. Demanda interna	2.2	2.6	1.1	1.4
a. Consumo privado	3.9	4.0	3.7	2.6
b. Consumo público	6.0	9.8	0.3	0.5
c. Inversión bruta interna	-3.1	-3.9	-5.4	-1.6
Inversión bruta fija	-2.3	-4.7	-4.3	-0.2
i. Privada	-2.2	-4.2	-5.4	0.2
ii. Pública	-2.7	-6.9	0.3	-1.8
Variación de inventarios (Contribución al PBI)	-0.2	0.3	-0.2	-0.3
II. Exportación de bienes y servicios no financieros	-0.8	4.7	9.1	7.6
Menos:				
III. Importación de bienes y servicios no financieros	-1.3	2.2	-2.3	4.0
IV. PBI	2.4	3.3	4.0	2.5
Nota: Demanda interna sin inventarios	2.4	2.3	1.3	1.7

Fuente: INEI - BCRP.

4.4. Explicación de los factores microeconómicos que originan la morosidad en la Universidad de Lambayeque

Según los reportes estadísticos de la SBS como se puede observar en la Tabla N° 07, el Sector Empresarial Mayorista, por el tipo y escala de operaciones que realiza, concentra el crédito del sistema financiero en moneda extranjera (63%). En setiembre del año 2017, el sector de hogares ha tenido un importante aumento, sobre todo en moneda nacional, llegando a concentrar el 46% del crédito en moneda nacional (19% del crédito en moneda extranjera).

Tabla N° 07

Distribución del Crédito por Monedas y Segmentos a Setiembre de 2017

	Moneda Nacional		Moneda Extranjera	
	S/ millones	%	millones US\$	%
Sector Empresarial Mayorista				
Corporativo	31817	3%	28652	21%
Gran Empresa	18544	2%	24779	18%
Mediana Empresa	41042	4%	31647	23%
SUBTOTAL	91403	9%	85078	63%
Sector Empresarial Minorista				
Pequeña Empresa	202404	21%	19492	14%
Micro Empresa	237030	24%	5422	4%
SUBTOTAL	439435	45%	24913	18%
Sector Hogares				
Consumo	403042	41%	11615	9%
Hipotecario	43598	4%	13470	10%
SUBTOTAL	446640	46%	25084	19%
TOTAL	977478	100%	135076	100%

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.
Elaboración Propia.

4.5. Diseño de un programa de gestión de riesgos para reducir el índice de morosidad de los estudiantes de la Universidad de Lambayeque – Chiclayo

I. Introducción

El presente documento esboza un modelo de gestión de riesgos para la Universidad de Lambayeque que consiste en un plan organizado con métodos coordinados y las medidas que deben adoptar para reducir el índice de morosidad.

Como parte de nuestra formación, se sabe que conforme transcurre el tiempo, los niveles de morosidad aumentan, entonces si no se plantean estrategias pertinentes vamos a tener pérdidas cuantiosas, que dificultaran la reinversión y crecimiento de nuestra Universidad; este un problema empresarial que no se puede eliminar totalmente, pero si minimizar; por ello no debemos esperar tener un alto índice de morosidad para recién buscar soluciones, debemos anticiparse para reducir riesgos.

Las empresas ponen en juego su rentabilidad y hasta su propia supervivencia en el mercado e allí la importancia de una correcta gestión de sus cuentas por cobrar y prevención de los impagados adoptando medidas para protegerse.

La Universidad de Lambayeque tiene 7 años desde su fundación, estamos refiriéndonos a una institución joven, en pleno desarrollo; es mejor que desde un inicio exista un control adecuado que le permita un desarrollarse mucho más rápido. Pretendemos identificar los factores que se presentan en el momento de gestionar las cobranzas así también factores que están presentes en la aprobación y programación de pensiones los cuales inciden en el ejercicio de cobranza realizado por el personal encargado.

Por lo que se espera que esta investigación arroje resultados concretos para que a partir de ellos podamos planificar una política más sólida.

II. Misión

Proponer un programa de gestión de riesgos que permita optimizar la recuperación de las cuentas por cobrar de los estudiantes de la Universidad de Lambayeque, mediante un modelo de gestión eficiente y eficaz.

III. Visión

Para el año 2020 se aplicará regularmente el programa reduciendo en un 10% a más el índice de morosidad; de forma continua, confiable, práctica y eficiente, utilizando los avances de la tecnología informática.

IV. Organigrama general

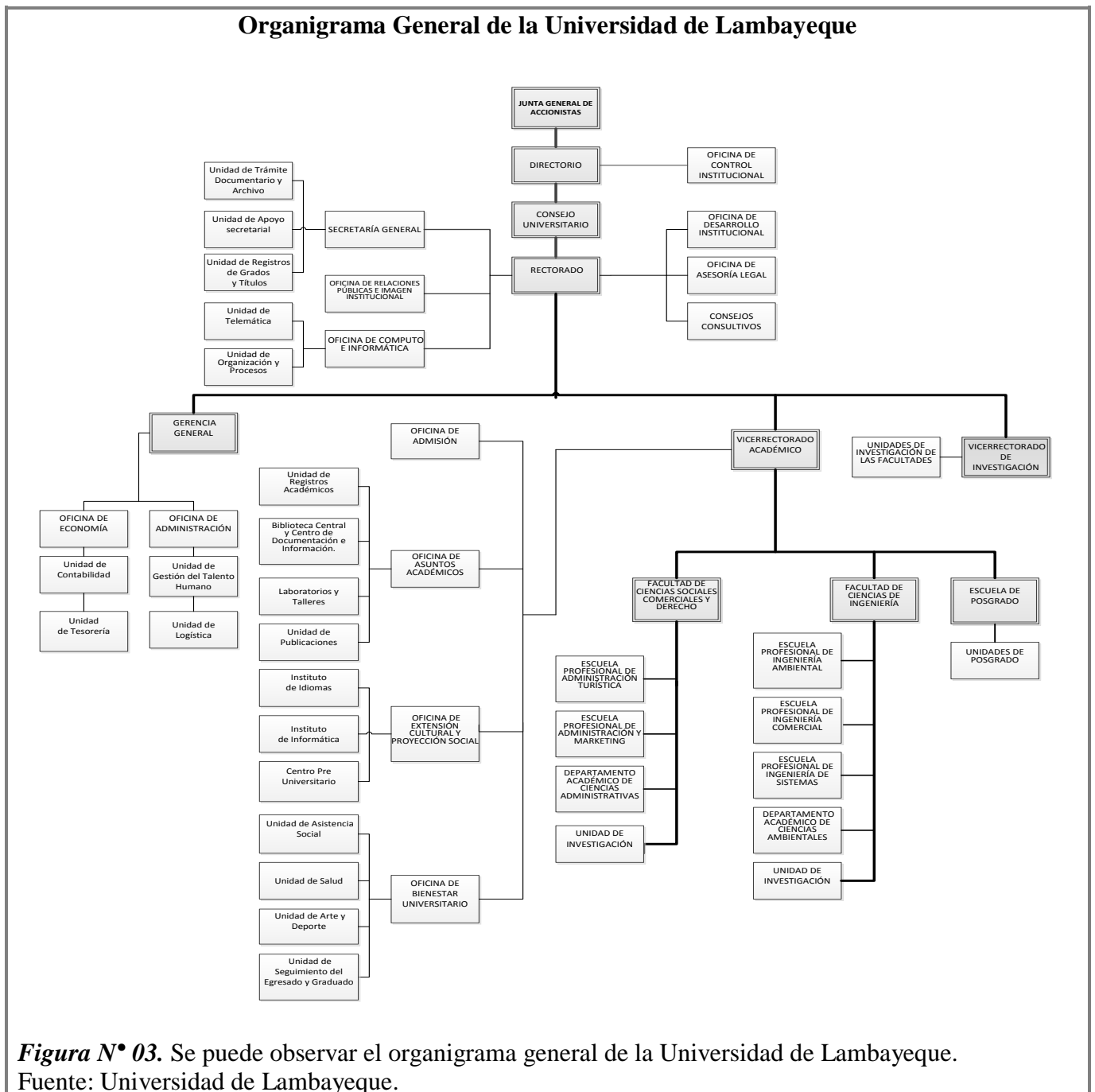


Figura N° 03. Se puede observar el organigrama general de la Universidad de Lambayeque. Fuente: Universidad de Lambayeque.

V. Definición estructural

Dependencias de la gerencia general

- **Órgano de línea**

Oficina de Economía, que comprende:

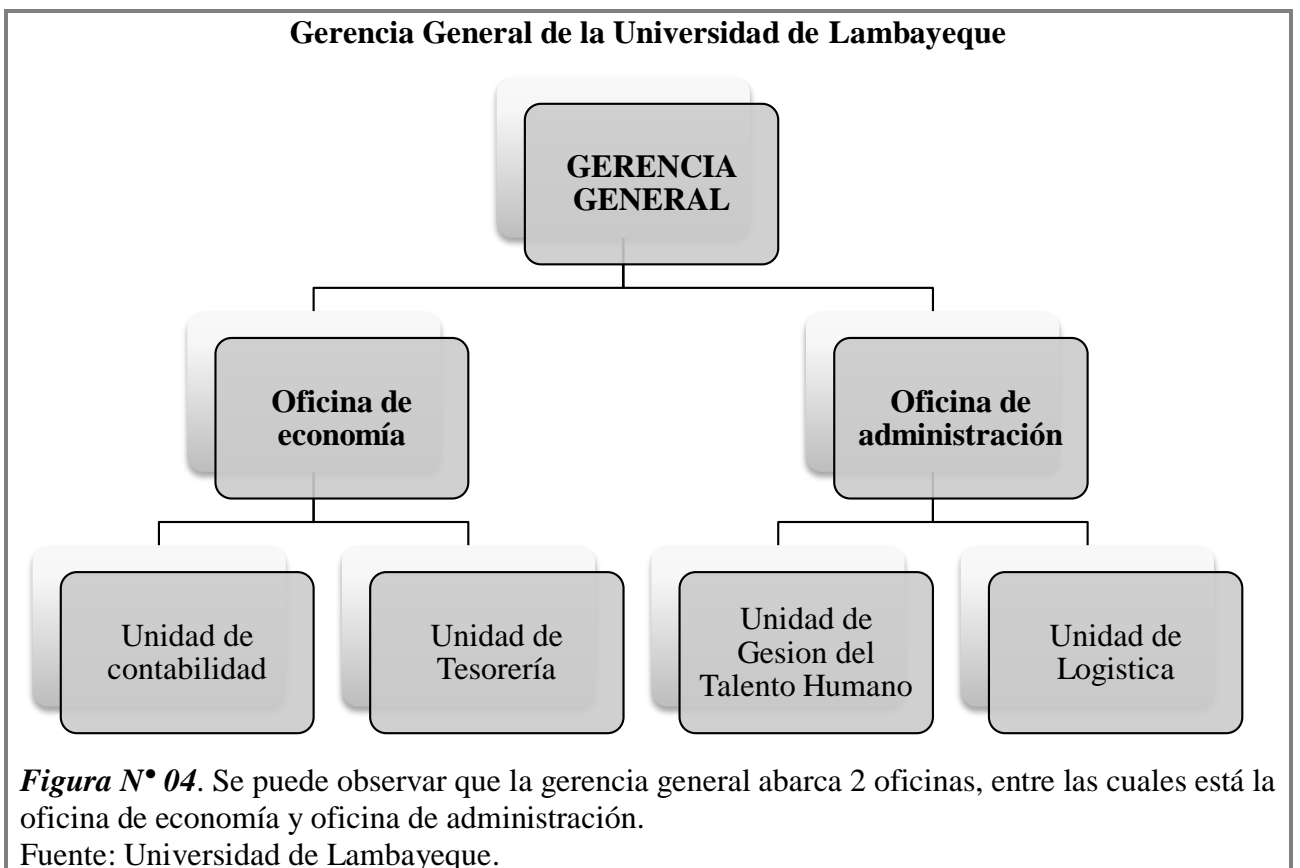
-Unidad de Contabilidad.

-Unidad de Tesorería.

Oficina de Administración, que comprende:

-Unidad Gestión del talento humano.

-Unidad de logística y Servicios generales.



Funciones detalladas para el área de gerencia general

1. Identificación del área:

Nombre del puesto: Gerencia General

Dependencia: Rectorado

Jefe inmediato: Rector

2. Descripción del área:

Es designado por la Junta General de Accionistas por un plazo indefinido salvo que el acuerdo de su designación se haga por un plazo determinado.

3. Principales funciones:

- a) Gestionar y supervisar la dirección general de administración.
- b) Celebrar y ejecutar los actos y contratos ordinarios de administración económica, financiera y contable de la Universidad, con cargo a dar cuenta al Directorio y en función al mejor proceder de la Universidad.
- c) Representar a la Sociedad, con las facultades generales y especiales previstas en el Código Procesal Civil según poder general para pleitos.
- d) Ejercer en instancia revisora el poder disciplinario sobre el personal administrativo, en la forma y grado que lo determinen los reglamentos.
- e) Asistir con derecho a voz y no a voto a las sesiones del Directorio, salvo que a su vez sea un miembro de la Junta General de Accionistas.
- f) Asistir con voz y voto en las reuniones del Directorio ampliado, cuando éste debe o decide actuar como Consejo Universitario.
- g) Asistir, con derecho a voz y no a voto, a las sesiones de la Junta General, salvo que a su vez sea un miembro de la Junta General de Accionistas.
- h) Verificar la asistencia, regularidad y veracidad de los sistemas de contabilidad, los libros que la Ley ordena llevar a la Universidad y los demás libros que exige el Sistema Universitario Peruano.
- i) Establecer y mantener una estructura de control interno, diseñada para proveer seguridad razonable que los activos de la sociedad estén protegidos contra el uso no autorizado y que todas las operaciones son efectuadas de acuerdo a autorizaciones establecidas y registradas apropiadamente.
- j) Verificar el contenido y la veracidad de las constancias y certificaciones que expidan respecto del contenido de los libros y registros de la sociedad.

- k) Asumir facultades administrativas, bancarias y financieras, laborales, judiciales, societarias, de representación y disposición establecidas en el Estatuto de la Universidad.
- l) Velar por el cumplimiento de la Ley, el Estatuto, Reglamento General de la Universidad y de los acuerdos de la Junta General y el Directorio.
- m) Apoyar en el posicionamiento de la marca de la Universidad de Lambayeque.
- n) Otras funciones asignadas por los Órganos de Gobierno de la Universidad.

Funciones detalladas para la oficina de economía

1. Identificación del área:

Nombre del puesto: Oficina de Economía

Dependencia: Gerencia General

Jefe inmediato: Gerente General

2. Descripción del área:

Responsable de los registros contables y de preparar la información correspondiente de los estados financieros. Ejecuta los planes económicos de la Universidad y administra los recursos institucionales.

3. Principales funciones:

- a) Conducir y desarrollar los procesos de centralización, revisión y registro de las operaciones contables de la Universidad en concordancia con las disposiciones legales y normativas vigentes.
- b) Conducir y desarrollar los procesos de formulación, revisión e interpretación de los estados financieros de la Universidad.
- c) Hacer cumplir los procedimientos de formulación de las conciliaciones de las cuentas bancarias de la Universidad.
- d) Controlar la ejecución del gasto de las asignaciones presupuestarias de la Universidad, en concordancia con las disposiciones vigentes sobre el particular.
- e) Dirigir y supervisar la elaboración del balance general, estados financieros y de gestión y la documentación sustentatoria correspondiente, en armonía con

- la normatividad establecida; así como, elaborar los informes de gestión respectivos y el Informe Anual de Excedentes y Utilidades de la Universidad.
- f) Administrar y controlar la utilización de los recursos financieros de la Universidad.
 - g) Coordinar y/o apoyar el proceso de adquisiciones de bienes requeridos por los órganos de la Universidad.
 - h) Supervisar la ejecución del movimiento de fondos, a través de las acciones de programación de caja, recepción de ingresos, ubicación y custodia de fondos y valores, así como, la distribución y utilización de los mismos.
 - i) Disponer la oportuna atención de pago a los proveedores, contratistas, y otros, así como, los pagos de remuneraciones, asignaciones y otros propios de su competencia, en las fechas establecidas.
 - j) Desarrollar y controlar las actividades de recuperación de bienes requeridos por los órganos de la Universidad.
 - k) Emitir opinión técnica en materia de gestión económica y financiera.
 - l) Apoyar en el posicionamiento de la marca de la Universidad de Lambayeque.
 - m) Otras funciones asignadas por los Órganos de Gobierno de la Universidad.

Funciones detalladas para la unidad de contabilidad

1. Identificación del área:

Nombre del puesto: Unidad de Contabilidad

Dependencia: Oficina de Economía

Jefe inmediato: Jefe de Oficina de Economía

2. Descripción del área:

Encargada de proporcionar información de los hechos económicos y financieros de la Universidad, para que se sean orientados con las políticas y prácticas contables establecidas y declaradas y así se produzcan estados Financieros.

3. Principales funciones:

- a) Supervisar y evaluar el sistema contable y la ejecución presupuestal a nivel de la Universidad.
- b) Llevar el registro de todos los ingresos generados por la Universidad en los diferentes fondos bancarios (Fondo General), Fondo de Maestría, Fondo de Bienestar Estudiantil, Fondo de Inversiones y Fondo de Planilla), los cuales deben ser clasificados, registrados y presentados oportunamente a los niveles de decisión pertinentes. Además de contar con los documentos sustentadores, esto incluye también las Ex tensiones a nivel nacional.
- c) Preparar Flujos de caja mensual.
- d) Gestionar la obtención y aplicación de los recursos financieros de la Empresa dentro del marco de cumplimiento de políticas, procedimientos internos y de organismos fiscalizadores.
- e) Controlar y analizar las cobranzas y pagos a proveedores y acreedores a través del sistema contable.
- f) Determinar de manea exacta, oportuna y confiable los impuestos mensuales y anuales, dentro de los plazos legales y reglamentarios establecidos por las instancias correspondientes.
- g) Registrar al personal y elaborar la planilla de nómina.
- h) Llevar los libros electrónicos principales y auxiliares.
- i) Proponer procedimientos normativos contables y de ejecución presupuestal tendente a mejorar la operatividad y funcionabilidad de la Contabilidad de la Universidad.
- j) Mantener contacto con las entidades bancarias, financieras e instituciones del estado en todo cuanto se relacione con la Universidad.
- k) Elaborar e interpretar los Estados Financieros de la Universidad y controlar los activos fijos adquiridos, presentando los informes de gestión necesarios.
- l) Administrar el centro de costos y registrar los asientos contables e informes contables de los procesos técnicos y administrativos, proyectos, estudios, expedientes y actividades, referidos a la contabilidad, presentando los informes de gestión pertinentes.
- m) Apoyar en el posicionamiento de la marca de la Universidad de Lambayeque.
- n) Otras funciones asignadas por los Órganos de Gobierno de la Universidad.

Funciones detalladas para la unidad de tesorería

1. Identificación del área:

Nombre del puesto: Unidad de Tesorería

Dependencia: Oficina de Economía

Jefe inmediato: Jefe de Oficina de Economía

2. Descripción del área:

Encargada de controlar y ejecutar los ingresos y egresos económicos de la Universidad, así como gestionar los recursos económicos para llevar a cabo los proyectos de la Institución.

3. Principales funciones:

- a) Supervisar y evaluar el sistema de tesorería a nivel de la Universidad.
- b) Proponer procedimientos normativos de tesorería tendientes a mejorar la operatividad y funcionabilidad de la economía de la Universidad.
- c) Controlar, supervisar y evaluar los procesos de ingresos y objeto de pago, presentando los informes de gestión pertinentes.
- d) Buscar y verificar deudas de los usuarios, de ser necesario se realizará la búsqueda en archivos físicos y digitales del área de tesorería y Contabilidad, según sea el caso.
- e) Realizar conciliaciones de recaudación de caja chica y de los depósitos bancarios de acuerdo a lo recaudado, en coordinación con la Oficina de Administración.
- f) Realizar el cuadro de ingresos, adjuntando la documentación física sustentatoria y realizar el envío mensual a la Oficina de Contabilidad en coordinación con la Oficina de Administración.
- g) Coordinar con la Oficina de Cómputo e Informática el envío de numeraciones correlativas de recibos asignados a usuarios para el cobro de pensiones y moras.
- h) Entregar copia de recibo de ingreso de los depósitos bancarios, cuando el usuario lo solicite.
- i) Coordinar las actividades para el cumplimiento del calendario de pagos.

- j) Emitir reportes e informes técnicos sobre el detalle de ingresos y depósitos, además del avance y resultado de los aspectos de tesorería en coordinación con la Oficina de Contabilidad.
- k) Generar recibos de egresos para ser enviados a la Oficina de Administración.
- l) Orientar a la comunidad universitaria sobre información acerca de los pagos de acuerdo a los trámites a realizar.
- m) Apoyar en el posicionamiento de la marca de la Universidad de Lambayeque.
- n) Otras funciones asignadas por los Órganos de Gobierno de la Universidad.

Funciones detalladas para la oficina de administración

1. Identificación del área:

Nombre del puesto: Oficina de Administración

Dependencia: Gerencia General

Jefe inmediato: Gerente General

2. Descripción del área:

Responsable de la gestión del talento humano, de la logística y servicios generales.

3. Principales funciones:

- a) Conducir las actividades de las oficinas administrativas a su cargo, en función de los requerimientos académicos y administrativos.
- b) Apoyar en la administración de los ambientes con que cuenta la Universidad, en coordinación con todas las áreas de la misma y según requerimiento.
- c) Proponer al Consejo Universitario a través del Rectorado la política y las normas de carácter administrativo y económico.
- d) Presentar informes de evaluación de resultados de acuerdo a los planes operativos de la universidad.
- e) Ejecutar el presupuesto anual de la Universidad de acuerdo a la planificación realizada por las instancias correspondientes y/o según necesidad, presentando los informes de gestión necesarios.
- f) Asistir a la Gerencia General en el manejo de cuentas bancarias y emisión de cheques de la Universidad, controlando las actividades relacionadas con la emisión de pagos a personal (docente y administrativo) y proveedores en general, garantizando su acción oportuna y en coordinación con las áreas pertinentes.

- g) Elaborar las conciliaciones bancarias mensuales en coordinación con el área de contabilidad.
- h) Cumplir y hacer cumplir la legislación laboral y tributaria.
- i) Apoyar y supervisar los procesos de adquisición, almacenamiento y distribución de bienes de acuerdo con la normatividad establecida.
- j) Velar por el mantenimiento y supervisar las construcciones por administración directa.
- k) Apoyar en el posicionamiento de la marca de la Universidad de Lambayeque.
- l) Otras funciones asignadas por los Órganos de Gobierno de la Universidad.

Funciones detalladas para la unidad de gestión del talento humano

1. Identificación del área:

Nombre del puesto: Unidad de Gestión del Talento Humano

Dependencia: Oficina de Administración

Jefe inmediato: Jefe de Oficina de Administración

2. Descripción del área:

Encargada de conducir los procesos de selección, desempeño y control del personal docente y no docente. Tiene a su cargo la confección de las planillas, el mantenimiento del escalafón y establecer el sistema de capacitación y perfeccionamiento del personal de la Universidad.

3. Principales funciones:

- a) Planificar, dirigir, coordinar y evaluar la ejecución de las actividades de la Oficina de Gestión del Talento Humano, en función a lo establecido por su respectivo Plan Operativo, las disposiciones legales vigentes.
- b) Proponer a la Alta Dirección estrategias, normas, planes, programas y acciones para la gestión del Sistema Administrativo de Recursos Humanos.
- c) Dirigir y supervisar la elaboración de planillas de remuneraciones y de pensiones concordantes con las normas legales vigentes y el pago de beneficios sociales.
- d) Promover el desarrollo personal de los colaboradores de la Institución a través de Programas de Capacitación, con la finalidad de contribuir a la mejora de la calidad de los servicios.

- e) Procurar el establecimiento de mecanismos que permitan mantener informado al personal docente y administrativo sobre sus derechos, deberes, prohibiciones y sanciones disciplinarias.
- f) Registra, controla y verifica las inasistencias, tardanzas, suspensiones, licencias, horas extras y recuperación de horas por días no laborables del personal docente y no docente.
- g) Emite memorandos e informa a las instancias correspondientes, sobre observaciones y amonestaciones al personal administrativo y no administrativo que incurren en inasistencias injustificadas y tardanzas reiteradas mensualmente, de acuerdo a la normatividad vigente.
- h) Emite las constancias de trabajo y/o certificados de trabajo solicitado por el personal administrativo y docente de la universidad.
- i) Proponer a la Alta Dirección y ejecutar las acciones de selección de personal, evaluación de desempeño, promoción y ascensos, diseño de perfiles de puestos de trabajo, rotación de personal, y otras que demande la gestión del talento humano para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- j) Elaborar y proponer un programa de otorgamiento de reconocimientos, incentivos y estímulos al desempeño destacado de los servidores.
- k) Efectuar acciones de apoyo a los procesos técnicos de personal, clasificación de cargos, selección, evaluación, promoción y retiro de personal, así como licencias y vacaciones de los servidores de la Institución.
- l) Elaborar informes a solicitud de la Gerencia General y/o a la alta dirección sobre el término de la carrera personal: cese, fallecimiento, límite de edad, mandato judicial, entre otros.
- m) Elaborar y controlar los contratos laborales y los posibles tipos a aplicar en cada caso (finiquitos, renovaciones, adendas, entre otros).
- n) Controlar la asistencia a clases de los docentes, asimismo elaborar el tareo semanal de los mismos.
- o) Apoyar en el posicionamiento de la marca de la Universidad de Lambayeque.
- p) Otras funciones asignadas por los Órganos de Gobierno de la Universidad.

Funciones detalladas para la unidad de logística

1. Identificación del área:

Nombre del puesto: Unidad de Logística

Dependencia: Oficina de Administración

Jefe inmediato: Jefe de Oficina de Administración

2. Descripción del área:

Encargada de la logística para, el abastecimiento y mantenimiento de los equipos y de bienes de la Universidad.

3. Principales funciones:

- a) Cumplir y hacer cumplir el Reglamento de Adquisiciones.
- b) Conformar el Padrón de Proveedores de la Universidad y verificar el cumplimiento de los mismos en los contratos ejecutados.
- c) Integrar el Comité de Adquisiciones.
- d) Programar anualmente las adquisiciones ordinarias de bienes, en correspondencia con las demandas de la actividad académica y administrativa.
- e) Elevar a las instancias correspondientes, el programa anual de adquisiciones ordinarias de bienes, para ser incluido en la elaboración del Presupuesto de la Universidad.
- f) Cotizar de acuerdo a las solicitudes de compra, de acuerdo a las directivas de la Universidad.
- g) Verificar y controlar la adquisición directa de bienes, en su cantidad, calidad y precio, siendo responsable por fallas o defectos.
- h) Revisar los controles de almacén, verificando que los inventarios sean los recomendables para el normal abastecimiento de la Universidad.
- i) Llevar un control de inventarios de todos los bienes de la Universidad y el estado de las existencias de los mismos, recomendando restitución de ser el caso.
- j) Revisar los informes de compras y almacén, disponiendo las medidas que haya lugar.
- k) Verificar la recepción de los bienes adquiridos.
- l) Elaborar la relación de facturas, elevándola a las Instancias correspondientes para su trámite por Contabilidad.

- m) Realizar las compras directas dentro de las limitaciones determinadas por las directivas de La Universidad.
- n) Mantener en forma integral y preventiva las instalaciones de la Universidad y sus activos fijos, en coordinación con las Facultades y demás órganos académicos y administrativos.
- o) Administrar, en función de las demandas académicas y administrativas los servicios de: seguridad, guardianía, limpieza, agua, luz, impresiones, conserjería y transporte.
- p) Apoyar en el posicionamiento de la marca de la Universidad de Lambayeque.
- q) Otras funciones asignadas por los Órganos de Gobierno de la Universidad.

VI. Diagnóstico de la morosidad y del proceso de la recaudación en la universidad de Lambayeque

A continuación, se presenta en la Figura N° 05, el diagnóstico de la morosidad y del proceso de la recaudación en la Universidad de Lambayeque a través del diagrama de ISHIKAWA para los alumnos de la Universidad de Lambayeque.

**Diagnóstico de la morosidad y del proceso de la recaudación
diagrama de Ishikawa para los alumnos de la Universidad de Lambayeque**

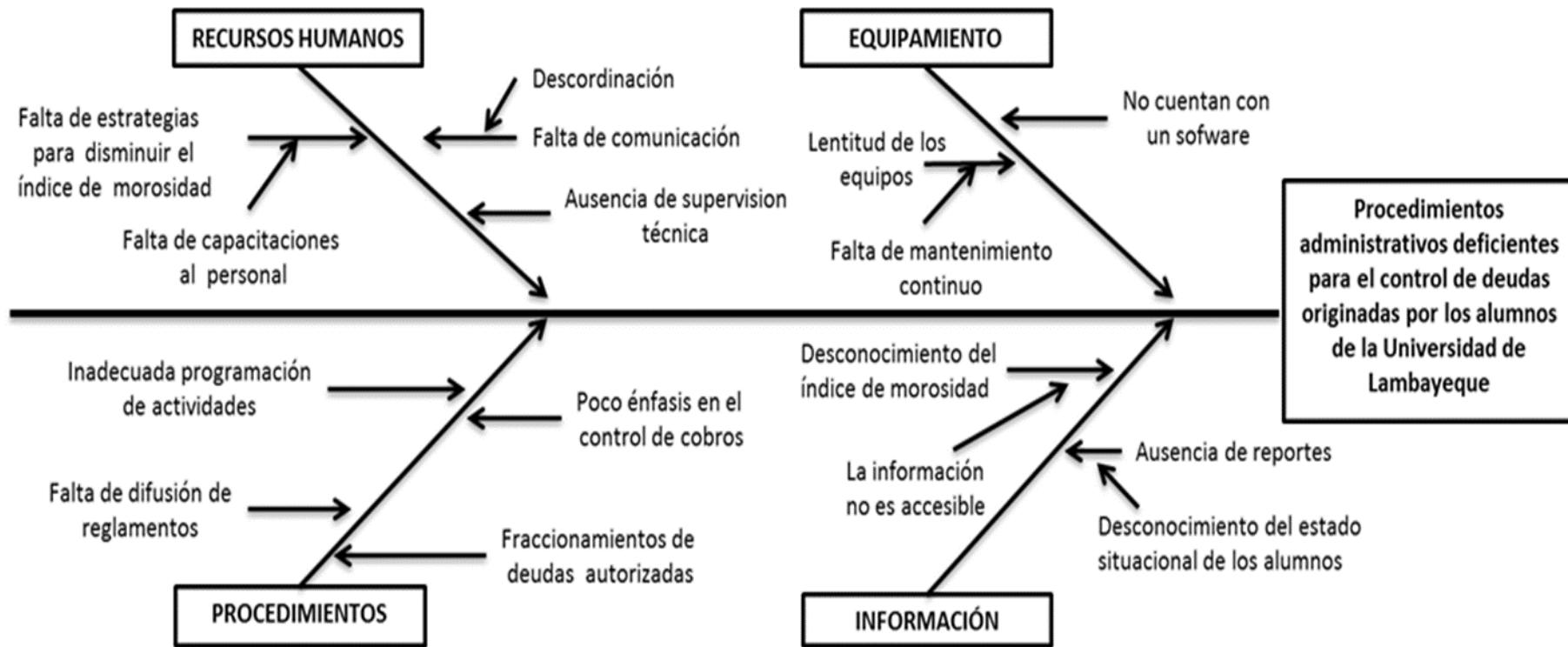


Figura N° 05. Se puede observar el diagnóstico de la morosidad y el proceso de la recaudación de la Universidad de Lambayeque.
Fuente: Elaboración Propia.

VII. Análisis FODA para el proceso de la recaudación

A continuación, se presenta en la Tabla N° 08, el análisis interno y análisis externo del proceso de la recaudación de la Universidad de Lambayeque.

Tabla N° 08

Análisis interno y externo del proceso de la recaudación de la Universidad de Lambayeque

Análisis interno	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Cuentan con un área de sistemas• Tienen la escuela profesional de ingeniería de sistemas• Tienen la escuela profesional de ingeniería comercial• Página web• Profesionales competentes• Tienen un MOF establecido	<ul style="list-style-type: none">▪ Lentitud de los equipos▪ No cuentan con un software▪ Falta de estrategias para disminuir el índice de morosidad▪ Falta de capacitaciones al personal▪ Ausencia de supervisión técnica▪ Poco énfasis en el control de cobros▪ Fraccionamientos de deudas autorizadas▪ Falta de difusión de reglamentos▪ Desconocimiento del índice de morosidad▪ La información no es accesible
Análisis externo	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Avances de la tecnología informática• Incremento de puestos de trabajo• Pólizas de seguro para el desempleo	<ul style="list-style-type: none">• Sistemas de cobranza implementados por las Universidades privadas de la región• Cultura del no pago• Desempleo• Falta de educación financiera

Fuente: Elaboración Propia.

VIII. Objetivos estratégicos y estrategias para reducción de la morosidad y la buena recaudación

8.1. Objetivos estratégicos

Organización y dirección:

- a) Capacitar a todo el personal en calidad de atención al consumidor final.
- b) Fomentar la participación e innovación por parte del personal.
- c) Implementar recursos y mejorar el ambiente, para que los alumnos puedan realizar sus diversos trabajos.
- d) Diseñar indicadores de medición y tiempos de ejecución.

Operación:

- a) Fomentar un adecuado conocimiento de la información.
- b) Establecer cajeros automáticos dentro del local institucional.
- c) Brindar orientación al personal para promover la responsabilidad de los estudiantes al cumplir con sus obligaciones.
- d) Capacitar al personal para que puedan realizar buena gestión de cobranza y saber llegar a los alumnos.
- e) Mejorar la Planificación de estrategias integrales de cobranza.
- f) Realizar seguimientos diarios de la ejecución de ingresos y monitorear resultados conjuntamente con el área de cobranzas.

Recursos humanos:

- a) Mejorar los procesos de selección, capacitación y promoción de personal, de manera que se garantice personal altamente calificado y motivado para el desempeño de sus funciones

Asesoría Legal:

- a) Ejecutar sus procesos con la certeza de contar con un respaldo legal.

Soporte de TIC:

- a) Diseñar un sistema informático que automatice procesos de información, para que emita reportes de gestión.
- b) Brindar diferentes niveles de desarrollo de sistemas informáticos y de usos de la tecnología.
- c) Contar con mecanismos de control y seguimiento del estado de deuda o cuenta de los estudiantes.

Imagen Institucional:

- a) Mejorar el nivel de posicionamiento e imagen institucional.
- b) Invertir más en publicidad y marketing, para generar mayor demanda en el mercado de educación superior.

8.2. Estrategias para la reducción de la morosidad

A continuación, se presenta en la Tabla N° 09 las principales estrategias para reducir la morosidad.

Tabla N° 09

Estrategias para reducir la morosidad en la Universidad de Lambayeque

Objetivo	Actividad	Responsable	Tiempo De Ejecución	Presupuesto	Evidencias
Establecer un sistema de base de datos del estudiante moroso usando SQLV Server	Diseño del aplicativo SQLV server para filtrado y gestión de datos del deudor UDL	Gerencia General Oficina Economía	2 meses	S/ 1000.00	Programa instalado y verificado in situ: lista de cotejo
Fortalecer las capacidades u/o promover los talleres de motivación	Desarrollar diversos tipos de talleres para la motivación del personal, para el funcionamiento adecuado en sus áreas.	Gerencia General Oficina Economía	2 veces por ciclo. En pocas palabras, 4 veces al año académico.	Un costo de S/ 300.00 por ciclo. Y anualmente tendría un costo de S/ 600.00	Una adecuada atención hacía los alumnos y padres de familia. Y público en general.
Crear cuentas para recepcionar dinero	Apertura de depósitos de cuentas para las obligaciones de pagos de los estudiantes	Gerencia General Oficina Economía	1 años	Gratuito	Mayor cantidad de recaudación de dinero en pagos de pensiones.
Implementar en el campus una medida más drástica para evitar la morosidad	Que todos los trabajos y prácticas sean de manera virtual.	Gerencia General Oficina Economía	Por ciclo	Gratuito	Tener una mayor responsabilidad por parte de los alumnos, en los pagos de pensiones
Reinvertir dinero en la Universidad	Mejorar la infraestructura, para el bienestar de los alumnos.	Gerencia General Oficina Economía	Anual	S/ 10,000.00	Mayor cantidad de alumnado y mayor responsabilidad o compromiso con sus pensiones.
Fortalecer el desarrollo del marketing Institucional	Mejorar la imagen de la Institución a través de la publicidad y marketing.	Gerencia General Oficina Economía	Por ciclos	S/ 8000.00	Obtener mayor cantidad de alumnos por ciclo y por carreras.

Fuente: Elaboración Propia.

IX. Buenas prácticas

9.1. Buenas Prácticas de Organización y Dirección

Las buenas prácticas de organización y dirección son aquellas orientadas a mejorar el desempeño de los encargados de la Administración Universitaria, mediante la utilización de canales de comunicación, coordinación y toma de decisiones, que respondan a un adecuado sentido del liderazgo; y la utilización de procedimientos y herramientas de gestión que faciliten el desempeño de sus funciones y generen satisfacción en el servicio que se brinda para los jóvenes estudiantes.

9.1.1. Liderazgo y trabajo en equipo

Cada miembro o colaborador, al nivel que le corresponde, ejerce liderazgo sobre sus subordinados a través de diferentes acciones. Asimismo, promueve el trabajo en equipo, la enseñanza y orientación a nuevos colaboradores recién contratados por el centro de estudios, la realización de las diversas actividades. Se ha evidenciado que los líderes de una empresa, son aquellos que ejercen una influencia superior a la que le corresponde por su nivel jerárquico que dispone y a la vez es quien apoya al personal y son aquellos que persiguen dos grandes objetivos: Fomentar el ejercicio de la libertad a cada uno de sus colaboradores, y el acceso a las oportunidades del desarrollo para elevar el nivel de vida de las personas. Ello se potencia con el trabajo en equipo, en un ambiente democrático y sin exclusiones, donde los colaboradores poseen roles interdependientes, y la realización de las tareas permite el logro de objetivos como la satisfacción de las personas.

Características:

- a) Cultura de compartir la información de gestión, tanto a nivel interno como externo.
- b) Puntualidad, responsabilidad, honestidad, orden y limpieza.
- c) Capacitación a todos los colaboradores en calidad de atención al consumidor final.
- d) Promoción del trabajo planificado y orientada a conseguir metas.
- e) Preocupación por mantener siempre el mejor ambiente y recursos para que los alumnos puedan realizar sus diversos trabajos.
- f) Fomentar la participación e innovación por parte de los colaboradores.

Beneficio de la buena práctica:

La buena preparación de los colaboradores y la orientación necesaria por parte de sus superiores es importante para el éxito de la gestión cotidiana.

Asimismo, la conformación de funciones de trabajo o la práctica de trabajo en equipo fortalece la seguridad con que se afrontan las decisiones. El saber que se cuenta con alguien cercano en caso de duda y el trabajar en ambientes gratos, disminuye la presión cotidiana a la que el personal está expuesto en sus labores y que puede afectar negativamente en su rendimiento.

9.1.2. Orientación a la planificación y ejecución con indicadores

La planificación de las operaciones cotidianas, estableciendo tiempos y recursos, permite que las actividades se realicen fluidamente y sin contratiempos. Cada unidad orgánica cuenta con la experiencia suficiente para saber las actividades que va a realizar, los tiempos que demanda, y los recursos que se van a necesitar, originando que las actividades y previsiones de abastecimiento se puedan hacer oportunamente.

Este proceso estratégico evidencia el análisis del entorno, el análisis del sector y el análisis interno de la organización. La medición del desempeño es parte de un proceso amplio de planificación que ejerce la Universidad de Lambayeque, que implica preguntarse cuál es la misión, o quiénes somos, dónde queremos ir, cómo podemos hacerlo y finalmente, buscar mecanismos para saber si hemos llegado al objetivo.

Características:

- a) Construcción de un Plan Estratégico y Operativo Institucional en forma conjunta.
- b) Transmisión de los objetivos del Plan Estratégico.
- c) Definición de actividades.
- d) Definición de momentos y tiempos de ejecución.
- e) Diseñar indicadores de medición.
- f) Medición por comparación entre cumplimiento y planificación.

9.1.3. Cultura enfocada a procesos

Cualquier colaborador tiene acceso a consultar los procesos. Asimismo, la curva de aprendizaje para nuevos colaboradores y las respuestas comunes para casos similares, es un rasgo institucional de buen servicio y equidad. El levantamiento de información de procesos y procedimientos internos, logró identificar de manera puntual y detallada el ciclo interno de un servicio o trámite, teniendo como objetivo conocer su estado actual y luego optimizarlo en base a la información (actividades, pasos, documentos, flujos, datos críticos), problemas organizacionales y procedimentales, y otros elementos, a partir de los cuales se podrá analizar dichos procedimientos y plantear las mejoras en los mismos como parte de un proceso de reingeniería.

Características:

- a) Hoja de control de cambios.
- b) Finalidad.
- c) Base legal.
- d) Requisitos
- e) Diagramas de flujos

9.2. Buena Práctica de Operación

Las Buenas Prácticas de Operación son aquellas orientadas a crear procedimientos, indicadores, mecanismos de ejecución, u otros similares, que le permitan a la administración llevar a cabo su labor de recaudador, con respeto al pago puntual de las pensiones.

9.2.1. Ambientes adecuados

La práctica consiste en la promoción de un adecuado ambiente de trabajo como fórmula para obtener una buena productividad en los estudiantes y colaboradores de la casa de estudio, porque permite tanto al estudiante como al dueño de la casa de estudios realizar su gestión de manera ordenada y cómoda.

Características:

- a) La Universidad de Lambayeque está situada en el centro de Chiclayo. Por ende, es un punto central en la ciudad y de fácil acceso.

- b) Ambiente ventilado
- c) Sillas de espera en cantidad suficiente.
- d) Personal uniformado e identificado que transmite seriedad, modernidad y confianza.
- e) Vigilancia, Limpieza y orden.

9.2.2. Diversidad de lugares y medios de pagos.

Las facilidades que tiene el alumnado, los padres de familia, para informarse y realizar sus pagos impactan positivamente en la recaudación y en la calidad de atención. Por ello, la administración ha implementado el pago en lugares de mucha concurrencia como, en el banco BCP y agentes de BCP.

Características:

- a) Establecimiento de una Oficina de Orientación e Información en centros comerciales.
- b) Establecimiento de cajeros automáticos dentro del local institucional.
- c) Sistema de pago a través de tarjetas de crédito y tarjetas de débito.
- d) Sistema de pago en bancos afiliados.

Beneficio:

Los estudiantes o padres de familia, tienen una diversidad de mecanismos y locales para cumplir con sus obligaciones. Así, para aquellos que prefieren pagar en efectivo, en algunos lugares se deben instalar cajeros automáticos. Lo cual permitirá que la gente no tenga que transportar dinero con él. Este es un importante factor en la calidad de atención.

9.2.3. Mensualización de la cobranza de pago de pensiones

- a) Capacitar al personal para que puedan realizar buena gestión de cobranza y saber llegar a los alumnos.
- b) Brindar orientación al personal para promover la responsabilidad de los estudiantes al cumplir con sus obligaciones.
- c) Determinar la deuda de cada uno de los alumnos.

9.2.4. Planificación, seguimiento y retroalimentación de la gestión de cobranza

La gestión de cobranza también alcanza a la gestión administrativa, identificando deudores que puedan ser proveedores de la institución, y en ocasiones, apoyando a la gestión de recaudación mediante la realización de llamadas telefónicas, según la asignación de cartera que le proporcione la jefatura de cobranzas de la institución. Asimismo, se constituye en apoyo para elaborar los reportes de recaudación.

Objetivos:

- a) Mejorar la Planificación de estrategias integrales de cobranza.
- b) Realizar seguimientos diarios de la ejecución de ingresos y monitorear resultados conjuntamente con el área de cobranzas.

9.3. Recursos Humano

Las buenas prácticas en recursos humanos buscan mejorar los procesos de selección, capacitación y promoción de personal, de manera que se garantice personal altamente calificado y motivado para el desempeño de sus funciones.

9.3.1. Reclutamiento de personal a través de la incorporación de practicantes.

Resulta complejo reclutar personal que cumpla con el perfil descrito, a través de los procesos de selección tradicionalmente conocidos. Por esa razón, algunas instituciones efectúan el reclutamiento vía contratación de practicantes, pues ese esquema les da la posibilidad de conocer el desempeño laboral del futuro reclutado y este, a su vez, puede reconocer si es capaz de adaptarse al trabajo que requiere este tipo de organización.

Características de la buena práctica:

- a) Cada año se determina, en coordinación con las diversas áreas, los perfiles del personal que se requiere para el apoyo de las actividades cotidianas.
- b) Se escoge a aquellos que a primera impresión reúnen los requisitos esperados.
- c) Los practicantes son asignados a las diferentes áreas, donde son observados por su desempeño durante aproximadamente un año.

Beneficio:

Se puede reclutar personal con total convicción, ya que se ha tenido tiempo suficiente para observar su desempeño. Adicionalmente, se ahorra recursos de

reclutamiento tradicional y se incorpora personal consciente de las características de las tareas a realizar. Indirectamente, es una escuela de formación para una masa crítica de profesionales, con conocimientos y experiencia.

9.4. Asesoría legal

Las Buenas Prácticas de Asesoría Legal buscan promover un enfoque de derechos en todas aquellas medidas o políticas que adopten las empresas o ciudadanos, facilitando así al ciudadano la comprensión del complejo sistema legal aplicable y promoviendo la reducción de conflictos.

Objetivo: Ejecutar sus procesos con la certeza de contar con un respaldo legal.

9.5. Soporte de TIC

Las prácticas en soporte de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) son aquellas orientadas a mejorar los sistemas informáticos de las empresas u organizaciones, innovando en nuevas prestaciones y uso de tecnologías de información.

Objetivos:

- a) Diseñar un sistema informático que automatice procesos de información, para que emita reportes de gestión.
- b) Brindar diferentes niveles de desarrollo de sistemas informáticos y de usos de la tecnología.
- c) Contar con mecanismos de control y seguimiento del estado de deuda o cuenta de los estudiantes.

Beneficio:

La alta eficiencia de un sistema informático es uno de los componentes clave para el éxito de las empresas modernas. Permite precisión, seguridad, agilidad, información operativa e información para la toma de decisiones.

9.6. Imagen Institucional

Las buenas prácticas en imagen institucional buscan mejorar la percepción que las personas tienen de la empresa y de los servicios que brindan. Ello comprende las tareas de definición de una estrategia de imagen, su implementación y difusión.

9.6.1. Imagen discreta, sobria y Profesional

En todas las empresas u organizaciones tratan de mantener una imagen que aleje del pensamiento de las personas la idea de una vinculación con las instituciones metidos en problemas, como fraude o actos ilícitos. Intentan ubicarse en una posición que les permita destacar los aspectos positivos de su tarea y evitar que las críticas mediáticas lleguen a afectarles.

Características de la Buena Práctica:

- a) Sus campañas publicitarias tienen similitudes profesionales a las de las empresas privadas.
- b) Sus colaboradores en general, mantienen un perfil social más bien bajo y de escasa exposición pública.
- c) La imagen del personal, en coincidencia con la imagen de sus instalaciones, debe transmitir seguridad, profesionalismo y respeto.

Objetivo: Mejorar el nivel de posicionamiento e imagen institucional.

9.6.2. Publicidad y Marketing Permanente

Objetivos: Invertir más en publicidad y marketing, para generar mayor demanda en el mercado de educación superior.

A continuación, se presenta un resumen de las buenas prácticas para reducir la morosidad en la Universidad de Lambayeque (Ver Tabla N° 10).

Tabla N° 10

Buenas prácticas para reducir la morosidad en la Universidad de Lambayeque

N°	FUNCIÓN	BUENA PRACTICA
1	Organización y dirección	1. Liderazgo y trabajo en equipo
		2. Orientación a la planificación y ejecución con indicadores
		3. Cultura enfocada a procesos
2	Operación	1. Ambientes adecuados
		2. Diversidad de lugares y medios de pagos
		3. Mensualización de la cobranza de pago de pensiones
3.	Recursos Humanos	4. Planificación, seguimiento y retroalimentación de la gestión de cobranza
		1. Reclutamiento de personal a través de la incorporación de practicantes.
4	Asesoría legal	1. Asesoría legal consolidada y transversal en todos los procesos
5	Soporte de TIC	1. Sistemas Informáticos Operativos
6	Imagen Institucional	1. Imagen discreta, sobria y Profesional
		2. Publicidad y Marketing Permanente

Fuente: Elaboración Propia.

X. Cronograma de recuperación de las pensiones de los estudiantes de la universidad de Lambayeque

En la Tabla N° 11, se presenta el cronograma de recuperación de las pensiones de los estudiantes de la Universidad de Lambayeque, que la deuda de los estudiantes que en el semestre académico 2017 – II acumula un total de S/176,850.00, que en el primer año se recuperará un 50% y el segundo año el resto.

Tabla N° 11

Cronograma de recuperación de las pensiones adeudadas por el estudiante de la universidad

SEMESTRE ACADÉMICO	N° ALUMNOS MATRICULADOS	N° DEUDORES	PRECIO	N° PENSIONES	DEUDA TOTAL														
2017- II	645	131	S/270.00	5	S/176,850.00														
						AÑO 2018													
						RECUPERACIÓN DE LAS PENSIONES (MARZO - JULIO = 25%)							RECUPERACIÓN DE LAS PENSIONES (AGOSTO - DICIEMBRE= 25%)						
ENE (0%)	FEB (0%)	MAR (5%)	ABR (5%)	MAY (5%)	JUN (5%)	JUL (5%)	SUBTOTAL	AGO (5%)	SET (5%)	OCT (5%)	NOV (5%)	DIC (5%)	SUBTOTAL	TOTAL					
		S/8,842.50	S/8,842.50	S/8,842.50	S/8,842.50	S/8,842.50	S/44,212.50	S/8,842.50	S/8,842.50	S/8,842.50	S/8,842.50	S/8,842.50	S/44,212.50	S/88,425.00					
						AÑO 2019													
						RECUPERACIÓN DE LAS PENSIONES (MARZO - JULIO = 25%)							RECUPERACIÓN DE LAS PENSIONES (AGOSTO - DICIEMBRE= 25%)						
ENE (0%)	FEB (0%)	MAR (5%)	ABR (5%)	MAY (5%)	JUN (5%)	JUL (5%)	SUBTOTAL	AGO (5%)	SET (5%)	OCT (5%)	NOV (5%)	DIC (5%)	SUBTOTAL	TOTAL					
0	0	S/8,842.50	S/8,842.50	S/8,842.50	S/8,842.50	S/8,842.50	S/44,212.50	S/8,842.50	S/8,842.50	S/8,842.50	S/8,842.50	S/8,842.50	S/44,212.50	S/88,425.00					
														TOTAL GLOBAL					
														S/176,850.00					

*Se ha considerado el precio de pensión S/ 270. Este indicador fue extraído de la Unidad de Contabilidad de la Universidad de Lambayeque.

Fuente: Elaboración Propia.

V. Discusión

5.1. Análisis e interpretación de los resultados

En el presente estudio se tuvo como objetivo principal proponer un programa de gestión de riesgos para reducir el índice de morosidad de los estudiantes en la Universidad de Lambayeque - Chiclayo, 2014 - 2017.

Por otro lado, los resultados obtenidos a través de la aplicación de la encuesta, un 28% de los encuestados afirman que su pensión mensual en la institución es de 270 soles, el 26% indican que es de 300 soles, el 25% afirman que es de 350 soles; y sólo un 6% de los encuestados es diferente a 200 soles, 270 soles, 300 soles y 350 soles. Por otro lado, un 68% de los encuestados afirma que durante el ciclo académico paga sus pensiones con atraso de una semana, el 19% indican que pagan puntualmente y sólo un 13% con atraso de un mes a más.

Frente a esta situación, se ha diseñado un programa de gestión de riesgos para reducir el índice de morosidad de los estudiantes de la Universidad de Lambayeque – Chiclayo, dentro del diseño el más importante son las buenas prácticas de organización y dirección, en las que son aquellas orientadas a mejorar el desempeño de los funcionarios de la Administración Universitaria, mediante la utilización de canales de comunicación, coordinación y toma de decisiones, que respondan a un adecuado sentido del liderazgo; y la utilización de procedimientos y herramientas de gestión que faciliten el desempeño de sus funciones y generen satisfacción en el servicio que se brinda para los jóvenes estudiantes.

Del mismo modo, llegamos a comparar nuestro estudio de investigación con los antecedentes recopilados y evidenciamos lo siguiente:

En **Venezuela**, Rivero (2014), en su estudio denominada: *“Propuesta de estrategia financiera para el departamento de crédito y cobranzas para el mejoramiento de la gestión de cobranzas caso en la empresa venezolana del vidrio (Venvidrio)”*. En cuanto a los resultados, se diseñó una propuesta para el departamento de crédito y cobranzas, definiendo las funciones de cada una de las personas a cargo de este departamento, igualmente se determinó el proceso de cobranzas donde se nombran los pasos a seguir en el mismo, lo que permitirá desarrollar las labores de créditos y cobranzas de una manera efectiva, eficaz y eficiente.

Para el caso de **Ecuador**, Patiño (2015), en su tesis denominada: *“Implementación de un modelo de gestión financiera bajo el enfoque de administración de riesgos para la reducción de la morosidad en la cooperativa de ahorro y crédito Profuturo periodo 2014 - 2015”*. En cuanto a los resultados, existe un alto índice de morosidad en la cooperativa Profuturo, el mismo que supera el 12%, esto provocado por la falta de supervisión, monitoreo y seguimiento de los créditos otorgados, motivo por el cual se implementará un modelo de gestión financiera que permita fortalecer la gestión de la cooperativa optimizando sus recursos y dinamizando la economía local.

En **Nicaragua**, García & Moreno (2015), mediante su investigación denominada: *“Incremento de la mora en la casa comercial El Bodegón, sucursal Estelí durante el I semestre 2015”*. Los resultados indicaron que a mayor índice de morosidad, menor será la rentabilidad de la empresa, la mora es la mayor amenaza para todas las empresas y la gestión de control mediante políticas de crédito y cobro, su cumplimiento conlleva a una cartera saludable con respecto a los altos niveles de riesgo por mora.

Nuevamente, para **Ecuador**, Fuentes (2016), en su estudio denominado: *“Diseño de un modelo de crédito y cobranza para Automercado S.A.”*. En cuanto a los resultados, se propone el modelo de crédito y cobranzas para la empresa Automercado S.A, el mismo que presenta mejoras a su sistema informático, diferentes procesos, reglamentos y políticas que deben regirse a la empresa y los clientes.

Para el **Perú**, Guzman (2017), en su tesis denominada: *“Implementación de un sistema de cobranza para disminuir la morosidad de los préstamos otorgados en una Empresa Pública, Lima 2017”*. Entre los resultados, al carecer de un sistema de cobranza en la empresa se planteó la propuesta la implementación de un sistema de cobranza para disminuir la morosidad de los préstamos otorgados, con la finalidad de mejorar la gestión de la empresa Fondo de vivienda policial - Fovipol, que permite desarrollar técnicas y procesos en la aprobación del préstamo, para conocer la capacidad de pago del cliente, identificar qué tipo de cliente es a través de una segmentación y aplicar un módulo de alarmas que permita identificar la morosidad.

VI. Conclusiones

Después de haber concluido el presente trabajo de investigación se llega a las siguientes conclusiones:

1. Se puede concluir que el índice de deuda más alto se dio en el periodo 2015 II, el cual equivale a un 20% y le sigue un 16% que se ve reflejado en el periodo 2017 I, mientras tanto el índice de deuda más bajo se ve reflejado en el periodo 2014 II con un 7%.
2. Los resultados obtenidos a través de la aplicación de la encuesta, un 28% de los encuestados afirman que su pensión mensual en la institución es de 270 soles, el 26% indican que es de 300 soles, el 25% afirman que es de 350 soles; y sólo un 6% de los encuestados es diferente a 200 soles, 270 soles, 300 soles y 350 soles. Por otro lado, un 68% de los encuestados afirma que durante el ciclo académico paga sus pensiones con atraso de una semana, el 19% indican que pagan puntualmente y sólo un 13% con atraso de un mes a más.
3. Un factor macroeconómico que originan la morosidad en la Universidad de Lambayeque tiene que ver con el crecimiento económico del país, donde en los últimos años el crecimiento de la economía peruana se ha desacelerado, al pasar de tasas anuales superiores al 5% entre el 2010 y 2017 a cercanas a 2.5%.
4. Por otro lado, un factor microeconómico que originan la morosidad en la Universidad de Lambayeque, tiene que ver con la distribución del Crédito hacia a los agentes económicos y en especialmente a los hogares, según la SBS en setiembre del año 2017, el sector de hogares ha tenido un importante aumento, sobre todo en moneda nacional, llegando a concentrar el 46% del crédito en moneda nacional (19% del crédito en moneda extranjera).
5. Finalmente, se ha diseñado de un programa de gestión de riesgos para reducir el índice de morosidad de los estudiantes de la Universidad de Lambayeque – Chiclayo, dentro del diseño el más importante son las buenas prácticas de organización y dirección, en las que son aquellas orientadas a mejorar el desempeño de los responsables de la Administración Universitaria, mediante la utilización de canales de comunicación, coordinación y toma de decisiones, que respondan a un adecuado sentido del liderazgo; y la utilización de procedimientos y herramientas de gestión que faciliten el desempeño de sus funciones y generen satisfacción en el servicio que se brinda para los jóvenes estudiantes.

VII. Recomendaciones

Frente a la realidad identificada y posteriormente analizado en cada una de los objetivos específicos, la investigadora considera las siguientes recomendaciones:

A la comunidad científica:

1. Se recomienda a los futuros investigadores utilizar la propuesta de este programa de gestión de riesgos para reducir el índice de morosidad en los estudiantes universitarios para futuras investigaciones.
2. Profundizar el análisis considerando factores sociales, políticos y culturales.

A la Universidad de Lambayeque:

3. Se recomienda la puesta en marcha este programa de gestión de riesgos para reducir el índice de morosidad de los estudiantes en la Universidad de Lambayeque - Chiclayo.
4. Realizar un programa de sensibilización integral de pagos a los alumnos.
5. Realizar un análisis de apertura de cuentas zonificado de acuerdo al lugar de procedencia de los alumnos.
6. Realizar un programa de actualización de datos de los estudiantes tales como direcciones, teléfonos, celulares, email, información laboral.
7. Publicar este trabajo de investigación en medios locales, revistas indexadas y en el repositorio institucional para darse a conocer sobre la importancia de este programa.

VIII. Referencias bibliográficas

- Amutio, G. M., & Candau, J. (2006). *Metodología de Análisis y Gestión*. Madrid: Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.
- Brachfield Alsina, P. J. (2000). *La lucha contra la morosidad. Las leyes europeas y españolas contra la morosidad descifradas y su aplicación práctica*. Ed. Gestión.
- Castro, O. (2002). *Introducción a las finanzas*. Mexico: McGraw Hill.
- Deloitte. (2012). *Tendencias de cobranza y recuperación de cartera en el sector financiero a partir de la crisis*. Mexico.
- Fuentes, P. B. (2016). *Diseño de un modelo de crédito y cobranza para automercado S.A.* Guayaquil-Ecuador.
- García, P. N., & Moreno, O. Z. (2015). *Incremento de la mora en la casa comercial “el bodegon”*. Managua- Nicaragua.
- Giovanna, A., Camargo, G., & Saravia, R. M. (2004). *Análisis de la Morosidad en el Sistema Bancario Peruano*. Peru.
- Guzman Jara, S. V. (2017). *Implementación de un sistema de cobranza para disminuir la morosidad de los préstamos otorgados en una Empresa Pública, Lima 2017*. Lima-Peru.
- Reina, O. I. (2012). *Diseño de un modelo de gestión de cobranza para disminuir el índice de morosidad en los estudiantes de la universidad Señor de Sipan*. Pimentel- Perú.
- Lucero Gómez, A. J., y Valverde Padilla, J. O. (2012). *Análisis y gestión de riesgos de los sistemas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, utilizando la metodología MAGERIT*. Ecuador.
- Mogollón Haro, V. M. (2016). *Gestión de Riesgos de Crédito y su incidencia en la Morosidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito León XIII de Trujillo año 2015*. Trujillo-Perú.
- Pally Canaza, U. (2016). *Análisis de la gestión del riesgo crediticio y su incidencia en el nivel de morosidad de la caja municipal de ahorro y crédito de Piura agencia Juliaca período 2013 – 2014* Puno - Perú.
- Patiño, J. G. (2015). *Implementación de un modelo de gestión financiera bajo el enfoque*. Cuenca-Ecuador.
- Pere Brachfield. (2009). *Gestión el crédito y cobro - claves para prevenir la morosidad y recuperar los impagados*. Barcelona: PROFIT.
- Reyes, C. (8 de diciembre de 2016). Déficit financiero: Universidades privadas encabezan balances en rojo durante 2015. *biobiochile*, pág. 1.

- Rivero, A. (2014). *Propuesta de estrategia financiera para el departamentode crédito y cobranzas para el mejoramiento de la gestión de cobranzas caso en la empresa venezolana del vidrio (venvidrio)*. Carabobo-Venezuela.
- RT. (28 de Enero de 2012). *RT Organización Autónoma sin Fines de Lucro "TV-Novosti"*. Obtenido de <https://actualidad.rt.com/actualidad/view/38440-Chile-lanza-ley-que-permite-reprogramar-deudas-de-estudiantes-morosos>
- Segovia, M. (8 de mayo de 2017). Deudores del CAE. *el Mostrador*, págs. 1-2-3.
- Trahtemberg, L. (2000). *Morosidad y deserción en la educación privada*. INVENTY.
- Vásquez Rojas, R. I., y Castro Guevara, L. C. (2015). *Plan de riesgo crediticio para disminuir la morosidad de los socios en la Coopac Valle La Leche en la provincia de Ferreñafe, año 2015*. Pimentel - Chiclayo.
- Zaragoza, J. (2017). *Educacionalfuturo.com*. Obtenido de <https://educacionalfuturo.com/articulos/cuanto-cuesta-estudiar/>

IX. Anexos

Anexo N°01

Instrumento de recopilación de datos: Cuestionario dirigido a los estudiantes de la Universidad de Lambayeque

Objetivo: Estimado estudiante, la presente encuesta es parte de una investigación que tiene por objetivo conocer las causas que originan la morosidad en la Universidad de Lambayeque. La encuesta es totalmente confidencial y anónima, por lo cual le agradeceremos ser lo más sincero posible.

Instrucciones: Lea atentamente, complete los espacios en blanco y marque con una X la respuesta que crea conveniente.

Género: M: F:

Edad: **Lugar de procedencia:**

1. Culminó sus estudios en:

- a) Colegio estatal
- b) Colegio privado

2. ¿En qué año de ingresó a la Universidad de Lambayeque?

.....

3. En su hogar, los ingresos se proveen por :

- a) Por papá
- b) Por mamá
- c) Ambos padres
- d) Otros familiares
- e) Eres independiente (solo)

4. La actividad económica del jefe de hogar (ingreso principal) o de la persona independiente es:

- a) Dependiente
- b) Independiente

5. Esta actividad económica genera ingresos de manera:

- a) Permanente
- b) Temporal

6. En promedio los ingresos mensuales (en S/.) de su hogar son:

- a) 500.00 – 1000.00
- b) 1001.00 – 2000.00
- c) 2001.00 – 3000.00
- d) 3001.00 a más

7. ¿Cuánto es su pensión mensual en la Universidad de Lambayeque?
- a) S/. 350.00
 - b) S/. 300.00
 - c) S/. 270.00
 - d) S/. 200.00
 - f) Otra:
8. Consideras que el monto que paga por concepto de pensión es:
- a) Adecuada a sus ingresos
 - b) Aceptable
 - c) Muy alta
9. En qué lugar pagas la pensión:
- a) Directamente en cuenta bancaria (agente)
 - b) En la Universidad
10. Durante el ciclo paga sus pensiones con:
- a) Atraso de una semana
 - b) Atraso de un mes a más
 - c) Puntualmente
11. ¿Cuáles son los factores que generan atraso en el pago?
- a) Ingresos temporales del jefe del hogar
 - b) Enfermedad de algún familiar
 - c) No pago por destinarlo a otros usos
 - d) Olvido fecha de pago
12. Ha tenido problemas al querer realizar el pago de sus pensiones:
- a) No aparece el monto real
 - b) Programación de pago muestra deudas que Ud. no tiene
 - c) No tiene problemas.
13. ¿Qué considera usted que debe tomar en cuenta la Universidad, para motivar el pago puntual?
- a) Alertas de recordatorios
 - b) Beneficios al buen pagador
 - c) Apertura de Cuenta en otros Bancos
 - d) Otros:
14. Enumere del 1 al 4, cuáles son las prioridades de pago que tiene su familia.
- Vivienda
 - Educación
 - Salud
 - Alimentación

Gracias por su participación.

Anexo N°02
Resultados del instrumento del cuestionario

Tabla 1
Sexo de los encuestados

Datos	Hombre	Mujer	Subtotal
Ingeniería Ambiental	81 17%	92 20%	173 37%
Ingeniería Comercial	27 6%	21 4%	48 10%
Ingeniería de Sistemas	65 14%	11 2%	76 16%
Administración Turística	7 1%	18 4%	25 5%
Administración y Marketing	83 18%	64 14%	147 31%
Total	263 56%	206 44%	469 100%

Fuente: Encuesta.
Elaboración Propia.

Tabla 2
Edad de los encuestados

Datos	[16 - 20]	[21 - 25]	[26 - 30]	[30 - mas >	Subtotal
Ingeniería Ambiental	39 8%	67 14%	55 12%	12 3%	173 37%
Ingeniería Comercial	17 4%	24 5%	5 1%	2 0%	48 10%
Ingeniería de Sistemas	24 5%	36 8%	12 3%	4 1%	76 16%
Administración Turística	9 2%	10 2%	5 1%	1 0%	25 5%
Administración y Marketing	41 9%	72 15%	25 5%	9 2%	147 31%
Total	130 28%	209 45%	102 22%	28 6%	469 100%

Fuente: Encuesta.
Elaboración Propia.

Tabla 3
Lugar de procedencia de los encuestados

Datos	Otro distrito fuera del departamento				Subtotal
	Chiclayo	Lambayeque	Ferreñafe	Lambayeque	
Ingeniería Ambiental	65	45	9	54	173
	14%	10%	2%	12%	37%
Ingeniería Comercial	14	13	4	17	48
	3%	3%	1%	4%	10%
Ingeniería de Sistemas	16	29	8	23	76
	3%	6%	2%	5%	16%
Administración Turística	11	8	3	3	25
	2%	2%	1%	1%	5%
Administración y Marketing	62	37	9	39	147
	13%	8%	2%	8%	31%
Total	168	132	33	136	469
	36%	28%	7%	29%	100%

Fuente: Encuesta.
Elaboración Propia.

Tabla 4
Culminó sus estudios en:

Datos	Colegio estatal	Colegio privado	Subtotal
Ingeniería Ambiental	80	93	173
	17%	20%	37%
Ingeniería Comercial	30	18	48
	6%	4%	10%
Ingeniería de Sistemas	46	30	76
	10%	6%	16%
Administración Turística	15	10	25
	3%	2%	5%
Administración y Marketing	79	68	147
	17%	14%	31%
Total	250	219	469
	53%	47%	100%

Fuente: Encuesta.
Elaboración Propia.

Tabla 5
¿En qué año de ingresó a la Universidad de Lambayeque?

Datos	2014 -I	2014 -II	2015 - I	2015 - II	2016 - I	2016 - II	2017 - I	2017 - II	Otro	Subtotal
Ingeniería Ambiental	19	26	31	25	31	21	11	7	2	173
	4%	6%	7%	5%	7%	4%	2%	1%	0%	37%
Ingeniería Comercial	9	8	5	7	3	6	3	4	3	48
	2%	2%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	10%
Ingeniería de Sistemas	7	9	12	11	11	12	7	5	2	76
	1%	2%	3%	2%	2%	3%	1%	1%	0%	16%
Administración Turística	5	3	3	4	2	2	3	2	1	25
	1%	1%	1%	1%	0%	0%	1%	0%	0%	5%
Administración y Marketing	28	19	15	14	15	27	12	13	4	147
	6%	4%	3%	3%	3%	6%	3%	3%	1%	31%
Total	68	65	66	61	62	68	36	31	12	469
	14%	14%	14%	13%	13%	14%	8%	7%	3%	100%

Fuente: Encuesta.
Elaboración Propia.

Tabla 6
En su hogar, los ingresos se proveen por:

Datos	Por papá	Por mamá	Ambos padres	Otros familiares	independiente	Subtotal
Ingeniería Ambiental	34	29	81	18	11	173
	7%	6%	17%	4%	2%	37%
Ingeniería Comercial	11	9	8	13	7	48
	2%	2%	2%	3%	1%	10%
Ingeniería de Sistemas	17	11	34	9	5	76
	4%	2%	7%	2%	1%	16%
Administración Turística	4	6	10	3	2	25
	1%	1%	2%	1%	0%	5%
Administración y Marketing	38	10	73	17	9	147
	8%	2%	16%	4%	2%	31%
Total	104	65	206	60	34	469
	22%	14%	44%	13%	7%	100%

Fuente: Encuesta.
Elaboración Propia.

Tabla 7

La actividad económica del jefe de hogar (ingreso principal) o de la persona independiente es:

Datos	Dependiente	Independiente	Subtotal
Ingeniería Ambiental	62 13%	111 24%	173 37%
Ingeniería Comercial	17 4%	31 7%	48 10%
Ingeniería de Sistemas	28 6%	48 10%	76 16%
Administración Turística	13 3%	12 3%	25 5%
Administración y Marketing	60 13%	87 19%	147 31%
Total	180 38%	289 62%	469 100%

Fuente: Encuesta.
Elaboración Propia.

Tabla 8

Esta actividad económica genera ingresos de manera:

Datos	Permanente	Temporal	Subtotal
Ingeniería Ambiental	158 34%	15 3%	173 37%
Ingeniería Comercial	37 8%	11 2%	48 10%
Ingeniería de Sistemas	67 14%	9 2%	76 16%
Administración Turística	21 4%	4 1%	25 5%
Administración y Marketing	132 28%	15 3%	147 31%
Total	415 88%	54 12%	469 100%

Fuente: Encuesta.
Elaboración Propia.

Tabla 9

En promedio los ingresos mensuales (en S/.) de su hogar son:

Datos	500.00 – 1000.00	1001.00 – 2000.00	2001.00 – 3000.00	3001.00 a más	Subtotal
Ingeniería Ambiental	43 9%	49 10%	59 13%	22 5%	173 37%
Ingeniería Comercial	13 3%	16 3%	11 2%	8 2%	48 10%
Ingeniería de Sistemas	16 3%	26 6%	27 6%	7 1%	76 16%
Administración Turística	9 2%	7 1%	6 1%	3 1%	25 5%
Administración y Marketing	33 7%	63 13%	42 9%	9 2%	147 31%
Total	114 24%	161 34%	145 31%	49 10%	469 100%

Fuente: Encuesta.
Elaboración Propia.

Tabla 10

¿Cuánto es su pensión mensual en la Universidad de Lambayeque?

Datos	350	300	270	200	Otra	Subtotal
Ingeniería Ambiental	27 6%	56 12%	67 14%	18 4%	5 1%	173 37%
Ingeniería Comercial	14 3%	12 3%	13 3%	7 1%	2 0%	48 10%
Ingeniería de Sistemas	23 5%	13 3%	11 2%	15 3%	14 3%	76 16%
Administración Turística	5 1%	6 1%	8 2%	4 1%	2 0%	25 5%
Administración y Marketing	47 10%	36 8%	31 7%	28 6%	5 1%	147 31%
Total	116 25%	123 26%	130 28%	72 15%	28 6%	469 100%

Fuente: Encuesta.
Elaboración Propia.

Tabla 11

Consideras que el monto que paga por concepto de pensión es:

Datos	Adecuada a sus			Subtotal
	ingresos	Aceptable	Muy alta	
Ingeniería Ambiental	93	71	9	173
	20%	15%	2%	37%
Ingeniería Comercial	31	11	6	48
	7%	2%	1%	10%
Ingeniería de Sistemas	41	31	4	76
	9%	7%	1%	16%
Administración Turística	9	14	2	25
	2%	3%	0%	5%
Administración y Marketing	63	79	5	147
	13%	17%	1%	31%
Total	237	206	26	469
	51%	44%	6%	100%

Fuente: Encuesta.
Elaboración Propia.

Tabla 12

En qué lugar pagas la pensión:

Datos	Directamente en cuenta		Subtotal
	bancaria (agente)	En la Universidad	
Ingeniería Ambiental	111	62	173
	24%	13%	37%
Ingeniería Comercial	41	7	48
	9%	1%	10%
Ingeniería de Sistemas	61	15	76
	13%	3%	16%
Administración Turística	17	8	25
	4%	2%	5%
Administración y Marketing	121	26	147
	26%	6%	31%
Total	351	118	469
	75%	25%	100%

Fuente: Encuesta.
Elaboración Propia.

Tabla 13

Durante el ciclo paga sus pensiones con:

Datos	Atraso de una semana	Atraso de un mes a más	Puntualmente	Subtotal
Ingeniería Ambiental	91 19%	25 5%	57 12%	173 37%
Ingeniería Comercial	32 7%	7 1%	9 2%	48 10%
Ingeniería de Sistemas	62 13%	9 2%	5 1%	76 16%
Administración Turística	13 3%	7 1%	5 1%	25 5%
Administración y Marketing	121 26%	11 2%	15 3%	147 31%
Total	319 68%	59 13%	91 19%	469 100%

Fuente: Encuesta.
Elaboración Propia.

Tabla 14

¿Cuáles son los factores que generan atraso en el pago?

Datos	Ingresos temporales del jefe del hogar	Enfermedad de algún familiar	No pago por destinarlo a otros usos	Olvido fecha de pago	Subtotal
Ingeniería Ambiental	92 20%	8 2%	57 12%	16 3%	173 37%
Ingeniería Comercial	22 5%	4 1%	17 4%	5 1%	48 10%
Ingeniería de Sistemas	41 9%	3 1%	19 4%	13 3%	76 16%
Administración Turística	9 2%	2 0%	11 2%	3 1%	25 5%
Administración y Marketing	82 17%	4 1%	51 11%	10 2%	147 31%
Total	246 52%	21 4%	155 33%	47 10%	469 100%

Fuente: Encuesta.
Elaboración Propia.

Tabla 15

Ha tenido problemas al querer realizar el pago de sus pensiones:

Datos	No aparece el monto real	Programación de pago muestra deudas que Ud. no tiene	No tiene problemas	Subtotal
Ingeniería Ambiental	13 3%	5 1%	155 33%	173 37%
Ingeniería Comercial	7 1%	3 1%	38 8%	48 10%
Ingeniería de Sistemas	9 2%	5 1%	62 13%	76 16%
Administración Turística	4 1%	3 1%	18 4%	25 5%
Administración y Marketing	9 2%	7 1%	131 28%	147 31%
Total	42 9%	23 5%	404 86%	469 100%

Fuente: Encuesta.
Elaboración Propia.

Tabla 16

¿Qué considera usted que debe tomar en cuenta la Universidad, para motivar el pago puntual?

Datos	Alertas de recordatorios	Beneficios al buen pagador	Apertura de Cuenta en otros Bancos	Otros	Subtotal
Ingeniería Ambiental	81 17%	46 10%	31 7%	15 3%	173 37%
Ingeniería Comercial	13 3%	21 4%	9 2%	5 1%	48 10%
Ingeniería de Sistemas	21 4%	31 7%	15 3%	9 2%	76 16%
Administración Turística	12 3%	4 1%	6 1%	3 1%	25 5%
Administración y Marketing	56 12%	68 14%	16 3%	7 1%	147 31%
Total	183 39%	170 36%	77 16%	39 8%	469 100%

Fuente: Encuesta.
Elaboración Propia.

Tabla 17

Enumere del 1 al 4, cuáles son las prioridades de pago que tiene su familia.

Datos	Vivienda	Educación	Salud	Alimentación	Subtotal
Ingeniería Ambiental	30 6%	47 10%	31 7%	65 14%	173 37%
Ingeniería Comercial	8 2%	12 3%	7 1%	21 4%	48 10%
Ingeniería de Sistemas	12 3%	23 5%	6 1%	35 7%	76 16%
Administración Turística	3 1%	7 1%	6 1%	9 2%	25 5%
Administración y Marketing	11 2%	38 8%	31 7%	67 14%	147 31%
Total	64 14%	127 27%	81 17%	197 42%	469 100%

Fuente: Encuesta.
Elaboración Propia.

Anexo N°03
Registro fotográfico durante la aplicación de la encuesta
a los estudiantes de la Universidad de Lambayeque



Figura 1. Aplicación de la encuesta.

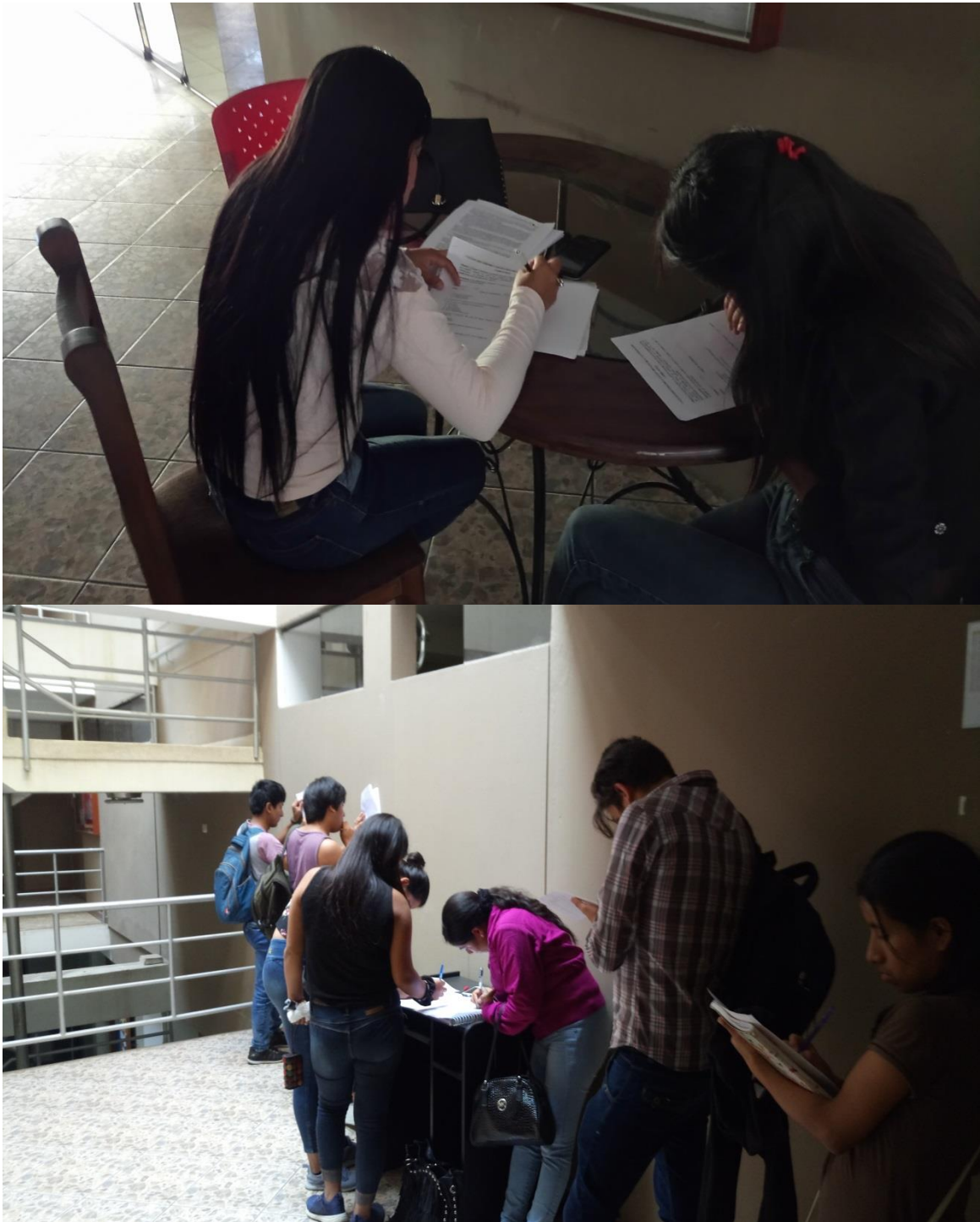


Figura 2. Aplicación de la encuesta.



Figura 3. Aplicación de la encuesta



Figura 4. Aplicación de la encuesta.



Figura 5. Aplicación de la encuesta



Figura 6. Aplicación de la encuesta



Figura 7. Aplicación de la encuesta.



Figura 8. Aplicación de la encuesta.

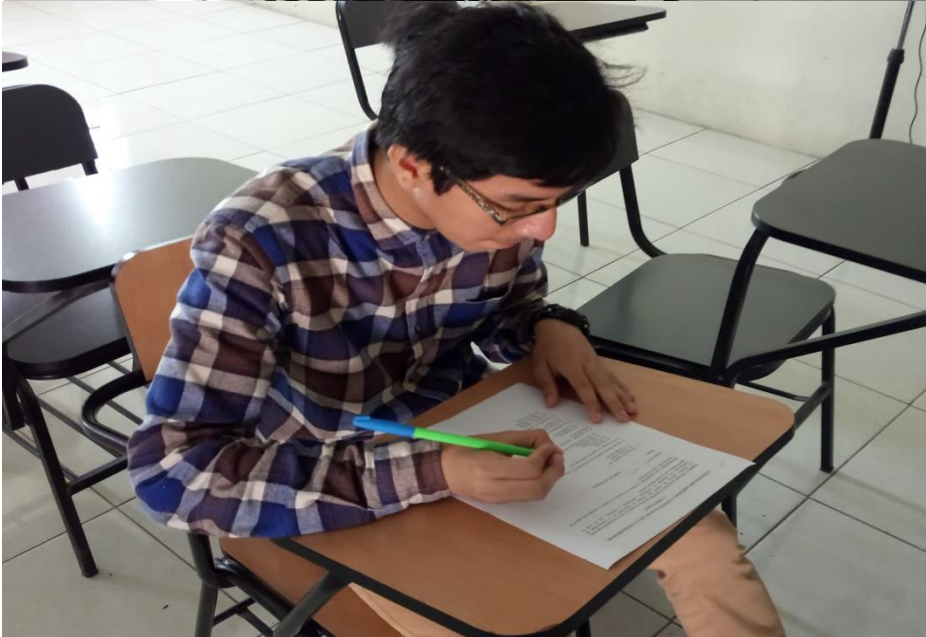


Figura 9. Aplicación de la encuesta.



Figura 10. Aplicación de la encuesta.

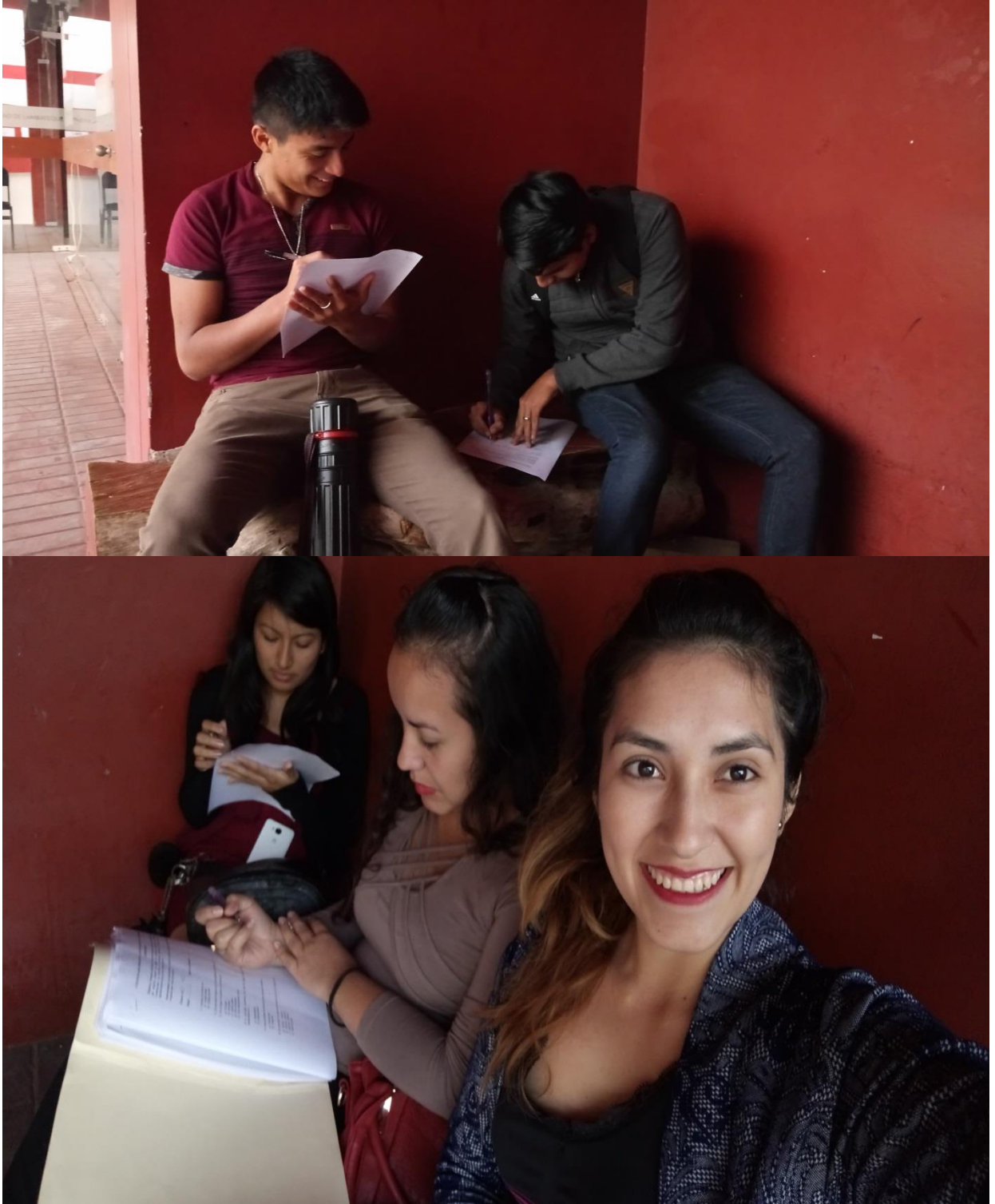


Figura 11. Aplicación de la encuesta.



Figura 12. Aplicación de la encuesta.



Figura 13. Aplicación de la encuesta.



Figura 14. Aplicación de la encuesta.

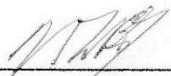
Anexo N°04
Constancia del juicio del experto

INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS	
NOMBRE DEL JUEZ	LEONCIO ROBLES MARRUFO
PROFESIÓN	CONTADOR PÚBLICO
ESPECIALIDAD	COSTOS
EXPERIENCIA PROFESIONAL(EN AÑOS)	OCHO AÑOS
CARGO	DOCENTE
PROPUESTA DE PROGRAMA DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA REDUCIR EL ÍNDICE DE MOROSIDAD DE LOS ESTUDIANTES EN LA UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE – CHICLAYO, 2014-2017.	
DATOS DE LOS TESISISTAS	
NOMBRES	Menor Gonzáles Dany Marlit Vásquez Llanos Lícita Nataly
ESPECIALIDAD	Carrera Profesional de Ingeniería Comercial
INSTRUMENTO EVALUADO	Cuestionario
Objetivo	Estimado estudiante, la presente encuesta es parte de una investigación que tiene por objetivo conocer las causas que originan la morosidad en la Universidad de Lambayeque. La encuesta es totalmente confidencial y anónima, por lo cual le agradeceremos ser los más sincero posible.
Instrucciones: Lea atentamente, complete los espacios en blanco y marque con una X la respuesta que crea conveniente.	
DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO	El instrumento consta de 14 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.
PREGUNTAS:	
Género: M:	F:
Edad:	Lugar de procedencia:
1. Culminó sus estudios en:	a) Colegio estatal b) Colegio <u>PRIVADO</u>
2. ¿En qué año de ingresó a la Universidad de Lambayeque?

<p>3. En su hogar, los ingresos se proveen por :</p>	<p>a) Por papá b) Por mamá c) Ambos padres d) Otros familiares e) Eres independiente (solo)</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p>
<p>4. La actividad económica del jefe de hogar (ingreso principal) o de la persona independiente es:</p>	<p>a) Dependiente b) Independiente</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p>
<p>5. Esta actividad económica genera ingresos de manera:</p>	<p>a) Permanente b) Temporal</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p>
<p>6. En promedio los ingresos mensuales (en S/.) de su hogar son:</p>	<p>a) 500.00 - 1000.00 b) 1001.00 – 2000.00 c) 2001.00 – 3000.00 d) 3001.00 a más</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p>
<p>7. ¿Cuánto es su pensión mensual en la Universidad de Lambayeque?</p>	<p>a) S/. 350.00 b) S/. 300.00 c) S/. 270.00 d) S/. 200.00 f) Otra:</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p>
<p>8. Consideras que el monto que paga por concepto de pensión es:</p>	<p>a) Adecuada a sus ingresos b) Aceptable c) Muy alta</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p>

<p>9. En qué lugar pagas la pensión:</p>	<p>a) Directamente en cuenta bancaria (agente) b) En la Universidad</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p>
<p>10. Durante el ciclo paga sus pensiones con:</p>	<p>a) Atraso de una semana b) Atraso de un mes a más c) Puntualmente</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p>
<p>11. ¿Cuáles son los factores que generan atraso en el pago?</p>	<p>a) Ingresos temporales del jefe del hogar b) Enfermedad de algún familiar c) No pago por destinarlo a otros usos d) Olvido fecha de pago</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p>
<p>12. Ha tenido problemas al querer realizar el pago de sus pensiones:</p>	<p>a) No aparece el monto real b) Programación de pago muestra deudas que Ud. no tiene c) No tiene problemas.</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p>
<p>13. ¿Qué considera usted que debe tomar en cuenta la Universidad, para motivar el pago puntual?</p>	<p>a) Alertas de recordatorios b) Beneficios al buen pagador c) Apertura de Cuenta en otros Bancos d) Otros:</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p>
<p>14. Enumere del 1 al 4, cuales son las prioridades de pago que tiene su familia.</p>	<p>..... Vivienda Educación Salud Alimentación</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p>

1. PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA _____ N° TD _____
2. COMENTARIO GENERALES	
3. OBSERVACIONES	



JUEZ - EXPERTO

Anexo N°05
Constancia del juicio del experto

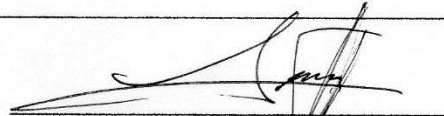
INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ		Luis Zúñiga Sánchez
PROFESIÓN		Magister en Administración de Empresas
ESPECIALIDAD		MB4
EXPERIENCIA PROFESIONAL(EN AÑOS)		6
CARGO		Director Académico
PROPUESTA DE PROGRAMA DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA REDUCIR EL ÍNDICE DE MOROSIDAD DE LOS ESTUDIANTES EN LA UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE – CHICLAYO, 2014-2017.		
DATOS DE LOS TESISISTAS		
NOMBRES	Menor Gonzáles Dany Marlit Vásquez Llanos Lícita Nataly	
ESPECIALIDAD	Carrera Profesional de Ingeniería Comercial	
INSTRUMENTO EVALUADO	Cuestionario	
Objetivo	Estimado estudiante, la presente encuesta es parte de una investigación que tiene por objetivo conocer las causas que originan la morosidad en la Universidad de Lambayeque. La encuesta es totalmente confidencial y anónima, por lo cual le agradeceremos ser los más sincero posible.	
Instrucciones: Lea atentamente, complete los espacios en blanco y marque con una X la respuesta que crea conveniente.		
DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO	El instrumento consta de 14 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.	
PREGUNTAS:		
Género: M: F: Edad: Lugar de procedencia:		
1. Culminó sus estudios en:	a) Colegio estatal b) Colegio PRIVADO <input checked="" type="checkbox"/>	
2. ¿En qué año de ingresó a la Universidad de Lambayeque? <input checked="" type="checkbox"/>	

<p>3. En su hogar, los ingresos se proveen por :</p>	<p>a) Por papá b) Por mamá c) Ambos padres d) Otros familiares e) Eres independiente (solo)</p> <p>SUGERENCIAS: _____ _____</p>
<p>4. La actividad económica del jefe de hogar (ingreso principal) o de la persona independiente es:</p>	<p>a) Dependiente b) Independiente</p> <p>SUGERENCIAS: _____ _____</p>
<p>5. Esta actividad económica genera ingresos de manera:</p>	<p>a) Permanente b) Temporal</p> <p>SUGERENCIAS: _____ _____</p>
<p>6. En promedio los ingresos mensuales (en S/.) de su hogar son:</p>	<p>a) 500.00 - 1000.00 b) 1001.00 – 2000.00 c) 2001.00 – 3000.00 d) 3001.00 a más</p> <p>SUGERENCIAS: _____ _____</p>
<p>7. ¿Cuánto es su pensión mensual en la Universidad de Lambayeque?</p>	<p>a) S/. 350.00 b) S/. 300.00 c) S/. 270.00 d) S/. 200.00 f) Otra:</p> <p>SUGERENCIAS: _____ _____</p>
<p>8. Consideras que el monto que paga por concepto de pensión es:</p>	<p>a) Adecuada a sus ingresos b) Aceptable c) Muy alta</p> <p>SUGERENCIAS: _____ _____</p>

<p>9. En qué lugar pagas la pensión:</p>	<p>a) Directamente en cuenta bancaria (agente) b) En la Universidad</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p>
<p>10. Durante el ciclo paga sus pensiones con:</p>	<p>a) Atraso de una semana b) Atraso de un mes a más c) Puntualmente</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p>
<p>11. ¿Cuáles son los factores que generan atraso en el pago?</p>	<p>a) Ingresos temporales del jefe del hogar b) Enfermedad de algún familiar c) No pago por destinarlo a otros usos d) Olvido fecha de pago</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p>
<p>12. Ha tenido problemas al querer realizar el pago de sus pensiones:</p>	<p>a) No aparece el monto real b) Programación de pago muestra deudas que Ud. no tiene c) No tiene problemas.</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p>
<p>13. ¿Qué considera usted que debe tomar en cuenta la Universidad, para motivar el pago puntual?</p>	<p>a) Alertas de recordatorios b) Beneficios al buen pagador c) Apertura de Cuenta en otros Bancos d) Otros:</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p>
<p>14. Enumere del 1 al 4, cuales son las prioridades de pago que tiene su familia.</p>	<p>..... Vivienda Educación Salud Alimentación</p> <p>SUGERENCIAS: _____</p>

1. PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA <u>14</u> N° TD _____
2. COMENTARIO GENERALES	
3. OBSERVACIONES	



JUEZ - EXPERTO

Anexo N° 06
Constancia del juicio del experto

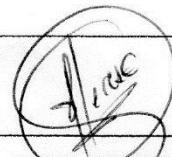
INSTRUMENTO DE VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ		<i>Aery Neer Escobar</i>
PROFESIÓN		<i>Licenciado en Matemáticas</i>
ESPECIALIDAD		<i>Matemáticas</i>
EXPERIENCIA PROFESIONAL(EN AÑOS)		<i>45 años</i>
CARGO		<i>Docente</i>
PROPUESTA DE PROGRAMA DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA REDUCIR EL ÍNDICE DE MOROSIDAD DE LOS ESTUDIANTES EN LA UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE – CHICLAYO, 2014-2017.		
DATOS DE LOS TESISISTAS		
NOMBRES	Menor Gonzáles Dany Marlit Vásquez Llanos Lícita Nataly	
ESPECIALIDAD	Carrera Profesional de Ingeniería Comercial	
INSTRUMENTO EVALUADO	Cuestionario	
Objetivo	Estimado estudiante, la presente encuesta es parte de una investigación que tiene por objetivo conocer las causas que originan la morosidad en la Universidad de Lambayeque. La encuesta es totalmente confidencial y anónima, por lo cual le agradeceremos ser los más sincero posible.	
Instrucciones: Lea atentamente, complete los espacios en blanco y marque con una X la respuesta que crea conveniente.		
DETALLE DE LOS ITEMS DEL INSTRUMENTO	El instrumento consta de 14 reactivos y ha sido construido, teniendo en cuenta la revisión de la literatura, luego del juicio de expertos que determinará la validez de contenido será sometido a prueba de piloto para el cálculo de la confiabilidad con el coeficiente de alfa de Cronbach y finalmente será aplicado a las unidades de análisis de esta investigación.	
PREGUNTAS:		
Género: M: F: Edad: Lugar de procedencia:		
1. Culminó sus estudios en:	a) Colegio estatal b) Colegio <i>PRIVADO</i>	
2. ¿En qué año de ingresó a la Universidad de Lambayeque?	

<p>3. En su hogar, los ingresos se proveen por :</p>	<p>a) Por papá b) Por mamá c) Ambos padres d) Otros familiares e) Eres independiente (solo)</p> <p>SUGERENCIAS: _____ _____</p>
<p>4. La actividad económica del jefe de hogar (ingreso principal) o de la persona independiente es:</p>	<p>a) Dependiente b) Independiente</p> <p>SUGERENCIAS: _____ _____</p>
<p>5. Esta actividad económica genera ingresos de manera:</p>	<p>a) Permanente b) Temporal</p> <p>SUGERENCIAS: _____ _____</p>
<p>6. En promedio los ingresos mensuales (en S/.) de su hogar son:</p>	<p>a) 500.00 - 1000.00 b) 1001.00 – 2000.00 c) 2001.00 – 3000.00 d) 3001.00 a más</p> <p>SUGERENCIAS: _____ _____</p>
<p>7. ¿Cuánto es su pensión mensual en la Universidad de Lambayeque?</p>	<p>a) S/. 350.00 b) S/. 300.00 c) S/. 270.00 d) S/. 200.00 f) Otra:</p> <p>SUGERENCIAS: _____ _____</p>
<p>8. Consideras que el monto que paga por concepto de pensión es:</p>	<p>a) Adecuada a sus ingresos b) Aceptable c) Muy alta</p> <p>SUGERENCIAS: _____ _____</p>

<p>9. En qué lugar pagas la pensión:</p>	<p>a) Directamente en cuenta bancaria (agente) b) En la Universidad</p> <p>SUGERENCIAS: _____ _____</p>
<p>10. Durante el ciclo paga sus pensiones con:</p>	<p>a) Atraso de una semana b) Atraso de un mes a más c) Puntualmente</p> <p>SUGERENCIAS: _____ _____</p>
<p>11. ¿Cuáles son los factores que generan atraso en el pago?</p>	<p>a) Ingresos temporales del jefe del hogar b) Enfermedad de algún familiar c) No pago por destinarlo a otros usos d) Olvido fecha de pago</p> <p>SUGERENCIAS: _____ _____</p>
<p>12. Ha tenido problemas al querer realizar el pago de sus pensiones:</p>	<p>a) No aparece el monto real b) Programación de pago muestra deudas que Ud. no tiene c) No tiene problemas.</p> <p>SUGERENCIAS: _____ _____</p>
<p>13. ¿Qué considera usted que debe tomar en cuenta la Universidad, para motivar el pago puntual?</p>	<p>a) Alertas de recordatorios b) Beneficios al buen pagador c) Apertura de Cuenta en otros Bancos d) Otros:</p> <p>SUGERENCIAS: _____ _____</p>
<p>14. Enumere del 1 al 4, cuales son las prioridades de pago que tiene su familia.</p>	<p>..... Vivienda Educación Salud Alimentación</p> <p>SUGERENCIAS: _____ _____</p>

1. PROMEDIO OBTENIDO:	N° TA _____ N° TD _____
2. COMENTARIO GENERALES	
3. OBSERVACIONES	



JUEZ - EXPERTO

Anexo N° 08

Confiabilidad del instrumento del cuestionario

La confiabilidad se calcula y evalúa para todo el instrumento de medición utilizado, o bien, si se administraron varios instrumentos, se determina para cada uno de ellos sobre la base de datos recolectados (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

Para determinar la confiabilidad del instrumento, se procedió a utilizar la fórmula **alfa - Cronbach:**

$$\alpha = \frac{n}{n-1} * \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^n S_i^2}{S_X^2} \right]$$

•N es el número de ítems,
•S²i es la varianza del ítem
•S²x es la varianza total.

En este caso se aplicó el instrumento el cuestionario a un grupo de 469 estudiantes de la Universidad de Lambayeque, posteriormente los resultados obtenidos del instrumento se le aplicó la Fórmula de Alfa Cronbach. El coeficiente alfa de Cronbach fue desarrollado por J.L. Cronbach, requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Como criterio general, Georllery (2003) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los valores de los coeficientes de alfa de Cronbach (p.231):

- Coeficiente alfa >0.9 es excelente
- Coeficiente alfa >0.8 es bueno
- **Coeficiente alfa >0.7 es aceptable**
- Coeficiente alfa >0.6 es cuestionable
- Coeficiente alfa >0.5 es pobre
- Coeficiente alfa <0.5 es inaceptable

Reemplazando los datos en la fórmula en el programa SPSS Versión 24, nos arroja un resultado de **0.783**. Por lo tanto el instrumento es aceptable.