



Universidad
Continental

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Académico Profesional de Administración

Trabajo de Suficiencia Profesional

**Control interno y gestión de la calidad en los
procesos de otorgamiento de créditos en la
agencia 076 de la Caja Huancayo**

Susana Silvana Navarro Melgar

Huancayo, 2019

Para optar el Título Profesional de
Licenciada en Administración



Repositorio Institucional Continental

Trabajo de Suficiencia Profesional



Obra protegida bajo la licencia de [Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/peru/)

AGRADECIMIENTO

A Emilio Melgar Aliaga, mi abuelo, por haberme puesto las personas y las cosas correctas.

A mis padres por haberme enseñado a seguir adelante y haberme brindado su apoyo cuando más lo necesite.

A mis hermanos que estuvieron a mi lado dándome apoyo y comprensión.

A mi adorado sobrino Piero, quien con su llegada me impulsó a seguir adelante para algún día poder dejarle un legado.

DEDICATORIA

A Jesús y Judith, mis amados padres.

A Emilio Rodrigo Melgar Aliaga, mi adorado abuelo.

A Roxana y Jesús, mis hermanos.

A Piero mi querido sobrino.

ÍNDICE

Agradecimiento.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Índice.....	iv
Índice de Tablas	vii
Índice de Figuras.....	viii
Resumen ejecutivo	x
Introducción	xi
Capítulo I	1
Aspectos generales de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo S.A.....	1
1.1. Datos generales de la institución.....	1
1.2. Actividades principales de la institución	2
1.2.1. Productos de ahorro.	3
1.2.2. Productos de crédito.....	3
1.2.3. Tarjeta.	4
1.2.4. Campañas.....	4
1.2.5. Seguros.....	4
1.3. Reseña histórica de la CMAC Huancayo.....	4
1.3.1. Estructura de capital.....	5
1.3.2. Recursos humanos.	5
1.3.3. Colocaciones y captaciones.	6
1.3.4. Cartera de morosidad.	7
1.4. Organigrama de la empresa o institución.....	8
1.5. Visión y misión	11
1.5.1. Visión.....	11
1.5.2. Misión.	11
1.5.3. Lema.	11
1.6. Bases legales o documentos administrativos	11
1.7. Descripción del área donde se realiza las actividades profesionales.	12
1.7.1. Agencia de Avenida Huancavelica El Tambo.	12
1.8. Descripción del cargo, de las responsabilidades del bachiller en la institución	15
1.8.1. Generalidades.....	15
Capítulo II.....	18
Aspectos generales de las actividades profesionales	18
2.1. Antecedentes o diagnóstico situacional	18
2.1.1. Analistas de negocios.....	19

2.1.2. Comité de mora.....	19
2.1.3. Auxiliar de Soporte de Negocios.....	19
2.1.4. Auxiliar de operaciones.....	20
2.2. Identificación de oportunidades y necesidades en el área de la actividad profesional.....	20
2.2.1. Oportunidades.....	20
2.2.2. Necesidades.....	21
2.3. Objetivos de la actividad profesional.....	21
2.4. Justificación de la actividad profesional.....	22
2.5. Resultados esperados.....	22
Capítulo III.....	23
Marco teórico.....	23
3.1. Bases teóricas de las metodologías o actividades reales.....	23
3.1.1. Control.....	23
3.1.2. Control Interno.....	26
3.1.3. Administración de Riesgo (Control de Riesgos).....	32
3.1.4. Teoría de la calidad.....	33
3.1.5. Evolución conceptual de la calidad.....	34
3.1.6. Aportaciones a la calidad.....	34
3.1.7. Definición de calidad.....	41
3.1.8. Modelo de sistema de gestión de calidad basado en procesos.....	42
3.1.9. Principios de la gestión de calidad.....	43
3.1.10. Dimensiones de la Calidad total.....	44
Capítulo IV.....	46
Descripción de las actividades profesionales.....	46
4.1. Descripción de actividades profesionales.....	46
4.1.1. Enfoque de actividades profesionales.....	46
4.1.2. Alcance de las actividades profesionales.....	48
4.1.3. Entregables de las actividades profesionales.....	48
4.2. Aspectos técnicos de las actividades profesionales.....	49
4.2.1. Metodologías.....	49
4.2.2. Técnicas.....	50
4.2.3. Instrumentos.....	50
4.2.4. Equipos y maquinarias utilizados en el desarrollo de las actividades.....	51
4.3. Ejecución de las actividades profesionales.....	51
4.3.1. Cronograma de actividades realizadas.....	51
El cronograma de actividades desarrolladas como parte de la experiencia profesional se detalla en la siguiente tabla:.....	51

4.3.2. Proceso y secuencia operativa de actividades profesionales.	56
Capítulo V.....	65
Resultados.....	65
5.1. Resultados finales de las actividades realizadas.....	65
5.2. Logros alcanzados.....	65
5.3. Dificultades encontradas.....	66
5.4. Planeamiento de mejoras.....	67
5.4.1. Metodologías propuestas.....	67
5.4.2. Descripción de la implementación.....	68
5.5. Análisis.....	71
5.6. Aportes del bachiller para la institución.....	71
Conclusiones.....	73
Recomendaciones.....	75
Bibliografía.....	76

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1:</i> Productos y servicios que ofrece CMAC HUANCAYO SA (2018)	2
<i>Tabla 2:</i> Estructura de capital de la CMAC Huancayo SA	5
<i>Tabla 3:</i> Recursos humanos de la CMAC Huancayo SA (2013-2017)	6
<i>Tabla 4.</i> Cronograma de Actividades realizadas durante el mes como parte de las funciones	52
<i>Tabla 5.</i> Cronograma de Actividades realizadas de forma mensual como parte de las funciones y otras actividades	55
<i>Tabla 6.</i> Flujograma del proceso para otorgar el crédito	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Cajas Municipales, participación en el mercado de colocaciones (A diciembre del 2017)	6
<i>Figura 2.</i> Cajas municipales: participación del mercado en captaciones (A diciembre del 2017)	7
<i>Figura 3.</i> Cartera de morosidad en las CMAC, en el 2017	7
<i>Figura 4.</i> Cartera de morosidad y Provisión de cartera atrasada (2013-2017)	8
<i>Figura 5.</i> Organigrama de la CMAC Huancayo	10
<i>Figura 6.</i> Ubicación de la Agencia donde se desempeña las actividades profesionales	12
<i>Figura 7.</i> Flujo de proceso para el otorgamiento de créditos de la CMAC Huancayo	14
<i>Figura 8.</i> Modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos.	42
<i>Figura 9.</i> Metodología propuesta para lograr una mejora de la cadena de valor dentro de la gestión de calidad	46
<i>Figura 10.</i> Expediente de crédito de consumo para validar y verificar los datos del solicitante	57
<i>Figura 11.</i> Flujograma del proceso para ahorro	57
<i>Figura 12.</i> Ficha de datos del cliente de ahorro - Para personal natural	58
<i>Figura 13.</i> Ficha de datos del cliente de ahorro - Para personal jurídica	59
<i>Figura 14.</i> Creación de expedientes de ahorro y crédito en caso que el cliente no cuenta en la CMAC Huancayo	59
<i>Figura 15.</i> Aplicativo para la actualización de datos de los clientes	60
<i>Figura 16.</i> Captura de firmas de clientes nuevos o en caso que cambiaron de firma	60
<i>Figura 17.</i> Flujograma para la validación de datos	61
<i>Figura 18.</i> Ingreso del expediente de crédito para genera línea vincular con los que participan en la solicitud del crédito	62

<i>Figura 19.</i> Garantías para avalar un crédito a desembolsar	62
<i>Figura 20.</i> Actualización de zona de residencia del cliente	63
<i>Figura 21.</i> Expedientes de cartera por recuperar en situaciones judiciales	63
<i>Figura 22.</i> Inventario de expedientes crediticios en proceso judicial en proceso o cancelados	64
<i>Figura 23.</i> Distribución de expedientes a los abogados que llevarán el caso judicial	64
<i>Figura 24.</i> Propuesta de flujo de mejora para el otorgamiento de los créditos de la CMAC Huancayo	69

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objetivo demostrar mediante la experiencia profesional la gestión de proceso que conlleva el otorgamiento de crédito, así como el rol que cumple el Auxiliar de Soporte de Negocios dentro de la Agencia 076 de la Caja Municipal de Ahorro y Créditos de Huancayo SA, ubicada en el distrito de El Tambo, Huancayo, región Junín. Se han identificado los riesgos como parte del proceso en el otorgamiento de los créditos, así como las potencialidades que cuentan; como parte de la experiencia y considerando como teoría el control interno y la gestión de calidad se han generado propuestas de mejora a fin de que permita a la institución hacer sostenida la baja morosidad, mediante información de los clientes actualizada y fehaciente, y generar el control interno y la cadena de valor dentro de los procesos; en su defecto generar mayor nivel de satisfacción de los usuarios y mayores niveles de rentabilidad que es el fin último de la institución.

Palabras claves: Control Interno, gestión de calidad

INTRODUCCIÓN

El presente informe recoge la experiencia profesional en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo SA en los años 2014 – 2018, referido a proceso de otorgamiento de los créditos y el rol que cumple el Auxiliar de Soporte de Negocio dentro de la misma. Es importante conocer el proceso a fin de identificar las causas y posteriores consecuencias que se generan como parte del accionar de los profesionales en las diversas áreas.

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo SA, es propiedad de la Municipalidad Provincial de Huancayo que fue creada el 4 de junio de 1986 e inició sus operaciones el 8 de agosto de 1988; asimismo, es el gobierno local que cuenta con el 100% de las acciones de la Caja Municipal (con un capital de 226, 853,201.00 soles); asimismo, cuenta con 2,685 profesionales. La actividad que rige la institución, es de intermediación financiera. Captar recursos públicos y realiza operaciones de financiamiento. Los productos que ofrece son de: ahorro, créditos, tarjetas, campañas y de seguros.

Actualmente, el desempeño de mis labores es en la Agencia 076 en el cargo de Auxiliar de Soporte de Negocio, teniendo como objetivo, desarrollar actividades de soporte de créditos y ahorros con la finalidad de mantener la información actualizada, integra y de calidad de los clientes.

La agencia 076, inició sus operaciones en el 2014, el fin último de éstas es captar y colocar los créditos, siendo las agencias promotoras e impulsoras de los negocios que cuenta la Caja Huancayo. Puede evidenciarse a nivel organizacional, que no existe un buen clima laboral, puesto que no existe trabajo en equipo, falta de compañerismo, falta de empatía. Como parte de los procesos de otorgamiento de los créditos, existen debilidades de los asesores de negocios al momento de otorgar créditos (en casos no se cuenta con datos fehacientes del cliente, no se brinda la información pertinente a los clientes solicitantes); por parte del “comité de créditos” no cumple el rol de aprobar previa verificación y sustento del analista los créditos;

auxiliar de soporte de negocios, demora al momento de validar y actualizar los datos, como consecuencia de lo consignado en el expediente de crédito por parte de los analistas de crédito. Auxiliar de operaciones, demoras en la atención al cliente por los procedimientos y por el sistema informático que en muchos casos tienden a caer el sistema. Como consecuencia se genera la insatisfacción del cliente.

Es importante considerar las potencialidades que tiene la institución, dentro de ellas se encuentran los ascensos y promociones como parte del buen desempeño de los profesionales, asimismo, las constantes capacitaciones que otorga y la articulación entre personal con experiencia y los jóvenes talentos que permiten brindar una mixtura dentro de la organización.

Como parte de las actividades desarrolladas, se ha tomado la teoría de control interno, con el cual se busca prevenir los riesgos de morosidad, omisión de clientes o en su defecto llegar a la vía judicial en la recuperación de dicho crédito. Asimismo, tomando en cuenta la gestión de calidad, se busca que se genere la cadena de valor en todo el proceso de los créditos, logrando mayor eficiencia y eficacia; haciendo más ágil todo el proceso.

Como parte de las recomendaciones generadas de la experiencia profesional y considerada en la teoría, se pretende que en cada proceso se genere de valor agregado, asimismo, se identifique el riesgo en cada paso. Logrando que cada proceso pueda ser más ágil, eficiente y eficaz; mostrando como consecuencia la satisfacción del usuario.

La estructura del informe tiene el detalle siguiente: el capítulo I trata sobre los aspectos generales de la Caja Municipal de Ahorro y Créditos de Huancayo; capítulo II, aborda los aspectos generales sobre la Agencia 076 y del área de soporte de negocios; capítulo III trata sobre el marco teórico usado como parte de la experiencia profesional: el control interno y la gestión de calidad; capítulo IV se describe las actividades desarrolladas durante el proceso de experiencia profesional y en el capítulo V se evidencia los resultados como parte del

desempeño de las funciones y de la experiencia. Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones.

La autora

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO HUANCAYO S.A.

1.1. Datos generales de la institución

- Razón social: CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO DE HUANCAYO S.A.
- RUC: 20130200789
- CIU: 65197
- Dirección: Calle Real N° 341-343, Huancayo.
- Teléfono: (064) 481000
- Fax: (064) 481000, Anexo 5001.
- Página web: www.cajahuancayo.com.pe
- Correo electrónico: atencioneconsultas@cajahuancayo.com.pe
- Inicios de operaciones: 8 de agosto de 1988.
- Plazo de duración: Indefinida.
- Accionistas: Municipalidad Provincial de Huancayo
- Tipo de sociedad: Sociedad Anónima.

1.2. Actividades principales de la institución

La actividad principal de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo SA (CMAC Huancayo), bajo su estatuto se dedica a operaciones de intermediación financiera, brindando servicios de atención de depósitos y ahorros, la compra venta de moneda extranjera, créditos a la pequeña y microempresa, créditos personales, créditos con garantías de joyas, créditos por convenios e hipotecarios.

Por su parte, el objeto social de la Caja, es captar recursos del público y realizar operaciones de financiamiento, preferentemente a la pequeña y microempresa, así como a aquellos estratos de la población, que no pueden acceder a financiamientos a través del sistema financiero tradicional (CMAC HUANCAYO, 2017). La tabla 1 muestra los productos y servicios que ofrece CMAC Huancayo al año 2018:

Tabla 1: Productos y servicios que ofrece CMAC HUANCAYO SA (2018)

Productos de ahorro	Productos de crédito	Tarjetas	Seguros
Depósitos de ahorro	Empresarial	Rapicard futuro	Optativos
<i>Ahorro corriente</i>	Empresarial	<i>Rapicard virtual</i>	Muerte accidental
<i>Cuenta sueldo efectivo</i>	Leasing	<i>Rapicard coordinadas</i>	Tarjeta de débito
<i>Cuenta futuro</i>	Agropecuarios	<i>Rapicard débito chip</i>	Microseguro Vida
<i>Órdenes de pago</i>	<i>Consumo</i>		Oncológico
Depósitos a plazo fijo	Personales		Seguro hospitalización
<i>Ahorro cash</i>	Convenios	Campañas	Asistencia de sepelio
<i>Clásico</i>	Credi casa habitacional	Campañas	Seguro obligatorio de Accidentes de tránsito (SOAT)
<i>Plus Ahorro</i>	<i>Con fines de vivienda</i>		Asistencia años dorados
<i>Programado</i>	Mi vivienda		Asistencia médica
Depósito CTS	Techo propio		Vinculados
<i>CTS Clásico</i>			Seguro desgravamen Seguro todo riesgo

Nota. Fuente: Tomado de la página web de la CMAC Huancayo (<https://www.cajahuancayo.com.pe/>)

1.2.1. Productos de ahorro.

- *Depósito de ahorros:* Modalidad de ahorro, donde las operaciones de depósito y retiros se pueden efectuar en cualquier momento, en toda la red de agencias, Cajeros Automático Global Net y Cajas Municipales a nivel nacional. Los saldos que se mantenga en la cuenta, generan una tasa de interés anual que se capitaliza mensualmente.
- *Depósitos a plazo fijo:* Dirigido a personas naturales y personas jurídicas. Los depósitos a plazo se pueden abrir, para periodos a partir de 30 días hasta los determinados por la Gerencia. Este tipo de depósito tiene tasas de interés preferenciales.
- *Depósito CTS:* Es la Compensación por Tiempo de Servicios, generados por los empleadores a favor de sus trabajadores, por mandato legal; en donde la CMAC Huancayo está sujeta a las restricciones y beneficios que las leyes estipulan sobre el particular.

1.2.2. Productos de crédito.

- *Empresarial:* Producto de crédito diseñado especialmente para (personas naturales o jurídicas) y que tienen como principal fuente generadora de ingresos, cualquier actividad de producción, comercio y/o servicios. El financiamiento otorgado por nuestra entidad lo puedes destinar para la adquisición de activos fijos (maquinaria, equipo, arreglo y compra de local comercial u otro de la misma naturaleza de inversión) y/o capital de trabajo.
- *Consumo:* Producto de créditos, dirigido para (persona natural) ya sea dependiente o independiente que percibas ingresos fijos o estables de empleadores públicos o privados. Adicionalmente a trabajadores informales que acrediten ingresos sustentables, así como aquellas personas que sean dependientes con remesas del extranjero.
- *Con fines de vivienda:* Producto de Crédito, destinado a :
 - (i) Adquirir una casa o departamento, (ii) Adquirir un terreno con fines de vivienda, (iii) Construir, remodelar, refaccionar, ampliar tu casa y (iv) Instalación de servicios.

1.2.3. Tarjeta.

Consiste en números de tarjetas creadas para que personas naturales y/o jurídicas a fin de brindar facilidades en las transacciones que desean realizar los clientes.

1.2.4. Campañas.

La campaña está dirigida a clientes nuevos y recurrentes, para cubrir sus necesidades de invertir dinero para capital de trabajo, de consumo, así como la unificación de deudas para los emprendedores, otorgando créditos inmediatos con tasas preferenciales.

1.2.5. Seguros

Consiste en pagos mensuales o anuales sobre seguros diversos que pueden ser optativos por el cliente o vinculados a un producto que ofrece la Caja.

1.3. Reseña histórica de la CMAC Huancayo

La CMAC Huancayo, es una Entidad microfinanciera de propiedad de la Municipalidad Provincial de Huancayo (MPH), asimismo, es reconocida como una de las entidades financieras más sólidas del país, se constituyó el 04 de junio de 1986, bajo el amparo del Decreto Ley 23039 del 14 de mayo de 1980, inició sus operaciones el 08 de agosto de 1988 bajo Resolución SBS N° 599-88, estando ubicada su sede principal en la ciudad de Huancayo. Asimismo, mediante la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la SBS, Ley N° 26702, promulgada en diciembre de 1996, se dispuso la conversión a Sociedad Anónima, siendo éste su régimen societario actual.

La CMAC Huancayo es una institución de derecho público, con autonomía económica, financiera y administrativa, creada con el objetivo de constituirse en un elemento fundamental, de descentralización financiera, y democratización del crédito en la región, atendiendo tanto a la micro, pequeña y mediana empresa. Su actividad principal es brindar productos y servicios de intermediación financiera para lo cual ofrece una serie de productos con tal fin.

Esta Entidad financiera inició operaciones con una oficina principal en 1998; al 2017 cuenta con 132 agencias y 1 oficina principal, distribuidas en las 24 regiones y la provincia constitucional del Callao, sólo en el 2017 se creó 20 nuevas agencias (CMAC Huancayo, 2018).

El objetivo de la Institución, tal como señala en la Memoria Anual 2017, es de impulsar el desarrollo y fortalecer la economía de los micro y pequeños empresarios, a quienes brinda capacitación para que cumplan eficientemente sus funciones de producción y distribución de bienes y servicios. Frente a ello es necesario analizar, algunas fortalezas que tiene la CMAC Huancayo en el mercado microfinanciero:

1.3.1. Estructura de capital.

El capital social inscrito en la partida de la Caja Huancayo de la Oficina Registral de Huancayo (SUNARP) es de S/.190'094,050.00 (Ciento noventa millones, noventa y cuatro mil cincuenta con 00/100 Nuevos Soles). Mientras que el capital a diciembre del año 2017 que fue aprobado por la Junta General de Accionistas (pendiente de inscripción) es de S/. 226,853.210.00 (Doscientos veintiséis millones, ochocientos cincuenta y tres mil doscientos diez con 00/100 Soles).

Tabla 2: Estructura de capital de la CMAC Huancayo SA

Accionista	Participación	Sede
Municipalidad Provincial de Huancayo	100%	Huancayo – Perú
TOTAL	100%	

Nota. Fuente: CMAC Huancayo SA., Memoria Institucional 2017.

1.3.2. Recursos humanos.

Una de las fortalezas con las que cuenta la CMAC Huancayo, es el recurso humano. En el 2013 se tenía 1354 trabajadores entre gerentes, funcionarios y empleados, al 2017 se incrementó a 2860 trabajadores compuesto por 2685 empleados, 171 funcionarios y 4 gerentes. Este crecimiento, deviene como resultados de la creación de nuevas agencias en el Perú.

Tabla 3: Recursos humanos de la CMAC Huancayo SA (2013-2017)

	2013	2014	2015	2016	2017
Gerentes	4	4	4	4	4
Funcionarios	89	99	114	143	171
Empleados	1261	1446	1845	2208	2685
Total	1354	1549	1963	2355	2860

Nota. Fuente: Memoria Anual 2017 de la CMAC Huancayo SA.

1.3.3. Colocaciones y captaciones.

La mayor participación en el mercado nacional respecto a las colocaciones (otorgamiento de créditos) lo tiene Mi Banco (23.74%) y la CMAC Arequipa (10.59%), en caso de la CMAC Huancayo se encuentra en el quinto lugar, que representa el 7.98% del mercado de colocaciones.

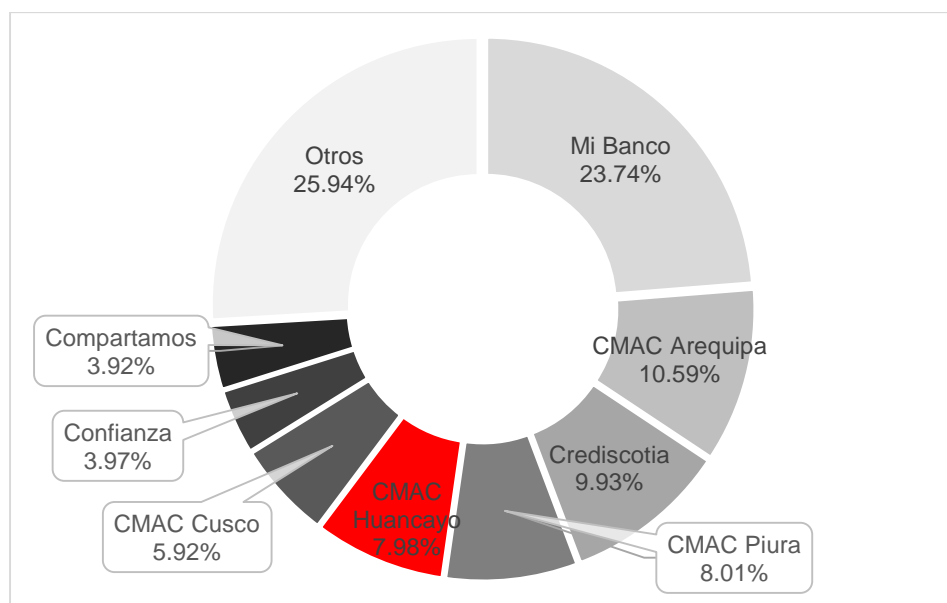


Figura 1. Cajas Municipales, participación en el mercado de colocaciones (A diciembre del 2017). Tomado de SBS.

Respecto a las captaciones (Ahorros) lo tiene Mi Banco (21.01%), CMAC Arequipa (11.36%), mientras que la CMAC Huancayo se encuentra en el sexto lugar con 7.72% de colocaciones en el mercado.

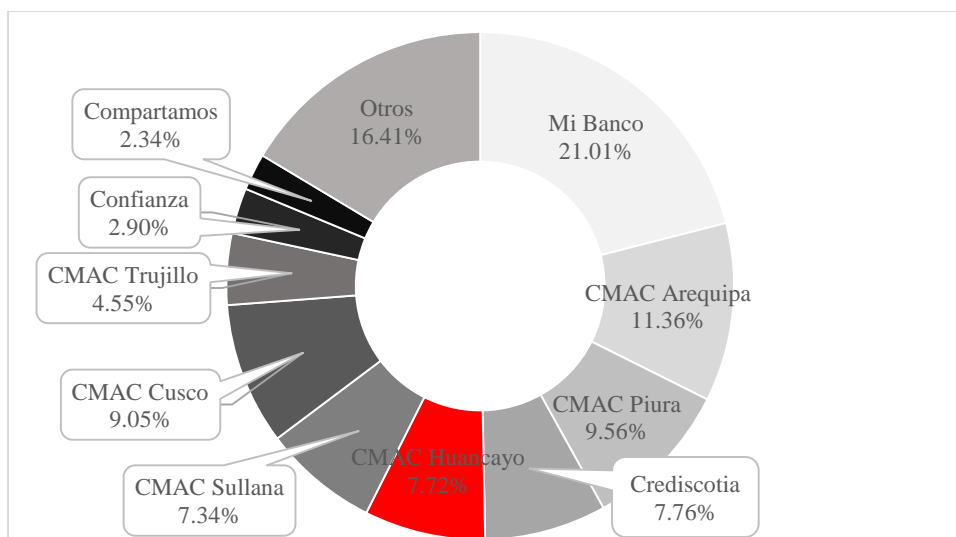


Figura 2. Cajas municipales: participación del mercado en captaciones (A diciembre del 2017). Tomado de SBS.

1.3.4. Cartera de morosidad.

La cartera de morosidad promedio en las cajas municipales de ahorro y crédito en el Perú se ha mantenido por debajo del 6% en promedio; en valor más alto alcanzado fue en el año 2015; al 2017, el valor promedio de todas estas instituciones asciende a 5.42%.

La CMAC Huancayo tiene la menor tasa de morosidad en el mercado microfinanciero (3.38%) y que éste es inferior al promedio; mientras que la CMAC Del Santa y CMAC Paita muestran altas carteras de morosidad (18.59% y 14.59% respectivamente).

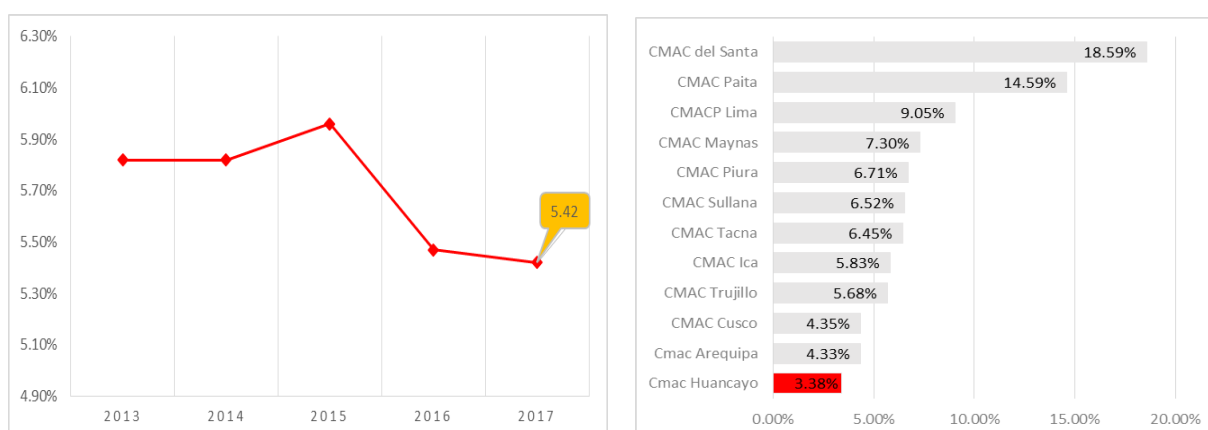


Figura 3. Cartera de morosidad en las CMAC, en el 2017. Tomado de SBS

La figura 4 evidencia que desde el 2013 la cartera de morosidad muestra una tendencia decreciente hasta el 2016, llegando de 3.42% a 3.11%; posterior a ello, en el 2017, la tasa de

morosidad se incrementó en 3.38%. Mientras que la provisión de la cartera atrasada es muy superior al 100%, lo que muestra que existe solvencia para afrontar cualquier circunstancia de la cartera.

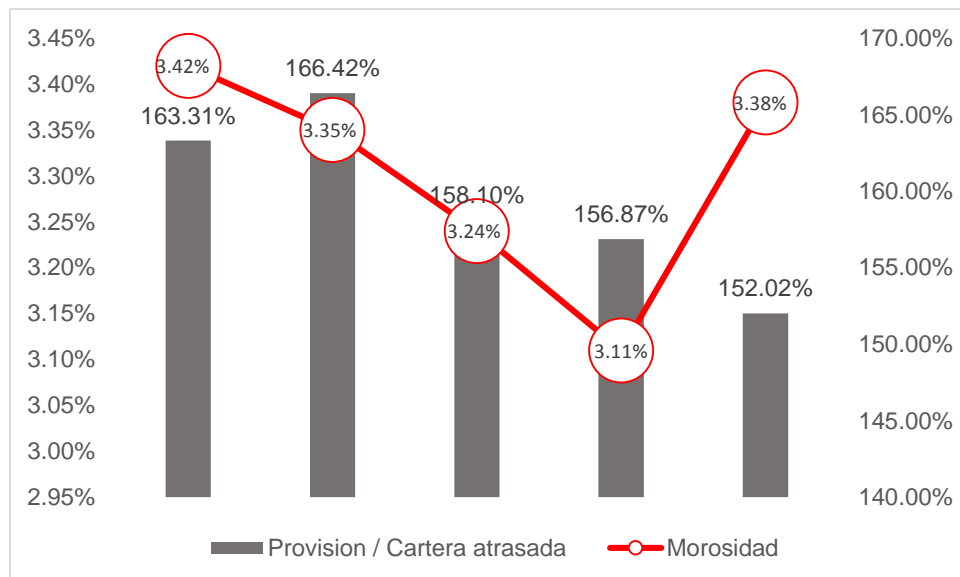


Figura 4. Cartera de morosidad y Provisión de cartera atrasada (2013-2017). Tomado de SBS

1.4. Organigrama de la empresa o institución

El organigrama se encuentra estructurada de forma vertical que es la tradicional a nivel jerárquica (ver figura 5), la composición está determinada por:

- El órgano de dirección está representado por la Junta General de Accionistas, Directorio y la Gerencia Mancomunada.
- El órgano consultivo del Directorio se adscriben cinco comités. Mientras que existe 1 comité adscrito a la Gerencia Mancomunada.
- Existen 2 órganos de control interno: Oficina de Control Interno, Unidad de Auditoría Interna.
- Como parte del Órgano de Apoyo al Directorio, se encuentra dos unidades, la gerencia de riesgos, comité de activos y pasivos y la secretaría del Directorio.
- Como parte de la Gerencia Macomunada, se encuentran adscritos el Fedatario, la Secretaría de Gerencia y la Oficina de Supervisión y seguimiento.

- En el Órgano de Línea – Administración, se encuentra la Gerencia de Administración y siete departamentos.
- En el órgano de Línea - Operaciones, se encuentra la Gerencia de Operaciones y Finanzas y cinco departamentos.
- En el Órgano de Línea – Negocios, se encuentra la Gerencia de Negocios, 1 Subgerencia de negocios y seis departamentos.
- Asimismo, se encuentra el Departamento de Negocios Regionales, donde se encuentran adscritos todas las agencias y oficinas especiales de la microfinanciera.

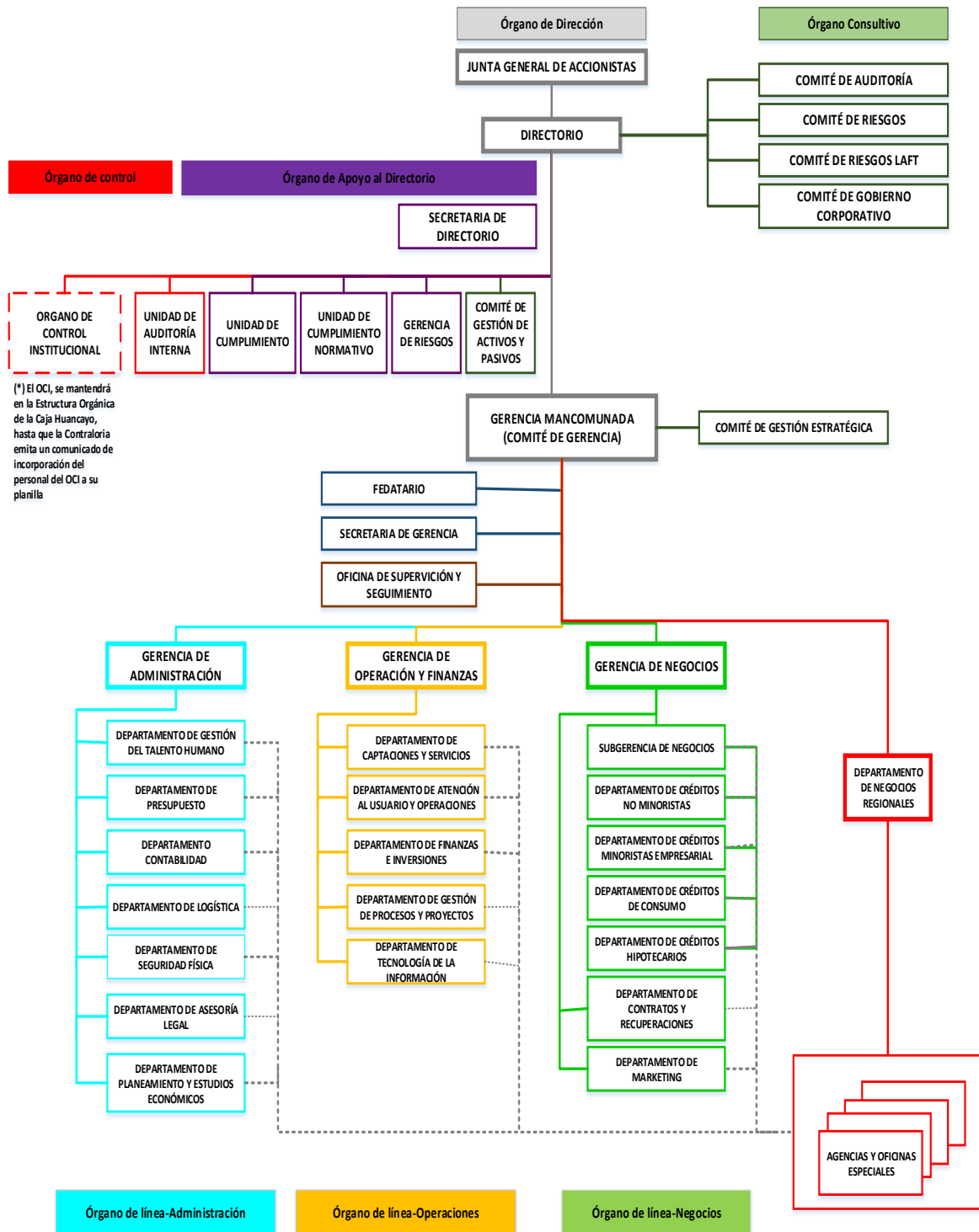


Figura 5. Organigrama de la CMAC Huancayo. Tomado de la página web de CMAC Huancayo (<https://www.cajahuancayo.com.pe/>)

1.5. Visión y misión

1.5.1. Visión.

“Mantener una relación a largo plazo con los emprendedores, impulsando la inclusión financiera a nivel nacional e internacional”

1.5.2. Misión.

“Sumamos al emprendimiento, satisfaciendo sus necesidades financieras”

1.5.3. Lema.

“Tu mejor opción financiera”

“La caja del Perú”

1.6. Bases legales o documentos administrativos

Dentro del Estatuto de la CMAC Huancayo manifiesta que:

La CMAC Huancayo, se creó al amparo del Decreto Ley 23039, del 14 de mayo de 1980, donde se formaliza la creación de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de los Concejos Provinciales al interior del país.

Es una entidad con autonomía administrativa, económica y financiera, regulada monetaria y crediticia por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), controlada y supervisada por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) y Contraloría General de la República. Mediante el D.S. N° 191-86-EF, del 04 de junio de 1986 y la Resolución N° 599-88, del 25 de julio de 1988 de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), se autorizó el funcionamiento de la CMAC HUANCAYO S.A. e inició sus operaciones el 08 de agosto de 1,988, constituyéndose en un importante instrumento financiero de desarrollo económico.

Las operaciones de esta Institución están normadas por la Ley N° 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, del 09 de diciembre de 1996.

La adquisición de bienes y servicios se rige por lo dispuesto en la Ley de Contrataciones y Adquisiciones con el Estado. Sin embargo, esta ley no es aplicable en la intermediación financiera que realiza la Caja.

La ejecución presupuestal de la Caja se rige bajo el presupuesto anual aprobado por la gerencia y autorizado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), así como las normas presupuestarias vigentes (CMAC HUANCAYO SA, 2006).

1.7. Descripción del área donde se realiza las actividades profesionales.

1.7.1. Agencia de Avenida Huancavelica El Tambo.

Se define a las agencias como un órgano dependiente del departamento regional de negocios, que tiene como fin la captación y colocaciones de recursos financieros (CMAC Huancayo SA, 2017). La Caja cuenta con más de 250 agencias en el Perú; las actividades profesionales donde me desempeño, es una de las agencias del distrito de El Tambo, provincia de Huancayo, región Junín con dirección Av. Huancavelica N° 1959 – 1961, teniendo como referencia el ovalo de Julio Sumar. Como se muestra en la Figura 6.



Figura 6. Ubicación de la Agencia donde se desempeña las actividades profesionales. Tomando de la página web de la CMAC Huancayo.

Para la creación de una agencia, es importante el diseño de un estudio de factibilidad, a fin de determinar la viabilidad y sostenibilidad. Esta agencia inicia su funcionamiento en 22 de

abril del 2014, a la elaboración de este informe, la Administración está a cargo del Econ. Daniel López Lizano, quien es responsable de 16 colaboradores.

Toda agencia, cuenta con el mismo procedimiento administrativo, el cual se presenta en la Figura 7.

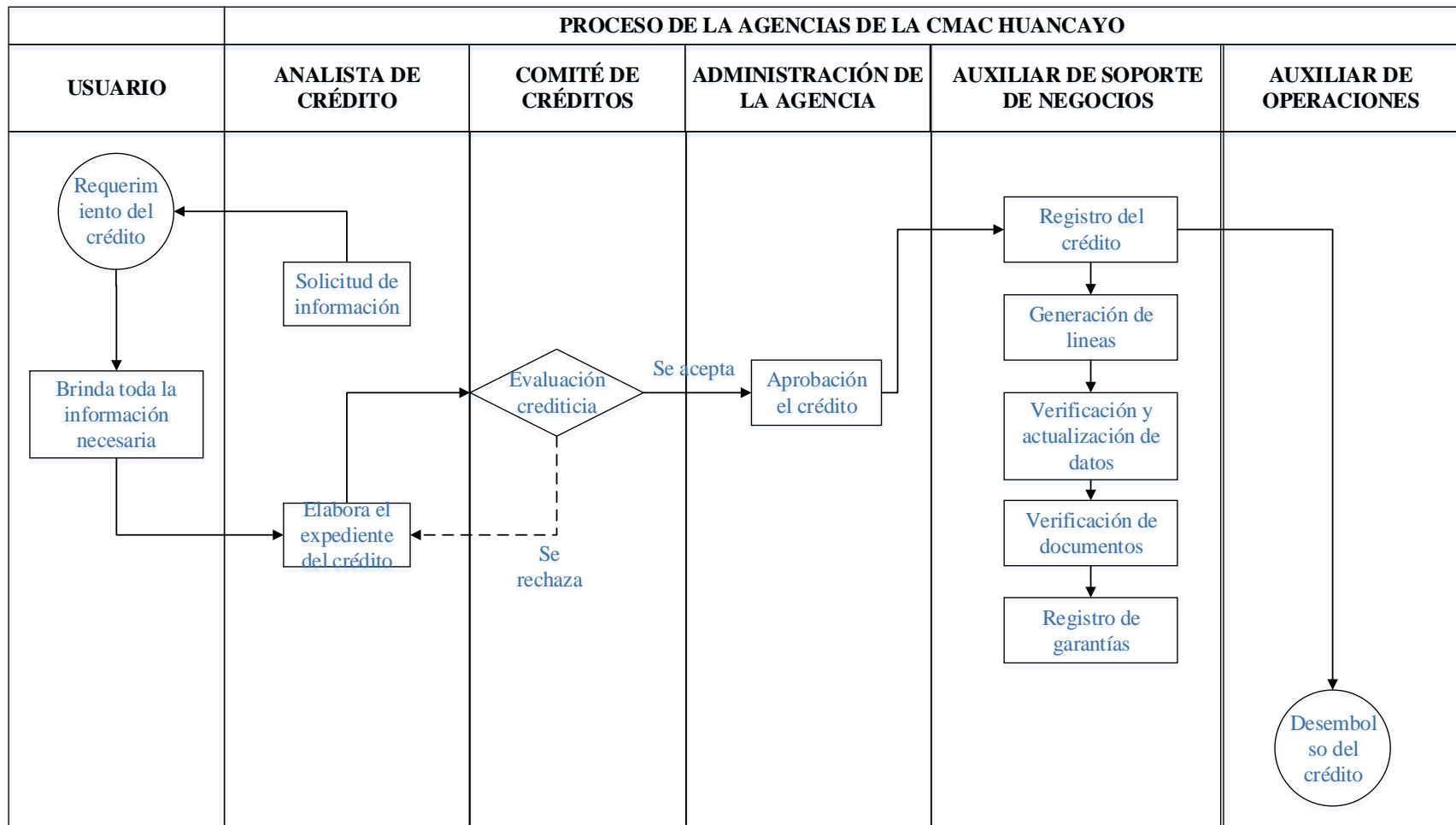


Figura 7. Flujo de proceso para el otorgamiento de créditos de la CMAC Huancayo.

Donde:

Paso 1: El proceso inicia, ante la necesidad de contar con recursos financieros por parte de los clientes. Frente a ello, puede darse dos situaciones: Se ha identificado nuevos clientes o son clientes quienes recurren a las agencias a solicitar crédito, y los clientes recurrentes que han solicitado anteriormente créditos.

El analista, solicita información necesaria de los clientes para armar el expediente de crédito (flujo financiero, datos del solicitante, aval, entre otros).

Paso 2: El analista, somete al “*comité de créditos*” para su conformidad y aprobación previa exposición de los mismos.

Paso 3: Se remite a la administración de la agencia para su aprobación.

Paso 4: El rol que cumple el auxiliar de soporte de negocios dentro del proceso es que, valida, verifica los documentos brindados por el cliente, de modo que se genera un proceso de calidad y de control interno.

1.8. Descripción del cargo, de las responsabilidades del bachiller en la institución

1.8.1. Generalidades.

- Cargo: Auxiliar de soporte de negocios.
- Objetivo del área: Desarrollar actividades de soporte de créditos y ahorros con la finalidad de mantener información actualizada, integra y de calidad.
- Funciones:
 - a) Registro de datos del cliente.
 - b) Registro de garantías: registrando y actualizando en el sistema para la verificación de la documentación contenida en los expedientes.
 - c) Recepción y administración de expedientes de ahorro y crédito.
 - d) Documentación y archivos: verificar y dar conformidad a los documentos contenidos en los expedientes de ahorro y crédito.

e) Consolida la información registrada y si hubiese alguna anomalía, comunica al Administrador.

f) Recuperación de créditos.

Créditos vencidos: Apoyo en el registro de las acciones de los funcionarios de recuperaciones.

Créditos judiciales: Registro de las demandas, resoluciones y cartas de visitas extrajudiciales.

g) Seguimiento a acciones de los asesores legales externos atendiendo sus requerimientos de información, verificando que todas las actuaciones judiciales y extrajudiciales consten en el falso expediente.

h) Toma de inventarios: Realizar inventarios programados y sorpresivos.

– Los arqueos de inventarios programados se realizan en los meses de febrero, mayo, agosto y noviembre, en los cuales se hacen arqueos de expedientes vigentes, castigados, cancelados y judiciales y pagares castigados y cancelados.

– Envío un correo al Administrador indicando que genere los arqueos en el sistema, y el delega que asesor arquea a otro asesor sus expedientes vigentes y cancelados, por otro lado designa a un asesor a que me realice el arqueo de expedientes castigados y en estado judicial, los responsables generan el acta de arqueo en el sistema, proceden al arqueo y empiezan a contabilizar que todo esté en el acta como en físico , una vez realizado el arqueo cierran el acta indicando faltantes o sobrantes, en caso de detectarse cero faltantes me entregan el acta debidamente firmada por ambas partes, para que yo pueda proceder con la custodia y archivamiento de actas. En caso de detectarse faltantes, indican en el acta y posterior a ello el responsable cuenta con 15 días para su respectiva regularización, por mi parte me encargo de

hacer el seguimiento de la regularización, de lo contrario envió un informe al administrador para que pueda proceder a las sanciones correspondientes.

Para el caso de Pagarés es el mismo procedimiento

Para el caso de arqueo sorpresivo:

- Se realiza en los 4 trimestres del año marzo, junio, setiembre, diciembre.
- Envío un correo al Administrador indicando que genere los arqueos en el sistema, yo indico a que asesor le realizare el arqueo, y el administrador delega que asesor realiza el arqueo a otro asesor sus expedientes vigentes y cancelados.
- También designa a un asesor para realizar el arqueo de Pagares en estado castigado y cancelado, custodiados por mi persona.
- Por otro lado yo me encargo de realizar el arqueo a un asesor generando el acta en el sistema y procediendo al conteo de los expedientes y registrando si hubiese faltantes o sobrantes, se realiza el mismo procedimiento.

Para el caso de Pagares es el mismo procedimiento.

CAPÍTULO II

ASPECTOS GENERALES DE LAS ACTIVIDADES PROFESIONALES

2.1. Antecedentes o diagnóstico situacional

La agencia ubicada en la Av. Huancavelica en el distrito de El Tambo, Huancayo, Junín, es parte de las 132 agencias de la CMAC Huancayo que fue creada en el 22 de abril del 2014. Cada agencia es dependiente del Departamento de Negocios Regionales que se encuentra adscrito a la Gerencia Mancomunada, asimismo, tiene metas establecidas a cumplir mensualmente, que es estimada por la Subgerencia de Negocios del Departamento de Captaciones y Servicios.

El cargo que desempeño como parte de la CMAC Huancayo es de Auxiliar de Soporte de Negocios, siendo la única responsable dentro de la Agencia Nro 076; muy aparte de cumplir con las funciones estipulados en el Manual de Organizaciones y Funciones (MOF) mi experiencia profesional se centra también en comprender todo el proceso e identificar las causantes que puede desbordar en riesgos al momento de desempeñar las funciones; frente a esta situación, se han identificado algunos problemas, por cada área de la agencia.

A nivel de organización, no hay un buen clima laboral debido a la ausencia de compañerismo entre el área de créditos y operaciones, no existe empatía y tampoco trabajo en equipo que permita cumplir las metas establecidas y alinear a la visión de la institución.

2.1.1. Analistas de negocios.

- No brinda una adecuada información a los clientes que formarán parte de su cartera y que son solicitantes de crédito; no detallan las tasas de interés anual, las cuotas a pagar mensualmente y el periodo del préstamo que contraerán. Situación que se ve reflejada en el momento del desembolso por parte del Auxiliar de Operaciones, notándose la incomodidad del cliente, ante la escasa información que se le ha dado, lo cual conduce a la insatisfacción del cliente.
- No consignan adecuadamente los datos del cliente al momento de elaborar el expediente de créditos: actualización de direcciones, relacionar al cliente que participa en el crédito con el conyugue, codeudor o aval a razón de que puede implicar en riesgo de mora. Como consecuencia dificulta la recuperación de créditos en caso el cliente se encuentre omiso.
- No mantienen una información actualizada, y de forma confidencial, ya que existe la Ley de protección de datos, norma que ampara a los clientes. Asimismo, en muchos casos a fin de agilizar los procedimientos los analistas no actualizan los datos (nueva dirección de su vivienda, teléfono, entre otros).
- Algunas veces se consignan datos poco fehacientes, con la finalidad de lograr desembolsos más rápidos.

2.1.2. Comité de mora.

- Existen algunas deficiencias en la evaluación de los créditos por parte de los analistas de negocio y por este comité, generando en algunas ocasiones una cartera de morosidad en la agencia o en su defecto procesos judiciales innecesarios.

2.1.3. Auxiliar de Soporte de Negocios.

- Existen demoras de los créditos por parte de esta área; debido a los analistas de negocios que; (i) al momento de solicitar la información a los clientes, existe inconsistencia de datos;

- (ii) existen fallas al momento de crear garantías por parte de los asesores. En ambos casos se entorpece el proceso generando demoras en la aprobación y desembolso de los créditos.
- No se realiza un cruce de información interinstitucional que permita con mayor agilidad determinar los datos de los clientes.
- En algunas ocasiones se originan caídas del sistema informático, lo cual no permite ingresar los expedientes al sistema de los solicitantes de créditos, de tal manera que se logre el desembolso del cliente en el día programado.

2.1.4. Auxiliar de operaciones.

- Existe demoras en la atención del cliente por procedimientos determinados, el tiempo de demora puede ser entre 30 y 60 minutos.
- El sistema informático no es ágil, principalmente los fines de mes, que es donde existe mayor cantidad de desembolsos de créditos.

2.2. Identificación de oportunidades y necesidades en el área de la actividad profesional.

Para lograr mejoras dentro de la agencia y de los procesos; se ha partido de identificar los problemas, asimismo, se identifican oportunidades y necesidades que son prioritarios para cumplir con las metas establecidas. Las oportunidades y necesidades del área son diversas ya que es el último filtro del proceso para el desembolso de los créditos, entre las oportunidades y necesidades existen:

2.2.1. Oportunidades.

- Como parte de las actividades que se debe aprovechar es que el profesional del Área de Soporte de Negocios de una agencia es el responsable, que se encarga de la verificación y registro de datos de los clientes de forma adecuada; asimismo, esto puede traducirse como un control durante el otorgamiento de los créditos como tal debe de comprender todo el proceso que implica dicha actividad; ya que una buena calidad de cartera de clientes

conlleva a una baja tasa de morosidad o en su defecto poder identificar a los clientes en riesgo.

- Existe capacitaciones frecuentes por parte de la institución, lo que genera una mejora continua dentro del campo donde se desempeña profesionalmente.
- En caso de mostrar un excelente desempeño dentro de las funciones, la institución brinda una línea de carrera para lograr un ascenso o desarrollo profesional.

2.2.2. Necesidades.

- No existe un sistema que brinde reportes estadísticos para la toma de decisiones por parte de la agencia en cuanto a recursos humanos, mora, clientes, entre otros aspectos.
- No existe cruce de información sobre la actualización de datos intrainstitucional e interinstitucional, que permita facilitar la dirección del cliente en caso que se encuentre omiso.
- Implementar un sistema en el cual los asesores de negocios puedan brindar una información más fehaciente y en lo posible no exista expedientes con documentos faltantes que provoque demora en los desembolsos.
- Mejora de los procesos en la cadena de otorgamiento de créditos, donde se busque mejorar la cadena de valor.
- Exista responsabilidad administrativa para los asesores de negocios, al Comité de créditos en caso que exista altos niveles de riesgos en el otorgamiento de los créditos a los clientes omisos.

2.3. Objetivos de la actividad profesional

El objetivo del informe de trabajo por suficiencia profesional es describir las actividades realizadas como auxiliar de soporte de negocios, así como dar propuestas de solución a los problemas encontrados en la institución, esto en función a las competencias profesionales adquiridas a lo largo de la carrera.

Asimismo, el objetivo principal del auxiliar de soporte de negocios es el de verificar la información consignada por parte de los asesores de negocios, ejerciendo el rol de control interno previo al desembolso con la finalidad de prevenir los riesgos de mora u omisión de los créditos otorgados.

2.4. Justificación de la actividad profesional

El Auxiliar de Soporte de Negocios que se encuentra a mi cargo, es el profesional clave dentro de la agencia, puesto que busca mantener la información de los clientes actualizada y fehaciente; por otra parte, es el filtro final antes del proceso de desembolso de los créditos que se otorgan a los clientes solicitantes. Asimismo, la actividad profesional que desempeña el auxiliar de soporte de negocios juega un rol muy importante dentro de la agencia, el cual debe ser valorado, puesto que comprende el proceso: desde el registro del crédito, generación de líneas, verificación de documentos y registro de garantías, lo cual es útil para la aprobación del crédito consecuentemente el desembolso del crédito. El fin último es el de generar una cadena de valor dentro de todo el proceso y establecer un control interno de los créditos a desembolsar.

2.5. Resultados esperados

Como parte de los resultados de las actividades que desempeña el profesional. Se encuentra el control preventivo de los créditos, ya que, mediante el registro de los datos de los clientes, así como la actualización de la misma permite que se desarrolle dicho proceso.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1. Bases teóricas de las metodologías o actividades reales

3.1.1. Control.

De acuerdo al (INEGI, 2000), el control es la medición y corrección del desempeño con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la institución y los planes diseñados. El control consiste en determinar lo que se está realizando, lo que significa evaluar el desempeño, si es necesario, aplicar medidas correctivas, para que el desempeño tenga lugar de acuerdo con los planes. Por ende, el propósito del control es positivo, para el logro de los objetivos por medio de las actividades planeadas.

Características de control;

Entre las características comunes de sistema de control de las empresas se puede distinguir lo siguiente, tal como menciona (Blanes, 2015):

- Precisión: un sistema de control es preciso, confiable y proporciona datos válidos, ya que si generara información imprecisa podría inducir a actuar de forma incorrecta contra un problema incluso inexistente.
- Oportunidad: los controles deberán advertir a los administradores en forma oportuna cuando se producen las variaciones. Ya que la información de control tiene escaso valor si no se presenta de forma oportuna.

- Economía: todo sistema de control debe justificar los beneficios que aporta en relación con los costos que ocasiona.
- Flexibilidad: los controles deben ser lo suficientemente flexibles para que puedan ajustarse a los cambios adversos o para aprovechar nuevas oportunidades.
- Inteligibilidad: Un sistema de control que es difícil de entender puede ocasionar errores innecesarios, frustrar a los empleados y a la larga ser ignorado, por ello los controles que no pueden ser comprendidos por los usuarios carecen de valor.
- Criterios Razonables: los estándares de control deberán ser razonables y susceptibles de alcanzarse. Si son demasiado altos o no resultan razonables, su posible acción motivadora desaparece.
- Localización estratégica: los controles se deberán establecer sobre los factores que se consideren estratégicos, para el logro del mejor rendimiento de la organización. Los controles por ello deberán abarcar las actividades, operaciones y eventos críticos dentro de la organización.
- Acción Correctiva: Un sistema de control eficaz deberá señalar tanto el problema sino también como la solución específica, en la que sugiera medidas alternativas para corregir la desviación.

Tipos de control por su periodicidad;

Para que el control sea efectivo debe desarrollarse como una unidad y aplicarse en todo tiempo en la empresa a partir del proceso, la administración puede implantar tres tipos de controles siguiendo a (Robbins & Coulter, 2005):

Control De Fomento Al Avance (Control Preventivo). Es el que se efectúa antes de realizar las actividades. Es el tipo de control más deseable, debido a que permite prever los problemas por anticipado. Asimismo, es el control que se utiliza para fomentar el avance debido a que se lleva a cabo antes de la actividad real (se dirige al futuro). Los controles

preventivos son los mecanismos que permiten disminuir errores y al mismo tiempo reducir en lo más mínimo la necesidad de implementar acciones correctivas. El punto importante del control de fomento al avance, por tanto, es tomar la acción administrativa antes de que se dé lugar a los problemas. Sin embargo, este tipo de control requiere de tiempo e información oportuna y precisa que en general suele ser difícil de desarrollar. Por lo que los administradores con frecuencia optan por utilizar cualquiera de los otros tipos de control.

Control Concurrente (Control Correctivo). El control concurrente, es realizado mientras una actividad se encuentra en proceso. El control se establece mientras el trabajo se realiza, donde la administración puede corregir los problemas antes de que el costo sea mucho más alto. La mejor forma de control concurrente es la supervisión directa, que se da cuando un administrador supervisa las acciones de los empleados de manera directa, en la que el administrador puede verificar de forma coincidente las actividades del empleado y corregir los problemas que puedan presentarse. Una de las dificultades es que en cierta forma se da un retraso, producto de la actividad y la respuesta correctiva del administrador, sin embargo, la demora es mínima, incluso el equipo técnico puede estar diseñado para incurrir en los controles concurrentes. El monitoreo de clientes es cada vez más utilizado en el control correctivo, con la intención de evaluar o medir las percepciones de los clientes, de tal forma que la dirección puede emprender acciones para prevenir la pérdida de ventas futuras a causa de insatisfacción de los clientes. Los controles correctivos, por tanto, son mecanismos destinados a reducir o eliminar conductas o resultados indeseables y, asimismo, conseguir el alineamiento de los reglamentos y normas de la organización.

Control de Retroalimentación (Control Posterior). El control de retroalimentación se realiza, después de que se halla llevado a cabo una acción o actividad. Su objetivo es dar información para comparar los resultados obtenidos, en relación con los ya planificados. El problema principal de este tipo de control es que, en el momento en que el administrador

tiene la información, el problema ya está hecho. Sin embargo, en muchas actividades, la retroalimentación es sólo un tipo viable de control disponible. Además, el control de retroalimentación tiene dos ventajas: 1°. Ofrece a los administradores información importante sobre la efectividad de su esfuerzo de planeación. Si la retroalimentación señala ligeras variaciones entre el desempeño planeado y el real, significa que la planeación en general estaba sobre el objetivo. En cambio, si la desviación es mayor, se puede utilizar la información para la formulación de nuevos planes más eficientes. Es necesario que el supervisor, dé a conocer a los empleados sobre los resultados de las evaluaciones periódicas, ya que las personas desean información sobre la manera en que se han desempeñado.

3.1.2. Control Interno.

Definición;

Desde el punto de vista de la contraloría general de la república, el control interno se define como un proceso integral de gestión que es efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, con el fin de enfrentar los riesgos en las operaciones de la gestión y para dar seguridad razonable del seguimiento y cumplimiento de la misión de la entidad, así como alcanzar los objetivos, donde la gestión se oriente a minimizar los riesgos (LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA , 2014).

Asimismo, el control interno, según (COSO, 2013), se define de la siguiente manera:

El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento (p.34).

En esta definición el control interno, abarca ciertos conceptos fundamentales tales como:

- *Está orientado a la consecución de objetivos* en diversas categorías de operaciones, información y cumplimiento.
- *Es un proceso que consta de tareas y actividades continuas*, ya que es un medio para llegar a un fin, y no un fin en sí mismo.
- *Es efectuado por las personas* no se trata solamente de manuales, políticas, sistemas y formularios, sino de personas y las acciones que éstas aplican en cada nivel de la organización para llevar a cabo el control interno.
- *Es capaz de proporcionar una seguridad razonable*-no una seguridad absoluta, al consejo y a la alta dirección de la entidad.
- *Es adaptable a la estructura de la entidad flexible* para su aplicación al conjunto de la entidad o a una filial, división, unidad operativa o proceso de negocio en particular.

El control interno puede centrarse en diversos aspectos de acuerdo al nuevo Marco del COSO (2013) en la cual establece tres categorías de objetivos:

- *Objetivos Operativos:* Donde hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, asimismo incluyen sus objetivos de rendimiento financiero y operacional, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas.
- *Objetivos De Información:* Donde hace referencia a la información financiera y no financiera tanto interna como externa, en las que pueden abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia, u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la propia entidad.
- *Objetivos De Cumplimiento:* Hacen referencia al cumplimiento de las leyes, normas planes y regulaciones a las que está sujeta la entidad.

Por otra parte, de acuerdo al manual de control interno de Nicaragua, define el control interno de las entidades u organismos, como el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas para proteger sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su

información financiera y administrativa, así como promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de la política establecida y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados (Telecomunicaciones y Sistema , 2012).

Características del control interno;

De acuerdo a (Del Toro, Fonteboa, Armada, & Santos, 2005), se tiene las siguientes características del control interno:

- Es un proceso; ya que es considerado un medio para lograr un fin.
- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles ya que no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- En cada área de la organización, el funcionario que es encargado de dirigirla es responsable por el control interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos; y en su cumplimiento participan todos los trabajadores de la organización independientemente de su categoría ocupacional.
- Aporta un grado de seguridad razonable, en relación al logro de los objetivos fijados; sin embargo, no del total.
- Debe facilitar la consecución de objetivos en una o más de las áreas u operaciones en la entidad.
- Debe disponer al logro del autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos.

Principios de control interno;

De acuerdo a (Meléndez, 2016), los principios de control interno son indicadores fundamentales que sirven de base para desarrollar la estructura de control interno, mientras que los procedimientos de comprobación de control interno en cada área de funcionamiento varían en cada empresa. Sin embargo, el principio fundamental de control interno se puede resumir como sigue:

- Es necesario establecer responsabilidades
- Las operaciones y el registro contable de las mismas tienen que estar separadas.
- Es necesario utilizar las pruebas de que se dispongan para comprobar la exactitud de las operaciones efectuadas.
- Las operaciones comerciales no deben quedar a cargo de una sola persona.
- Las tareas de los diferentes puestos de trabajo deben figurar siempre por escrito.
- Se considera fundamental la selección adecuada del personal.
- Los períodos vacacionales no deben ser únicamente al personal de menos responsabilidades, por el contrario, han de disfrutarlos de igual modo las personas de máxima autoridad y responsabilidad.

Componentes del control interno;

Sobre los componentes del control interno, (Vizcarra, 2005) señala que son: Ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión y monitoreo, en las siguientes líneas se detalla los dos primeros componentes del control interno:

a. Ambiente de control:

Abarca actitudes, habilidades, percepciones y acciones del personal de una empresa, particularmente de su administración. Donde la “actitud de la dirección” y la participación activa de los miembros se constituye en un factor clave de la administración en los resultados financieros asimismo que contribuyan a la calidad del ambiente de control. Por ello, es el fundamento de todos los otros componentes del control interno; ya que dispone disciplina y estructura. Algunos factores importantes del ambiente de control son:

- Integridad y valores éticos.
- Compromiso de competencia.

- Rol del directorio y comité de auditoría.
- Filosofía de la gerencia y estilo de operación.
- Estructura organizacional.
- Asignación de autoridad y responsabilidad.
- Políticas y prácticas de recursos humanos.

En este ámbito el propósito del auditor es determinar si el ambiente conduce al mantenimiento de los otros componentes de control interno y reduce el riesgo de que existan falsas representaciones intencionales en los estados financieros por parte de la gerencia.

Evaluación de riesgos; Todas las entidades afrontan una cantidad de riesgos de origen internos y externos que deben ser valorados. Se establecen los objetivos articulados a diferentes niveles y consistentes internamente, como condición previa para la evaluación del riesgo. La evaluación de Riesgos consiste en la identificación y análisis de riesgos relevantes a la ejecución de los objetivos, formando una base para determinar cómo deben ser manejados. Debido a que la economía, la industria, las regulaciones y las condiciones de operación se encuentran en constante variación, se hace necesario la operación de mecanismos que identifiquen y se ocupen de los riesgos especiales asociados con el cambio.

Los riesgos pueden surgir o cambiar debido a las siguientes circunstancias:

- Cambios en el ambiente de operación.
- Nuevo personal.
- Sistemas de información nuevos o reorganizados.
- Crecimiento rápido.
- Nuevas tecnologías.
- Nuevas líneas, productos o actividades.

- Reestructuración de la compañía
- Operaciones externas.
- Pronunciamientos contables.

Tipos de control Interno;

De acuerdo al manual de control interno de Nicaragua se establece los siguientes tipos de control interno:

Control Interno Administrativo. El control interno administrativo está constituido por el plan de organización, los procedimientos y registros relativos a la adopción de decisiones que llevan a la autorización de las transacciones y actividades por parte de los niveles directivos, de tal manera que fomenten la eficiencia en las operaciones, la observación de la política establecida y el logro de metas y objetivos programados (Telecomunicaciones y Sistema , 2012).

Control Interno Financiero; El control interno financiero por su parte, comprende el plan de organización, los procedimientos y registros referentes a la custodia de los recursos financieros y materiales y a la verificación de la exactitud y confiabilidad de los registros e informes financieros (Telecomunicaciones y Sistema , 2012).

Control Interno Previo al Compromiso ; El control interno previo al compromiso para efectuar un gasto o desembolso, consiste en la revisión y análisis de las operaciones o transacciones propuestas que puedan crear compromisos a la empresa (Telecomunicaciones y Sistema , 2012).

Por lo que al revisar y analizar cada transacción propuesta se debe examinar, principalmente:

- La propiedad y veracidad de las operaciones propuestas, determinando si están relacionadas directamente con los fines de la empresa;

- La legalidad de las operaciones propuestas, que la operación esté debidamente soportada y de acuerdo a requerimientos fiscales; y
- La conformidad con el presupuesto o la disponibilidad de fondos para respaldar la transacción.

Control Interno Previo al Desembolso; El Control Interno previo al desembolso, por su parte consiste en la revisión y análisis de las transacciones que originan desembolsos de la entidad antes de efectuarlos. Por ende, al examinar cada desembolso propuesto se debe determinar (Telecomunicaciones y Sistema , 2012).

La veracidad de las transacciones propuestas a base de la documentación y autorización respectiva; lo cual incluye:

- Revisar en las facturas o comprobantes que evidencien la obligación, el cumplimiento de las disposiciones legales y contractuales, la exactitud aritmética y la propiedad;
- Comprobar que las cantidades y calidades de los bienes o servicios recibidos, son los que figuran en la factura, en las órdenes de compra emitidas o en los contratos y otros documentos para el efecto; y
- Verificar que las operaciones cumplen con todos los términos legales y financieros del compromiso.
- Determinar si existen fondos disponibles para cancelar la obligación.

3.1.3. Administración de Riesgo (Control de Riesgos).

La administración del riesgo consiste en un proceso permanente e interactivo que conlleva a que continuamente la administración en coordinación con la oficina de control interno o quien haga sus veces, vuelva a evaluar los aspectos, tanto internos como externos que pueden llegar a representar amenazas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Telecomunicaciones y Sistema , 2012).

De la misma forma, implica la identificación, análisis, evaluación, tratamiento, monitoreo y comunicación de los riesgos asociados con una determinada actividad con, procesos o con la entidad en general, con el fin de preparar a las organizaciones para minimizar pérdidas y maximizar sus ventajas.

3.1.4. Teoría de la calidad.

Orígenes y tendencias de la calidad total.

Siguiendo a (Rojas, 2003), que explica los orígenes de la siguiente manera:

El hombre de las cavernas. Esta época es llamada así, debido a que los antiguos hombres habitaban en cuevas. Donde su principal actividad era abastecerse de comida, por lo que vivían prácticamente de la recolección de los productos que encontraban en la naturaleza. Eran seres nómadas, y su organización era simple, y muy parecida a la de ciertos grupos de animales, tenían un líder, y todos realizaban las mismas actividades como la pesca, la caza, la recolección, etc. Y guardaban respeto hacia las mujeres. En esta época, también llamada de recolección, la calidad se basaba básicamente en la inspección y la mejor selección de alimentos.

La usufactura. Esta época consistía en elaborar un producto para el uso propio. Para esta actividad, el hombre desarrolló los primeros conocimientos científicos que tuvo, para poder elaborar las herramientas que necesitaba para cazar, pescar, etc. Como arcos, flechas, cuchillos, vestimentas.

Con el paso del tiempo, el hombre se dio cuenta de que él podía mejorar la calidad de sus alimentos, por lo que decidió experimentar y mejorar tanto sus armas como sus métodos de agricultura, lo que le permitió desarrollar su propia tecnología, pasando de la era de las cavernas, a la era de los metales.

Desde entonces, la administración de la calidad, surge como un proceso para mejorar el conocimiento y la posición del hombre.

La manufactura. Con el crecimiento demográfico de las tribus, se fueron transformando en comunidades, lo que hizo necesario modificar los sistemas de organización y pronto los líderes se convirtieron en gobernantes, se originaron los templos, los palacios, los sacerdotes, y el conocimiento empezó a centralizarse.

Lo que exigió que las tareas se organizaran de una forma más perfeccionada, y el trabajo se especializó de tal forma que surgieron los artesanos, y los especialistas; y se originó la burocracia.

El artesano destacaba por la elaboración de productos específicos: el fundidor, que fabricaba armas, herramientas y utensilios; el curtidor, que curtía las pieles; y el alfarero que elaboraba vasijas y artículos de barro.

3.1.5. Evolución conceptual de la calidad

Tal como menciona (Cubillos & Rozo, 2009), el concepto de calidad propiamente dicho, se inicia en la etapa de la administración científica, específicamente con la aparición del control de calidad por inspección, y es en este punto donde se define los criterios de medición para que un producto pueda ser considerado bueno o malo.

La evolución del proceso de control de calidad se ha notado por el evidente cambio desde el proceso de control realizado por inspección a todas las unidades a un proceso realizado con criterios y herramientas estadísticas.

Se puede identificar cuatro etapas del desarrollo de la calidad desde el punto de vista conceptual: control de calidad, aseguramiento de la calidad, proceso de calidad total y mejora continua de la calidad.

3.1.6. Aportaciones a la calidad.

Siguiendo a (Cubillos & Rozo, 2009), a lo largo de la historia existen aportes importantes de estudiosos de la calidad, reconocidos mundialmente, por lo que entre los

principales aportantes se encuentran William Edwards Deming, Joseph M. Juran, Kaoru Ishikawa, Philip Crosby, William Ouchi y Armand V. FFeigenbaum.

William Edwards Deming;

Las aportaciones de Deming revolucionaron el estilo de dirección americano, los principios de Deming establecían que, mediante el uso de mediciones estadísticas, una compañía debía ver su funcionamiento para luego desarrollar maneras de mejorar dicho sistema, siguiendo los catorce puntos y teniendo presente los siete pecados mortales. Para Deming la calidad se define como una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua.

Referente a los catorce puntos, estos puntos son útiles tanto para las pequeñas organizaciones como en las más grandes, en las empresas que ofrezcan servicios y en las que se dedican a la fabricación de productos, es útil para un departamento o también para toda la entidad, Deming propone esta teoría a partir de observaciones directas, tal como se menciona en lo siguiente:

- Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y servicio
- Adaptar la empresa a la economía en que se vive.
- Evitar la inspección masiva de productos.
- Comprar por calidad (no por precio) y estrechar vínculos con los proveedores.
- Mejorar continuamente en todos los ámbitos de la empresa.
- Formar a los trabajadores para la mejora del desempeño.
- Adoptar e implantar el liderazgo.
- Eliminar el miedo para que las personas den lo mejor de sí.
- Romper las barreras entre departamentos.
- Eliminar consignas, sustituyéndolas por acciones de mejora.
- Eliminar incentivos y trabajo a destajo.
- Eliminar barreras a las personas que evitan sentirse orgullosa de su trabajo.

- Estimular a la gente para su mejora personal y
- Aplicar el PDCA o PHVA, y evitar los siete pecados mortales.

Asimismo, Deming pronuncia el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), también conocido como Círculo de Deming. El cual es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, también denominada “espiral de mejora continua”, que suele ser utilizado en los sistemas de gestión de calidad.

Joseph M. Juran;

Por su parte Juran, crea la conciencia de la crisis de la calidad, el papel de la planificación de la calidad en esa crisis y la necesidad de revisar el enfoque de la planificación de la calidad. Establece un nuevo enfoque de la planificación de la calidad. Asimismo, provee la formación sobre como planificar la calidad, utilizando el nuevo enfoque, ayudar al personal de la empresa para volver a planificar los puntos que reiteradamente poseen deficiencias de calidad inaceptables, también ayuda al personal de la empresa para utilizar el dominio resultante en la planificación de la calidad de forma que se evite la creación de problemas crónicos nuevos.

Juran define la calidad como la aptitud para el uso, satisfaciendo las necesidades del cliente, refiere acerca de la administración de la calidad total (TQM), como la integración e interrelación de todas las funciones y procesos en una organización con el fin de lograr el mejoramiento continuo de los productos y servicios y obtener la satisfacción del cliente.

Su principal aporte consiste en la trilogía de los procesos, los cuales se encuentran interrelacionados:

- *Planeación de la calidad:* Proceso en el cual se hacen las preparaciones para cumplir con las metas de calidad y cuyo resultado final es un proceso capaz de lograr las metas de calidad bajo las condiciones de operación.

- *Control de la calidad:* Es el que permite comparar las metas de calidad con la realización de las operaciones y su resultado final es conducir las operaciones de acuerdo con el plan de calidad.
- *Mejora de la calidad:* Es el que rompe con los niveles anteriores de rendimiento y desempeño y su resultado final conduce las operaciones a niveles de calidad marcadamente mejores de aquellos que se han planteado para las operaciones.

Kaoru Ishikawa;

Ishikawa explicó el interés y el éxito de los japoneses en la calidad, basándose en la filosofía del kanji (escritura de letras chinas), puesto que la dificultad de su aprendizaje favorece los hábitos de trabajo preciso. La base filosófica de sus ideas es de tipo roussonian: en el que indica que el hombre es bueno por naturaleza y se implica positivamente con aquello que le afecta. De allí que proviene la crítica de Ishikawa al modelo productivo de Occidente, en el que el trabajador recibe un trato irrespetuoso con su dignidad humana. Por lo que el trabajador era reducido a un objeto desechable, a un robot que cumplía las órdenes de los jefes. Por ello para romper esa dinámica, Ishikawa intentaba conseguir el compromiso de los obreros como personas: ya que asumía solamente así los trabajadores tendrían interés en mejorar la calidad y la producción.

Desde ese punto de vista, Ishikawa define el control de calidad como el producto de desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad lo más económico, útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

Sus principales aportaciones con constituidas por las siete herramientas básicas que está constituida por: la gráfica de Pareto, el diagrama de causa-efecto, la estratificación, la hoja de verificación, el histograma, el diagrama de dispersión y la gráfica de control de Shewhart.

Asimismo, promueve el control de calidad empresarial (CWQC) que enfatiza en que la calidad debe observarse y lograrse no solo en el producto sino también en el área de ventas,

calidad de administración, la compañía en sí y la vida personal; lo que conlleva a la disposición de directivos con habilidades ingenieriles, de gestión de recursos humanos y directivas. Lo que constituye la base de los círculos de calidad, a los cuales define como pequeñas unidades de trabajo próximos que potencian el desarrollo de habilidades, trabajo en equipo y rotación.

Philip Crosby;

Crosby implementó lo que se llama como administración preventiva, como modelo de dirección. Además, bajo su filosofía señala que hay tres mitos sobre la calidad, que se describen así: Primero: la calidad es intangible. Por ello, es que se menciona la alta calidad, calidad de exportación, producto bueno o malo, servicio excelente o pésimo. Segundo: la calidad cuesta, donde lo costoso, realmente, se encuentra en los errores y los defectos, no en la calidad en sí misma; por tanto, nunca será más económico tolerar errores que “hacerlo bien desde la primera vez”, y no habrá un “punto de equilibrio” entre beneficios y costo de calidad. Tercero: Los defectos y errores son inevitables.

Bajo el pensamiento de Crosby la calidad es gratis, es cumplir los requerimientos de un cliente, al lograr cumplir con dichos requerimientos, se logra cero defectos.

Como sus principales aportaciones se encuentra que es el creador del concepto cero defectos. También desarrolló un concepto denominado los absolutos de la calidad total, cuyos principios son:

- La calidad se define como cumplimiento de requisitos.
- El sistema de calidad es la prevención.
- El estándar de realización es cero defectos.
- La medida de la calidad es el precio del incumplimiento.

William Ouchi;

Es el autor de la teoría Z: Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés. Ouchi analiza la utilidad de aplicar el enfoque directivo japonés en el ámbito norteamericano.

Este estudioso motivado por conocer las causas de la productividad japonesa, inició un estudio de empresas norteamericanas y japonesas en el que su objetivo básico era encontrar los principios de aplicación universal en las unidades empresariales que fuesen independientes de los principios propios de la cultura que ayudasen a determinar qué podía aprenderse de las técnicas administrativas japonesas. Según Ouchi, la productividad se logra al implicar a los trabajadores en el proceso, base de su teoría.

De sus estudios llega a la conclusión principal de que la elevada productividad se da como consecuencia del estilo directivo y no de la cultura, por lo cual considera que sí es posible asimilar como aportaciones japonesas sus técnicas de dirección empresarial y lograr así éxito en la gestión de las organizaciones. Sin embargo, reconoce que los elementos culturales influyen en el establecimiento de una filosofía corporativa coherente con los principios de su teoría.

Para Ouchi calidad es hacer las cosas bien desde la primera vez, asimismo mediante la teoría Z proporciona medios para dirigir a las personas de tal forma que trabajen más eficazmente en equipo. Las lecciones básicas de esta teoría que pueden aprovecharse para el desarrollo armónico de las organizaciones son:

- Confianza en la gente y de ésta en la organización.
- Atención puesta en las sutilezas de las relaciones humanas.
- Relaciones sociales más estrechas.

Esta teoría sistematiza las diferencias culturales entre las prácticas de gestión norteamericana y japonesa.

Armand Vallin Feigenbaum;

Plantea tres preguntas relativas al proceso de instrucción en calidad:

Primero. ¿Cuál es el alcance, la magnitud y la efectividad de la capacitación que la compañía da a los empleados para que adquieran los conocimientos y habilidades laborales

específicos que se necesitan para el diseño, construcción y mantenimiento de la buena calidad?
Segunda. ¿Cuál es el efecto neto que las influencias informales diarias en el trabajo producido por la experiencia, contactos y orientaciones tan importantes en el proceso de capacitación en calidad en una compañía, tienen en lo que el personal piensa acerca de la calidad? Tercera. ¿Cuál es el alcance, la magnitud y la efectividad de los esfuerzos de la compañía para instruir al personal en los conceptos modernos de calidad y en los programas y métodos del control de calidad?

Feigenbaum define la calidad como el resultado total de las características del producto y del servicio de mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento a través de los cuales el producto o servicio en uso logrará satisfacer las esperanzas del cliente. Define un sistema de gestión de calidad total como la estructura de trabajo operativo acordada, que abarca a la empresa y a la planta, que se documentan en procedimientos técnicos y administrativos integrados, a fin de orientar las acciones del personal de forma coordinada, las máquinas y la información, de la compañía y la planta de una manera eficaz. El sistema de gestión de calidad total (GCT) proporciona un control permanente e integrado de todas las actividades clave, que alcanza verdaderamente a toda la organización.

Como sus principales aportaciones se encuentra las 19 pautas que estableció para el mejoramiento de la calidad, las cuales son:

- Definición del control de la calidad total.
- Calidad versus calidad.
- Control.
- Integración.
- La calidad incrementa las ganancias.
- Se espera calidad, no se la desea.
- Los seres humanos influyen en la calidad.

- El CCT se aplica a todos los productos y servicios.
- La calidad abarca todo el ciclo de vida del producto.
- El control del proceso.
- Define sistema de GCT
- Beneficios.
- El coste de la calidad.
- Organice para el control de la calidad.
- Facilitadores de la calidad, no policías de la calidad.
- Compromiso permanente por parte de la dirección.
- Use herramientas estadísticas.
- La automatización no es una panacea.
- El control de calidad en las fuentes.

3.1.7. Definición de calidad.

De acuerdo a (Carro & González, 2006), se define la calidad como la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio y que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades implícitas.

Existe el enfoque del llamado TQM (por sus siglas en inglés de Total Quality Management, Administración de la Calidad Total), que posee como característica principal la prevención, de tal manera que se elimine los problemas antes de que aparezcan. Se trata de un proceso de mejora continua en la que no hay meta fija, pero sí etapas constantes de mejora. La gestión de calidad total se extiende más allá de la propia organización que implica también a suministradores y a clientes. Desde este punto de vista la calidad total entiende por cliente aquel que participa en el proceso productivo y no es sólo la persona que recibe el producto. Por ello, bajo este lineamiento son consideradas objetivos esenciales la satisfacción tanto del usuario final como del empleado, además tiene en cuenta a las autoridades subvencionadoras o

gestoras, las autoridades implicadas, los proveedores, los propios directivos, otros centros con los que se colabore e incluso la opinión pública. Los cuatro puntos básicos que marcan la tendencia de TQM son: mantener como principal objetivo la mejora de los productos y servicios; actuar de manera que la calidad no dependa de las inspecciones; formar continuamente al personal y desaparecer las barreras entre los servicios, así como toda forma de dirección por cifras.

3.1.8. Modelo de sistema de gestión de calidad basado en procesos.

(Cubillos & Rozo, 2009), señalan que las organizaciones en la actualidad están implementando el modelo de gestión de calidad basado en procesos, el cual menciona que para que una organización funcione eficazmente, la organización tiene que establecer y gestionar diversas actividades entre sí. Es un enfoque basado en procesos porque aplica un sistema de procesos dentro de la organización, en la identificación e interacción de éstos, así como la gestión propiamente dicha para producir los resultados deseados. La figura 8 ilustra las relaciones y vínculos entre los procesos, donde los clientes cumplen un rol importante para definir los requisitos como entradas. El seguimiento de la satisfacción del cliente por su parte requiere una evaluación de la percepción del mismo acerca de si la organización ha cumplido, cumple o no con sus requisitos.



Figura 8. Modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos. Tomando de NTC ISO 9001,2008

El enfoque permite aplicar la metodología planteada por Deming, denominada Círculo Deming, que se compone por PHVA: Planificar, que significa establecer objetivos y procesos para obtener resultados según requisitos del cliente y políticas organizaciones; Hacer, lo que implica implementar los procesos; seguido por Verificar, que es el seguimiento a los procesos, productos respecto a las políticas, objetivos y requisitos; y Actuar, que significa tomar acciones para mejorar continuamente. De acuerdo a este método se considera fundamental aplicar los 8 principios de la gestión de la calidad que se menciona en lo siguiente.

3.1.9. Principios de la gestión de calidad

Los principios que son de validez universal y se constituyen como las grandes premisas de las mejores prácticas, que se encuentra vinculado a aquella dirección que busca consolidarse, crecer y desarrollarse para tener éxito (ISO 9001:2015, 2017), los ocho principios de gestión de la calidad son los siguientes:

- a. *Enfoque al cliente:* Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- b. *Liderazgo:* Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- c. *Compromiso del personal:* El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- d. *Enfoque basado en procesos:* Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

- e. *Enfoque de sistema de la gestión:* Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- f. *Mejora continua:* La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- g. *Toma de decisiones basada en hechos:* Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- h. *Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores:* Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

3.1.10. Dimensiones de la Calidad total

Siguiendo a (Bonilla, 2005), se reconoce que la calidad total está compuesta por cinco dimensiones, las cuales son la calidad intrínseca del producto (o servicio), costo del producto o servicio, atención, seguridad y disposición, en las siguientes líneas se explica las dimensiones de calidad intrínseca del producto y la disposición:

- a. *Calidad intrínseca del producto o servicio:* Se relaciona específicamente a las características inherentes al producto (o servicio) de allí el nombre de intrínsecas, que son capaces de dar satisfacción al consumidor. Esto implicaría una serie de aspectos tales como: ausencia de defectos, fallas o errores, adecuación al uso, características agradables al usuario, confiabilidad, previsibilidad, etc. Características que pueden ser medidas a través de indicadores.
- b. *Disposición:* Se refiere a la motivación que los empleados de la empresa manifiestan. Una de las formas de evaluar la disposición es a través del nivel de ausentismo. Para que ocurra motivación en las organizaciones, estas deben esforzarse en pagar bien a los

empleados, respetándolos como seres humanos y dándoles oportunidad de crecer como personas y en el trabajo, viviendo una vida feliz.

CAPÍTULO IV

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES PROFESIONALES

4.1. Descripción de actividades profesionales

4.1.1. Enfoque de actividades profesionales.

Luego del análisis de las diferentes metodologías de control interno y calidad, se ha elegido una metodología, en base a nuestra experiencia profesional y buenas prácticas de las instituciones del mismo rubro, que permite realizar un análisis general y completo. Dicha metodología se puede ilustrar a continuación.

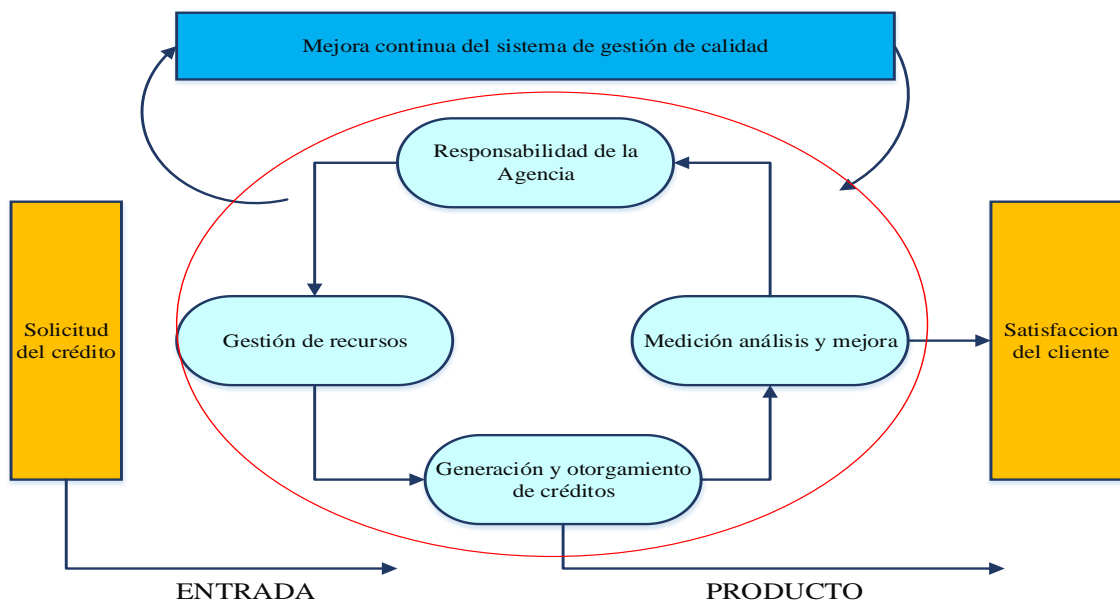


Figura 9. Metodología propuesta para lograr una mejora de la cadena de valor dentro de la gestión de calidad. Adecuado de NTC ISO 9001,2008

Considerando que la mejora continua del sistema de gestión debe dar en función a cuatro aspectos:

- (i) La responsabilidad que tiene el jefe de agencia; que permite alcanzar el cumplimiento de las metas establecidas por la institución, que se cumpla la normatividad establecida dentro de los procesos, y acciones encomendadas a las agencias, que todo el recurso sean usado eficientemente, que permita contribuir con la visión de la CMAC Huancayo.
- (ii) Sobre la gestión de recursos; donde el recurso humano sea el pilar fundamental de la organización y que le permita lograr un clima laboral adecuado; respecto al equipamiento, que sean usados adecuadamente y en su máximo potencial, siempre velando por el patrimonio de la institución.
- (iii) La generación y el otorgamiento de créditos; debe ser evaluado bajo los lineamientos que estipula las políticas de crédito; sostener una baja tasa de morosidad y una cartera pesada que no perjudique las finanzas de la organización; donde todos los profesionales involucrados deben ser el promotor de generar valor dentro de todo el proceso.
- (iv) Medición, análisis y mejora; debe permitir la toma de decisiones adecuadas y en el momento oportuno, de modo que permita realizar las correcciones inmediatas de encontrar deficiencias dentro de los procesos o de acciones. Este aspecto dentro de las agencias poco o nada se ha avanzado, mostrando debilidades en la toma de decisiones dentro de cada agencia;

Dentro de todo el proceso de la cadena de valor, debe de existir dos prioridades, sin dejar de lado los demás pilares que también son importantes en la cadena de valor: el cliente externo (el solicitante de créditos) y el cliente interno (el recurso humano de la organización). Por un lado, el cliente externo debe sentirse satisfecho del servicio o producto brindado por la institución; por otra, el recurso humano de la organización debe ser valorado, siendo el pilar

fundamental de la organización, mostrando un rostro más humano de la Caja Huancayo sobre su personal que labora dentro de ella.

4.1.2. Alcance de las actividades profesionales.

El alcance de las actividades profesionales como auxiliar de soporte de negocios, será de nivel aplicativo y operativo, dado que las actividades a realizar, son la generación de reportes y expedientes en función a la actualización y validación de información, es así que las funciones del auxiliar de soporte de negocios aplican el control previo.

4.1.3. Entregables de las actividades profesionales.

El objetivo final del Auxiliar de Soporte de Negocios, es que todos los clientes se encuentren registrados en la base de datos de la institución, reducir la cantidad de los clientes omisos y validar la información que es proporcionada en los expedientes por el analista de negocios, frente a ello los entregables del auxiliar de soporte de negocios son:

Verificación y generación de los expedientes de crédito;

Dado que como función principal del auxiliar de soporte de negocios es el de mantener información actualizada, íntegra y de calidad, a fin de que el mismo pueda verificar la información dotada por los analistas de negocio en los expedientes que consignan de los clientes crediticios. En caso el cliente sea nuevo se registran los datos del nuevo cliente, lo que permite generar un nuevo expediente de acuerdo a los formatos que manejan los sistemas de la Caja. En los casos de clientes recurrentes, el proceso es de actualización de datos, en función al expediente elaborado por el analista de negocios y contrastación con el cliente solicitante mediante llamadas telefónicas.

Generación de los Expedientes de ahorro;

En cuanto a los expedientes de ahorro, el auxiliar de operaciones proporciona información de todos los tipos de ahorros que ofrece la Caja; con la finalidad de que el cliente opte por el servicio que se ajuste tanto a su nivel de liquidez como de sus propias necesidades;

cuando el cliente opta por una opción de ahorro se procede a registrar sus datos, posteriormente se registra un monto de ahorro. El registro de los datos permite generar los expedientes de ahorro de los clientes afiliados a una opción de servicio.

Inventarios de expedientes crediticios en situación judicial:

Asimismo, como parte de sus funciones es la realización de un inventario de expedientes crediticios en proceso judicial en procesos o cancelados, inventario que será destinado a los profesionales encargados de llevar los casos judiciales de clientes solicitantes de crédito que se encuentran omisos y que no han cumplido con los pagos de las cuotas mensuales programadas.

4.2. Aspectos técnicos de las actividades profesionales

4.2.1. Metodologías.

Se entiende como metodología a los pasos secuenciales que son considerados dentro del proceso de investigación. Para el desempeño adecuado de las funciones, se han considerado como método general: analítico y sintético, por lo que, dentro de las actividades desarrolladas, permiten analizar cada expediente de créditos solicitantes, verificar si está conforme los documentos solicitados, así como los datos se encuentran actualizados; sintético ya que nos permite identificar las deficiencias o faltantes que tuviera el expediente.

Por su parte, como método específico consideraremos la observación, Cerda (2000) afirma que la observación científica “es fundamentalmente sistemática, objetiva y posee los mecanismos de control que impiden caer en algunos errores propios de la subjetividad, de la ambigüedad y de la confusión” (Niño Rojas, 2011, p. 62). Toda la actividad desempeñada dentro de mis funciones es de observación, de verificación y contrastación de los datos que los analistas de negocios han elaborado para el otorgamiento de los créditos.

Asimismo, el presente informe se basa en el método analítico- sintético ya que éstos dos metodologías complementarias permiten cumplir con los objetivos propuestos del presente

informe; desde la perspectiva analítica permitirá descomponer la experiencia como auxiliar de soporte en la Caja, en cada una de sus partes lo que permitirá describir las funciones y los problemas hallados, en tanto que el método sintético permitirá reunir el conjunto de conceptos estudiados en la carrera profesional para formular una solución global a los problemas encontrados.

El método específico usado para el presente informe también consta de la observación, ya que el informe se sirve de la información que procede de la observación de documentos y de la propia realidad.

4.2.2. Técnicas.

Víctor Niño define la técnica como “operaciones, procedimientos o actividades de investigación” (Niño Rojas, 2011, pág. 29). Frente a ello, para el informe de suficiencia así como el desempeño de las labores se ha considerado la técnica de la observación; definiendo como “... uno de los ejercicios más inmediatos del ser humano, la cual le permite acercarse al mundo cotidiano y conocerlo, orientarse en él, evitar los peligros y solventar sus necesidades.” (Niño Rojas, 2011, pág. 61), tomando como referencia al concepto. Todo el proceso desempeñado con el cargo se ha usado, a razón de que a mi cargo se requiere revisar minuciosamente los expedientes de créditos elaborado por los analistas de negocios y aprobados por el comité de créditos; asimismo, para la validación de información, se hace una búsqueda por diversos medios electrónicos: intrainstitucional: con el sistema para su verificación y contrastación de los datos; interinstitucional: con la consulta RUC, para verificar los datos en caso que ser persona natural o jurídica y otras instituciones.

4.2.3. Instrumentos.

Víctor Niño define al instrumento como “elementos o materiales que permiten la ejecución o aplicación de las técnicas, como sería el cuestionario en la técnica de la encuesta.” (Niño Rojas, 2011, pág. 29). Considerando la definición de Víctor Niño, dentro de las

actividades desempeñadas, se ha tomado el instrumento de registro, donde todo expediente remitido por los analistas de negocio se verifica con el sistema que cuenta la institución, de no ser así, son devueltos a los analistas para levantar las observaciones realizadas; por otra, para agilizar el proceso del desembolso se procede a actualizar los datos.

4.2.4. Equipos y maquinarias utilizados en el desarrollo de las actividades.

Los equipos y maquinarias que se usa como parte del cumplimiento de las funciones como responsable de Auxiliar de soporte de negocios son:

Equipo;

- 1 Computadora que muestra las siguientes características: marca HP Elite Desk 800 G3 SFF, Intel Core i5-7500 3.4GHz, 8GB DDR4, 1TB SATA, V-Pro. DVD SuperMulti, video Intel HD Graphics 630, LAN GbE 10/100/1000 Mbps, teclado y mouse USB. Sistema Operativo Windows 10 Pro 64-bit.
- 1 impresora que muestra las siguientes características: Marca HP – Desk Jet. Advantage 1115.

4.3. Ejecución de las actividades profesionales

4.3.1. Cronograma de actividades realizadas.

El cronograma de actividades desarrolladas como parte de la experiencia profesional se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 4. Cronograma de Actividades realizadas durante el mes como parte de las funciones

NOMBRE DE LAS ACTIVIDADES	2017 / 2018																											
	Semana 1							Semana 2							Semana 3							Semana 4						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Impresión de reportes de clientes nuevos y actualización de datos																												
Ingreso al módulo de reportes e impresión del reporte de clientes nuevos																												
Solicitud de las fichas de datos al área de operaciones (Auxiliares de operaciones)																												
Actualización y contrastación de los datos en el sistema																												
Escaneo de las firmas de clientes que no tienen la firma registrada en el sistema o que hayan cambiado la firma																												
Generación del expediente de ahorro en el módulo de "clientes" opción "generación de expedientes de ahorro"																												
Ingreso de expedientes																												
Revisión, contrastación y actualización de la solicitud del expediente en el sistema																												
Designación de los asesores que aprobaron la solicitud de crédito y tienen observaciones																												
Establecimiento de los intervinientes del crédito y generación de la línea de crédito																												
Actualización y contrastación de la información de los datos de los intervinientes del crédito																												
Actualización de las garantías en el sistema																												
Generación del expediente de crédito en el módulo de "clientes", opción "generación de expedientes de crédito"																												
Impresión del formato unificado y validación de la misma con el sello y visto respectivo																												
Envío del expediente al Área de Operaciones																												
Comité de mora																												
Información de la fecha del comité de mora mediante correo electrónico, en coordinación con el ejecutivo legal																												
Realización del informe sobre las causas de morosidad de los clientes, antecedentes y medidas a tomar para la recuperación del crédito																												

NOMBRE DE LAS ACTIVIDADES	2017 / 2018																																
	Semana 1							Semana 2							Semana 3							Semana 4											
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7					
Impresión de las actas del informe y envió mediante correo electrónico al área de contratos y recuperaciones con las respectivas firmas de los intervinientes																																	
Créditos que pasaran a proceso judicial																																	
Realización de las búsquedas registrales																																	
Solicitud y recepción del pagaré ya protestado al Asistente de operaciones																																	
Solicitud en el módulo de caja el monto a necesitar para realizar los gastos judiciales																																	
Solicitud de aprobación de gastos al departamento de contratos y recuperaciones																																	
Solicitud al departamento de presupuesto la aprobación del gasto																																	
Solicitud del dinero al área de operaciones .																																	
Búsqueda de predios y pertenencias vehiculares de todos los intervinientes del crédito que incurrió en mora																																	
Envío de informe de predios y pertenencias vehiculares encontrados, al asesor legal																																	
Rendición de gastos por el módulo de caja																																	
Entrega del informe de rendición firmado y sellado al Asistente de Operaciones para su respectiva liquidación																																	
Coordinación con el abogado externo, para la entrega del falso expediente y el pagaré protestado.																																	
Elaboración del Falso Expediente																																	
Fotocopiado de los documentos: Solicitud del crédito, Formato Unificado de los intervinientes del crédito, DNI de los intervinientes, ficha de datos, Recibo de servicios, croquis de la vivienda, garantía (en caso haya requerido) y el pagaré protestado.																																	
Solicitud de la vigencia poder de los apoderados de la agencia al departamento de asesoría legal																																	
Envío de los documentos fotocopiados y la vigencia poder al abogado externo, para el inicio del proceso de demanda																																	

NOMBRE DE LAS ACTIVIDADES	2017 / 2018																											
	Semana 1							Semana 2							Semana 3							Semana 4						
	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Recepción de la demanda para la firma del Administrador o apoderado y Devolución de los documentos al abogado externo																												
Actualización del módulo “Judicial” del sistema, relacionando el N° de expediente de la demanda con el abogado externo																												
Solicitud de la captura Judicial del crédito con el Ejecutivo Legal.																												
Recepción del informe de la captura del crédito																												
Seguimiento de créditos en estado Judicial																												
Actualización del módulo de “Judiciales”, en opción “Actuación Procesal”, cuando se reciban notificaciones del poder judicial																												
Registro de los requerimientos de pago que envía el abogado externo																												
Inventario de Expedientes y Pagares																												
Comunicación mediante en el sistema para que los asesores puedan realizar unos a otros el arqueo de expedientes																												
Recepción del acta de inventario																												
Elaboración de informe y devolución del acta de inventario para subsanación de diferencias																												
Entrega del informe al administrador para el respectivo seguimiento de subsanación																												
Elaboración del arqueo sorpresivo y programado																												
Seguimiento de Bitácora																												
Actualización del sistema de “Bitácora”																												
Informe sobre pendientes por correo electrónico																												

Tabla 5. Cronograma de Actividades realizadas de forma mensual como parte de las funciones y otras actividades

NOMBRE DE LAS ACTIVIDADES	2018											
	1° Trimestre			2° Trimestre			3° Trimestre			4° Trimestre		
	Ene	Feb	Mar	Abri	Mayo	Jun	Jul	Agos	Sep	Oct	Nov	Dic
Arqueo de inventarios												
Arqueo Programado		X			X			X			X	
Arqueo Sorpresivo			X			X			X			X
Reuniones de cartera de morosidad												
Actividades de la Agencia												
Activación de marca			X		X		X					X
Celebración de aniversario de la Agencia				X								
Día de la amistad		X										
Día del padre						X						
Día de la madre					X							
Día de la mujer			X									
Cumpleaños de colaboradores	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Día del colaborador					X							
Promociones de marca			X		X		X					X
Cena navideña												X

4.3.2. Proceso y secuencia operativa de actividades profesionales.

Los procesos que se realizan de forma usual como parte del desempeño de las funciones dentro de la agencia se muestran a continuación:

Los procesos, secuencias operativas de las actividades desempeñadas como auxiliar de soporte de negocios, se presentan en los siguientes aspectos:

Expedientes de créditos y ahorros;

La figura 10 muestra los procesos para el otorgamiento de los créditos a los clientes solicitantes:

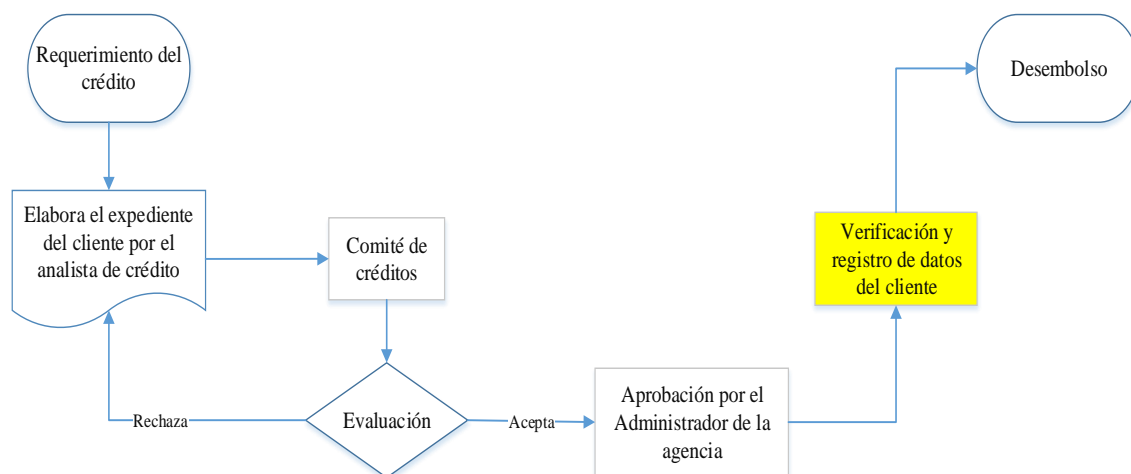


Figura 10. Flujograma del proceso para otorgar el crédito.

Los analistas de negocio luego de realizar una evaluación del cliente solicitante de un crédito, el expediente es sometido y se expone ante el Comité de Créditos para su evaluación. Bajo el aval del comité, pasa en la aprobación por el administrador de la agencia quien brinda el visto bueno (VB) para seguir con el trámite y su posterior desembolso. Posterior a la aprobación y VB, se procede a verificar y el registro de datos del cliente, validando toda información proporcionada en el expediente (ver figura 10).

Tal como se expresa en la figura 11, los expedientes donde se consigna la información personal, flujo financiero, aval, entre otros de los clientes son tratados de forma confidencial.

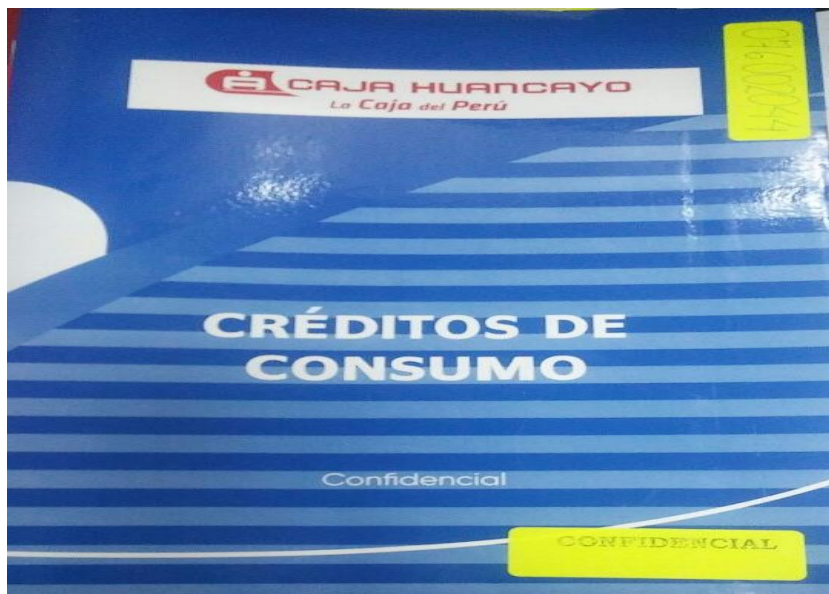


Figura 11. Expediente de crédito de consumo para validar y verificar los datos del solicitante. Tomado de CMAC Huancayo

Mientras que, para los ahorros, se presenta la figura 12:

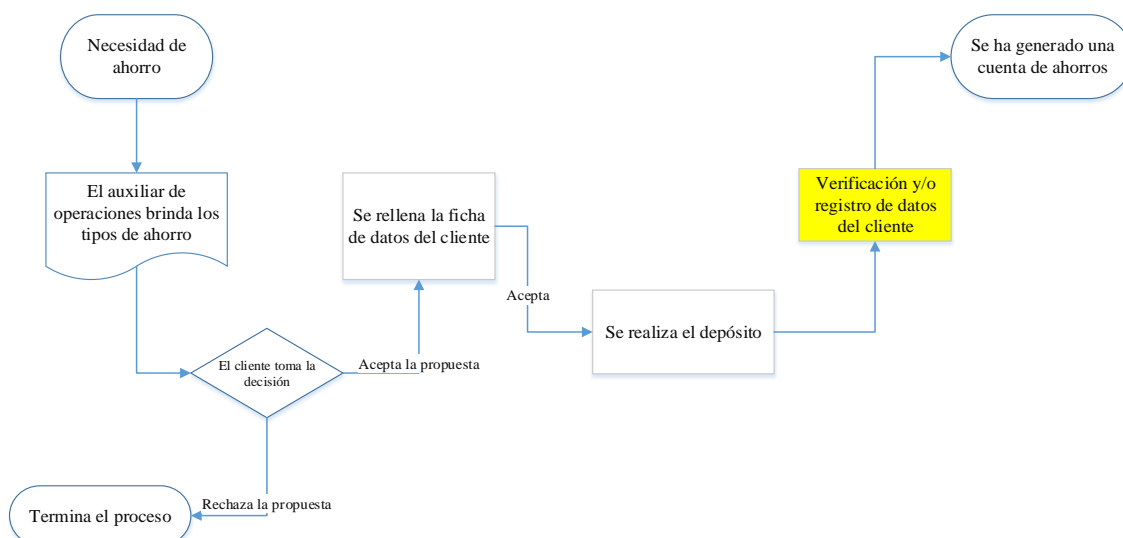


Figura 12. Flujograma del proceso para ahorro.

El flujo inicia ante la existencia de un excedente de liquidez financiero, que le permite a un cliente ahorrar. El auxiliar de operaciones brinda la información de todos los tipos de ahorros que cuenta la entidad; en caso que una de ellas le interesa, tiende a aceptar

se procede al relleno de la ficha: (i) la figura 13 muestra la ficha de datos que tiene que rellenar el cliente (como persona natural) al momento de ahorrar, (ii) la figura 14 muestra la ficha de datos que tiene que rellenar el cliente (en caso de persona jurídica) al momento de ahorrar.

CMAC HUANCAYO F-AC-001

FICHA DE DATOS DEL CLIENTE

CONCEPTO DE CUENTA: AHOORRADO | IDENTIFICADOR: | Tipo de Operación de Cuenta: AHOORRADO | Tipo de Operación de Ahorro: AHOORRADO | MONEDA: PEN | 27 | 04 | 2020

PERSONA NATURAL:

DATOS GENERALES DEL CLIENTE

Apellidos y Nombres: NAVARRO VELAZCO, ROSAMBA ROSAMBA | Sexo: FEMENINO | Fecha de Nacimiento: 22/04/1988

Documento de Identidad: | Estado CIVIL: REEMEC | RUC: | CUI (UNAT): none

Dirección: | Matrícula: | Sector Económico: | ORGANIZACIÓN Y ORGANISMO OTORGATORIOS:

Lugar de Nacimiento: | Instrucción: | Profesión: | Ocupación:

Profesional: | Ingresos Promedio Mensual: | Cuentas Abiertas: | Cargos: | Sistema Calcular: |

DOMICILIOS DEL CLIENTE

Nº	Dirección	País	Ciudad	Provincia
1	IR. TACAMALLER	PERU	HUANCAYO	HUANCAYO
2	DIRECCION ADMINISTRATIVA DEL COMERCIO	PERU	HUANCAYO	HUANCAYO
3	Av. 28 de Julio 1150, Depto. Huancayo, Huancayo, Huancayo	PERU	HUANCAYO	HUANCAYO
4	Av. 28 de Julio 1150, Depto. Huancayo, Huancayo, Huancayo	PERU	HUANCAYO	HUANCAYO

Este formulario es propiedad de CMAC Huancayo y no debe ser copiado, reproducido o distribuido sin el consentimiento expreso de CMAC Huancayo. El cliente acepta su consentimiento para que CMAC Huancayo pueda utilizar sus datos personales para fines de marketing, promoción y publicidad de servicios financieros, siempre y cuando no implique el uso de datos personales para fines de selección de crédito, evaluación de riesgos o fines relacionados con el crédito. El cliente acepta que CMAC Huancayo podrá utilizar sus datos personales para fines de selección de crédito, evaluación de riesgos o fines relacionados con el crédito. El cliente acepta que CMAC Huancayo podrá utilizar sus datos personales para fines de selección de crédito, evaluación de riesgos o fines relacionados con el crédito. El cliente acepta que CMAC Huancayo podrá utilizar sus datos personales para fines de selección de crédito, evaluación de riesgos o fines relacionados con el crédito.

Fecha y Hora: | Usuario: |

Figura 13. Ficha de datos del cliente de ahorro - Para personal natural. Tomado de CMAC Huancayo

Se procede al depósito del monto destinado para el ahorro, las fichas de registro de datos rellenos (ver figura 13) son elevadas al auxiliar de soporte de negocios para registrar en el sistema. El proceso termina, donde el cliente cuenta con un ahorro registrado y determinando en la institución.

FICHA DE DATOS DEL CLIENTE

CODIGO DE CLIENTE: _____ N° EXPEDIENTE CREDITO: _____ N° EXPEDIENTE AHORRO: _____

PERSONA JURÍDICA: FECHA: _____

DATOS GENERALES DEL CLIENTE

Con fines de lucro: Sin fines de lucro:

Razón Social: _____

Nombre Comercial: _____ Centro Educativo: _____

MUC: _____ Dpto. de Registro: _____ DUEÑO SOCIOS: _____ Fecha Inst. de Actividad: _____

Dirección: _____

DATOS DEL REGISTRO

Código Registral: _____ Est. Socio Registral: _____ Fecha Ins. REG. SOC: _____ Tipo de Identificación: _____

Estado: _____ Fecha: _____ (Inicio...Fin)

DIRECCIONES DEL CLIENTE

DIRECCIONES DEL CLIENTE

N°	Dirección	Dirección	Condición Urbana (U)	Apellidos y Nombres del Propietario (N)	Act. Inactiva	Estado
1.						
2.						

SUCURSALES Y OFICINAS

N°	Nombre de Sucursales/Oficinas	Teléfono	Dirección	Código Cliente/Oficina (Código de Sucursal)
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

DIRECTORES

N°	Apellidos y Nombres	Documento de Identidad
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Figura 14. Ficha de datos del cliente de ahorro - Para personal jurídica. Tomado de CMAC Huancayo.

Generación de expedientes de créditos y ahorros;

Después de haber realizado todos los procesos:

- (i) En caso que sean clientes nuevos: Para generar una cuenta de ahorro y/o créditos, se procede a generar el expediente como puede visualizarse en la figura 15.

Generar Expediente

[Cliente]

Código: _____ Nombre: _____ [Buscar]

[Tipos de Expediente]

Expediente de Crédito Expediente de Ahorro [Generar]

[Expedientes Generados]

Código Exp. Crédito: _____ Código Exp. Ahorro: _____

[Listado de expedientes activos e inactivos]

Tipo Expediente	Nro. Expediente	Estado	Ubicación Física

[Anular] [Cancelar] [Salir]

frmGeneraExpediente

Figura 15. Creación de expedientes de ahorro y crédito en caso que el cliente no cuenta en la CMAC Huancayo. Tomado CMAC Huancayo.

- (ii) En caso que sean clientes recurrentes: Se realiza la actualización de datos de los clientes (ver figura 16). Se toma como referencia el expediente elaborado por el

analista de negocios. Asimismo, se realiza llamadas telefónicas al cliente solicitante a fin de contrastar la información que se cuenta.

Figura 16. Aplicativo para la actualización de datos de los clientes. Tomado de CMAC Huancayo.

Asimismo, en el caso que créditos o ahorros, se realiza para captura de firma de los clientes nuevos o en caso que hayan cambiado, previa validación con el Documento Nacional de Identidad (DNI) (Ver figura 17).

Figura 17. Captura de firmas de clientes nuevos o en caso que cambiaron de firma. Tomado de CMAC Huancayo

Sobre los expedientes de créditos;

Centrándonos en los expedientes de créditos. Es importante, que el expediente debe contener:

- Los requisitos mínimos que se requiere para el otorgamiento del crédito
- La evaluación financiera elaborada por el analista de negocios.
- La actualización de datos de ser necesario.
- La firma de conformidad del comité de créditos.
- La conformidad del administrador de la Agencia.

La figura 18 muestra, el flujo que permite la validación de los datos contenido dentro del expediente:

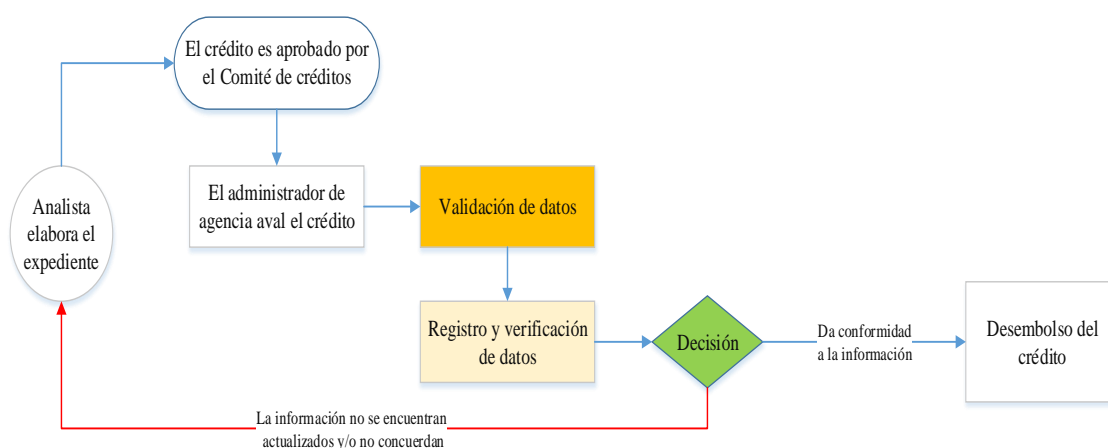


Figura 18. Flujograma para la validación de datos. Tomado de.

El proceso inicia donde todos los documentos que deben contener en el expediente deben estar completos. Sin embargo, en caso que esté incompletos son devueltos al analista para completar los faltantes; de otro modo, en caso que falta pendiente de firmas por parte del comité de créditos avalando, se realiza el desembolso, pero queda pendiente para subsanar. Cabe resaltar, que, dentro de este proceso, puede surgir irregularidades dentro de los procesos, que puede ser o no subsanables.

Como parte del proceso, cuando son dos conyugues que solicitan el crédito, es necesario que se genere una línea vincular para articular a ambos quienes participan en el crédito (ver figura 19).

Figura 19. Ingreso del expediente de crédito para genera línea vincular con los que participan en la solicitud del crédito. Tomado de CMAC Huancayo

Todo crédito, cuando es persona natural o jurídica se requiere de aval o garantía a fin de respaldar la recuperación del crédito. Frente a este, la figura 20 muestra el registro de garantías para avalar al crédito a desembolsar.

Figura 20. Garantías para avalar un crédito a desembolsar. Tomado de CMAC Huancayo

Es importante contar con la dirección domiciliar actualizada del cliente; de modo que, en caso que el cliente se encuentre omiso, se cuente con la dirección del domicilio para realizar las posteriores acciones de recuperación, de ser necesario (ver figura 21).

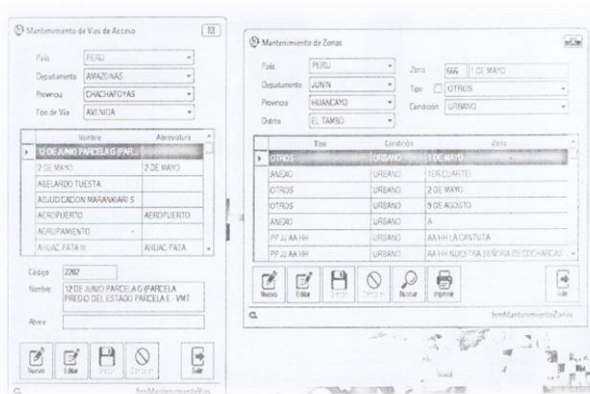


Figura 21. Actualización de zona de residencia del cliente. Tomado de CMAC Huancayo.

Sobre los expedientes judiciales;

Parte de las funciones que realizó como profesional es realizar el seguimiento para la recuperación de cartera en situación judicial (ver figura 22). Una vez identificado que el cliente solicitante del crédito se encuentra omiso y que no ha cumplido con los pagos de las cuotas mensuales programadas, y considerando las características pertinentes se procede a cobrar bajo la vía judicial, el cual la CMAC Huancayo cuenta con un pool de profesionales que se encargan del proceso.



Figura 22. Expedientes de cartera por recuperar en situaciones judiciales. Tomado de CMAC Huancayo.

La figura 23 muestra el aplicativo para realizar el inventario de los expedientes judiciales de los créditos en proceso de recuperar o cancelados.

The screenshot displays the 'Listado para Inventarios' application. At the top, there are several input fields: 'Agencia' (AG. AV. HUANCAMELICA - EL TAM), 'Realizado Por' (NAVARRO/MELGAR, SUSANA SILV), and 'Código de Lista' (076 00000000). Below these are dropdown menus for 'Proceso' (INVENTARIO DE EXPEDIENTES) and 'Tipo' (SORPRESIVO). There are also checkboxes for 'Personal' (20 % Exped. and 10 % paga.) and a 'Total' checkbox. Date fields for 'Fec. Inicial' (1900.01.01) and 'Fec. Final' (2018.11.14) are present, along with a 'Procesar' button. The main area is a table with columns: N°, Cliente, Estado, Asesor, and Expediente. At the bottom, there are buttons for 'Nuevo', 'Grabar', 'Excel', 'Eliminar', 'Cancelar', and 'Salir'. The text 'KPYLISDATARO' is visible at the bottom right.

Figura 23. Inventario de expedientes crediticios en proceso judicial en proceso o cancelados. Tomado de CMAC Huancayo

Como profesional, soy el encargado de distribuir los expedientes a los abogados que llevaran el caso (ver figura 24)

The figure shows two screenshots of the application. The left screenshot is titled 'Registro de Expedientes' (KJUREGISTEXP). It contains a form for 'Datos del Cliente' (Client Data) with fields for 'Cliente', 'DNI/Doc Trib', 'Nombre', 'Cónyuge', and 'Dirección'. Below this are fields for 'N° de Expediente', 'Estado Proceso', 'Juzgado', 'Juez', 'Secretario', 'Registro Expediente', 'Entrega Asesor', and 'Demandante'. There is a 'Terceria?' checkbox. The bottom of the form has buttons for 'Nuevo', 'Editar', 'Grabar', 'Cancelar', 'Eliminar', and 'Salir'. The right screenshot is titled 'Relacion de Expediente con Crédito' (KJUREL EXPOR). It has a similar 'Datos del Cliente' section. Below it is a table with columns 'Credito', 'Mon', 'Abogado', and 'Sel'. At the bottom, there are fields for 'Abogado CMAC', 'Tipo Proceso', and 'Tipo Medida', along with buttons for 'Nuevo', 'Grabar', 'Cancelar', and 'Salir'.

Figura 24. Distribución de expedientes a los abogados que llevarán el caso judicial. Tomado de CMAC Huancayo

Asimismo, se le codifica, determinando el número de expedientes que serán remitidos a la vía judicial con el pool de abogados.

CAPÍTULO V

RESULTADOS

5.1. Resultados finales de las actividades realizadas

Los resultados finales deben evidenciarse en la baja cartera de clientes omisos, morosidad y cartera pesada (que se encuentran en vía judicial). Mejorando la calidad de expedientes elaborados por los analistas de negocios, Sin embargo, todo este resultado es parte de la cadena de valor de cada proceso que debe pasar como el control, el filtro y la evaluación de calidad.

Por otra parte, parte de los resultados es que desde el área donde me desempeño juntamente con el Administrador de la Agencia, se lidera a los equipos de trabajo multidisciplinario, considerando que dentro de los procesos existen profesionales quienes requieren comprender sobre el control previo. El mismo que se requiere una planificación que les permita tomar decisiones innovadoras dentro de la gestión de la Agencia.

5.2. Logros alcanzados

Los logros alcanzados desde que ingrese a laborar en la CMAC Huancayo han sido múltiples, empezando por la línea de carrera ya que empecé en el área de operaciones, luego obtuve una invitación por parte de mi administrador de agencia para poder ingresar al área de negocios como Auxiliar de Soporte de Negocios y bueno posteriormente mi objetivo es conocer ampliamente las áreas de mi interés para obtener

mayor experiencia ya que con ello voy a poder contribuir al desarrollo de soluciones estrategias en la organización ,ya cuando estuve desempeñándome en el área de negocios puedo comentar que para ello fue necesario conocer todo el proceso que implica el otorgamiento de los créditos por los analistas hasta el desembolso, ya que las actividades que realizo se encuentran en el intermedio de ambos procesos ; dentro del proceso implica la generación de cadena de valor y el control previo para cumplir con el objetivo de que no pasen expedientes de crédito sin verificar que la información sea fehaciente y en cuanto a mantener una información clara oportuna y de calidad para la toma de decisiones , dentro de ello implicaba que el desarrollo de mis funciones a cabalidad y con mucha responsabilidad contribuyo a la Agencia en la cual desempeño mis funciones . Por otra, la captación de los ahorros. En ambos casos, sirvió para comprender las causantes y deficiencias encontradas dentro de.

Es así que frente a estas situaciones, es importante el rol que tenemos como parte del control previo de los expedientes, y la calidad del producto que elabora los analistas de negocios; asimismo, contribuir que se cumpla la misión de la organización basado en las acciones que realiza la agencia donde me desempeño.

5.3. Dificultades encontradas

Las dificultades encontradas, se evidencia en la generación de la cadena de valor. Debido a que, como parte del proceso, es el administrador quien brinda el visto bueno para que se realice el desembolso, sin considerar la calidad de expediente (que cuente con los datos actualizados, que la firma de los analistas de negocios se encuentre plasmado en el documento de conformidad, entre otros); posterior de este proceso se encuentra la validación, registro y verificación de datos, evidenciando que no se genera un debido proceso de control de calidad de los expedientes de crédito.

Como parte de los miembros del comité de créditos, no existe una sanción drástica sobre el incumplimiento de las funciones, por lo que hasta la fecha siguen mostrando deficiencias en algunos expedientes de créditos.

Como parte del Comité de Mora, se han realizado reiteradas recomendaciones a los analistas de negocios sobre las deficiencias encontradas dentro de los expedientes de negocios. Sin embargo, poco o nada se han tomado interés, evidenciándose debilidades dentro de los expedientes.

Existe deficiencia en el trabajo en equipo dentro de la agencia 076. A razón de que existen intereses personales por parte de los analistas de negocios (el de cumplir con la meta planteada, de generar bonos adicionales por cumplimiento, oportunidades de ascenso, entre otros), si bien es parte del interés del cliente interno de la institución, pero que también debe de generar valor en el proceso donde se desempeña, que es el más importante dentro de las colocaciones de los créditos.

5.4. Planeamiento de mejoras

5.4.1. Metodologías propuestas.

Siguiendo el marco teórico de control interno y de calidad mostrado en el capítulo tres, tomaremos las dos teorías para poder generar cadena de valor y de mejoras dentro del proceso y el control interno que es fundamental dentro del cargo que me desempeño.

La primera metodología propuesta está orientada al control interno en su fase de control previo, ya que es la correspondiente a las funciones del auxiliar de soporte; y la segunda, la gestión de calidad en los procesos, sobre todo en la fase de gestión operativa de la Caja, dado que como auxiliar de soporte de negocios se encuentra entre las funciones la de velar por el cumplimiento del servicio de soporte de créditos y ahorros.

5.4.2. Descripción de la implementación

Mejora del proceso del otorgamiento de los créditos;

Como parte de mejoras de la cadena de valor se sugiere, que el proceso de verificación, validación e ingreso de datos del cliente que solicita los créditos; sea antes de la validación del administrador de la agencia, por lo que permitiría en caso de encontrar debilidades en el expediente, inmediatamente sea devuelta al analista de negocios para levantar las observaciones realizadas; asimismo, de lograr este resultado, no será un cuello de botella, sino más bien luego del VB pase a desembolso. La figura muestra este proceso modificado:

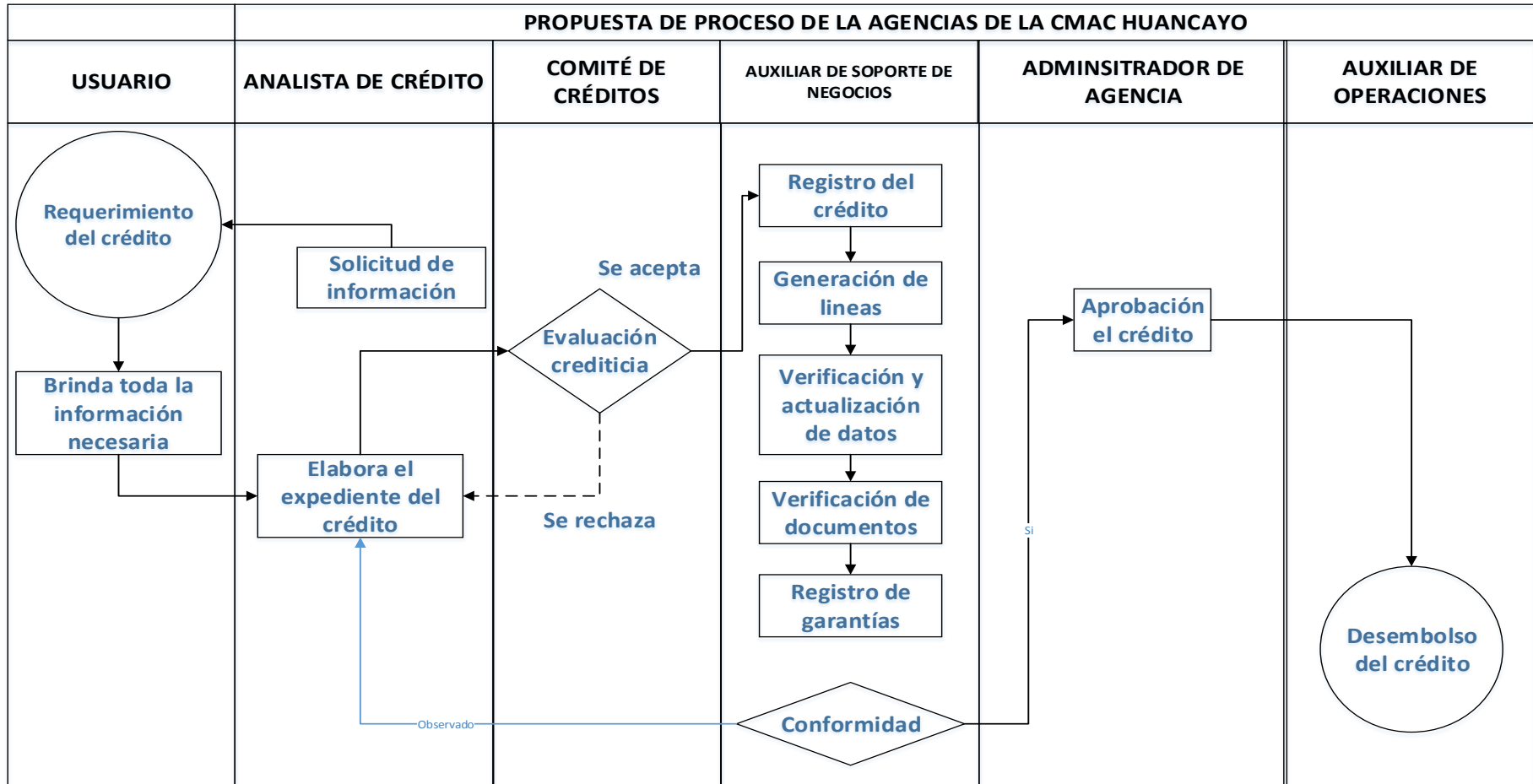


Figura 25. Propuesta de flujo de mejora para el otorgamiento de los créditos de la CMAC Huancayo.

Respecto a la mala calidad de los expedientes de créditos;

El analista de negocios debe de cumplir con todos los procedimientos que estipula en las políticas de créditos. Asimismo, el comité de Créditos avala al expediente que se encuentre bien y cumple con las características para llevar el proceso. Frente a esta situación en caso que el cliente caiga en mora, o en su defecto se encuentra inubicable debe de existir responsabilidades compartidas:

Respecto al comité de créditos: Debe de existir responsabilidad administrativa por el comité de créditos ya que son quienes verifican, avalan al expediente elaborado por el analista de negocios.

Respecto al analista de negocios: En caso de no regularizarse bitácora se proceda al bloqueo del sistema del asesor, a fin que subsane todas las observaciones realizadas.

- ✓ Debe de realizarse sanciones más drásticas que implique responsabilidad administrativa.
- ✓ El asesor de negocios, antes de ser rotado a otra agencia, antes de ser promovido, debe demostrar que su cartera no cuenta con deficiencias (sin moras, sin omisos), en caso de que exista, debe de subsanar ante de transferir al nuevo analista de negocios que tomará la cartera.

Sobre la verificación de datos: Generar convenios con instituciones públicas y/o privadas que manejan información sobre identificación del cliente, verificación de los avales (sobre bienes muebles e inmuebles). Que permita realizar un cruce de información para la validación y verificación de los datos brindados por cliente.

Sobre las dificultades de trabajo en equipo: Es importante el liderazgo del administrador de la agencia, frente a ello, es necesario, realizar un estudio sobre el clima laboral y clima organizacional; a fin de proponer políticas de mejora del personal.

5.2. Análisis

Es importante generar una cadena de valor que permita mayor eficiencia, eficacia y economía dentro de todos los procesos. El servicio de ahorro y crédito son muy importantes y vinculantes a la vez. Captar excedentes de los clientes y colocar la misma con una tasa de interés, le permite a la CMAC Huancayo generar utilidades que es el fin último de dicha institución.

Las agencias, son las unidades más importantes de la CMAC Huancayo, ya que se encuentra articulado con el cliente. Es la unidad que ofrece servicios de ahorro y otorga créditos. Por el cual, en análisis debe centrarse en esta unidad. Toda la cadena de proceso para otorgar de crédito debe de brindar valor en cada una de ellas, debe demostrar ser ágil y de calidad; sin entorpecer cada proceso, siendo el fin último la satisfacción del usuario. Las propuestas mencionadas en el apartado anterior, permite mejorar el proceso y generar valor en la elaboración del expediente de créditos y de agilizar el proceso.

Por su parte, el rol que debe jugar el comité de créditos y de mora, debe de jugar el rol muy importante dentro de agencia que permita analizar las deficiencias encontradas y proponer mejoras; sin embargo, no se realizada. Por su parte, la meta establecida a los analistas puede ser riesgoso, ya que el buscar cumplir y lograr el bono adicional le permite que disminuya la calidad de cartera de clientes que tienen los analistas, y esto se traduce en la evaluación y verificación de datos que tengo a mi cargo.

5.3. Aportes del bachiller para la institución

Los aportes realizados, se expresan en las propuestas realizadas a la CMAC Huancayo, serán remitidas a las gerencias correspondientes a fin que puedan considerar y realizar las acciones correspondientes.

Primero, el de la aplicación de un control previo, dado que como auxiliar de soporte se encuentra entre sus funciones asegurar de que las operaciones tanto de crédito

como de ahorro se inicie dentro de los lineamiento y procedimientos establecidos; a través de ello he podido observar que es necesario fortalecer el Código de Ética del personal que labora en la Caja.

Por otra parte, para el cumplimiento de una gestión de calidad en los procesos, que es la segunda metodología de propuesta en el presente informe, en cuestión de las operaciones crédito y ahorro; todo ello para lograr la satisfacción del cliente que es el objetivo final de la entidad.

CONCLUSIONES

1. La Caja Huancayo es una entidad microfinanciera de propiedad de la Municipalidad Provincial de Huancayo, que fue creada el 4 de junio del 1986, iniciando su funcionamiento el 8 de agosto de 1988. Al 2017 contó con 132 agencias que se encuentran ubicada en todas las regiones del Perú y 1 oficina principal ubicada en la ciudad de Huancayo. Considerando su Estatuto se dedica a operaciones de intermediación financiera. El objeto social de la entidad es de captar recursos del público y realizar operaciones de financiamiento, preferentemente a la pequeña y microempresa y estratos de población que no puede acceder a financiamiento.
2. La cartera de morosidad de la Caja Huancayo llegó a 3.38% el menor valor respecto a las demás cajas en el Perú. La provisión de la cartera se encuentra por encima del 152.02%.
3. Las agencias son órganos que se encuentran adscritas al Departamento Regional de Negocios, que tienen el fin de captar y colocar recursos financieros. Por su parte, la Agencia donde laboro se encuentra ubicada en el distrito de El Tambo, provincia de Huancayo, región Junín con dirección Av. Huancavelica N 1959 – 1961; inició su funcionamiento el 22 de abril del 2014, a la fecha el Administrador está a cargo del Econ. Daniel López Lizano, teniendo a su cargo de 16 colaboradores.
4. El cargo que desempeño es de Auxiliar de soporte de negocios, me encargo de registrar datos del cliente, registro de garantías, recepción y administración de expedientes de ahorro y créditos, recuperación de créditos, seguimiento de acciones de los asesores legales externos para la recuperación de cartera judicial. Como parte de la experiencia profesional se centra en comprender todo el proceso que pueda generar el riesgo de la colocación de los créditos.

5. El diagnóstico como parte de mi experiencia profesional, no sólo se centra en mi cargo que desempeño, sino más bien el de comprender el proceso de colocación de créditos específicamente, que implica a los analistas de negocios, las comisiones de créditos y de moras. Lo que se ha evidenciado de que: por los analistas de negocios, no se brinda una adecuada información a los clientes, no se consignan adecuadamente los datos del cliente, no realizan la actualización de información de los clientes recurrentes, del comité de créditos: existen deficiencias en la evaluación y aprobación de los créditos. Los resultados es que provoca una insatisfacción por los usuarios en el sentido de demoras al momento del desembolso.
6. Para comprender toda la gestión, consideramos tomar la teoría del control y la gestión de calidad que le permita mejorar la gestión de los procesos, teniendo un control en cada uno de los procesos que requiere, ya que como auxiliar de soporte la finalidad de las acciones que realizo es el cumplimiento de los lineamientos y procedimientos establecidos, ya que la finalidad de la entidad es la satisfacción de los clientes, en búsqueda de la fidelización de los mismos.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la institución que el registro de datos al sistema por parte del Auxiliar de Soporte de Negocios debe realizar posterior a la evaluación y aprobación del comité de créditos a fin de poder generar cadena de valor y agilizar los procesos.
2. Es importante que la Agencia, pueda evaluar a los analistas de negocios a fin de que cumpla estrictamente los procedimientos estipulados para evitar consecuencia de omisión de los clientes.
3. Debe de generarse sanciones más drásticas a los analistas de negocios por el incumplimiento de los procedimientos estipulados al momento de otorgar créditos. Asimismo, al comité de créditos, debe de generarse sanciones por no cumplir con las responsabilidades encomendadas.
4. A los analistas de negocios, antes de poder rotarlos, ascenderlos o promoverlos, debe de realizar una evaluación de su cartera, subsanar los pendientes y en caso de deficiencias impedir su promoción hasta que se consolide y que la cartera de clientes se encuentre en condiciones óptimas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Blanes. (s.f.). *El control de Gestión*. Index.
- Bonilla, J. A. (2005). *GESTION DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO PÚBLICO. II. ¿QUE SIGNIFICA LA GESTION DE LA CALIDAD Y POR QUE IMPLANTARLA?* Serie cuadernos de gestión de calidad.
- Carro, R., & González, D. (2006). *Administración de la calidad total*. Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata.
- CMAC HUANCAYO. (2017). *Memoria Institucional 2016*. Huancayo: Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo.
- CMAC Huancayo. (2018). *Memoria Anual 2017*. Huancayo: Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo.
- CMAC HUANCAYO SA. (2006). *Estatuto de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo SA*. Huancayo: CMAC HUANCAYO.
- CMAC Huancayo SA. (2017). *Reglamento de Organizaciones y Funciones*. Huancayo: Caja Municipal de Ahorro y Créditos Huancayo.
- CMAC HUANCAYO SA. (16 de Mayo de 2018). *Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo SA*. Obtenido de <https://www.cajahuancayo.com.pe>
- COSO. (2013). *Control Interno - Marco Integrado*. COSO.
- Cubillos, M. C., & Roza, D. (2009). *El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad*. Bogotá: Universidad de la Salle.
- Del Toro, J., Fonteboa, A., Armada, E., & Santos, C. (2005). *II Programa de Preparación Económica para Cuadros, Material de consulta*. La Habana: Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros (CECOFIS).

- INEGI. (2000). *Manual de Control Administrativo*. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- ISO 9001:2015. (25 de Julio de 2017). *Nuevas normas ISO 9001-2015*. Obtenido de Nuevas normas ISO 9001-2015.com: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2017/07/principios-de-gestion-de-la-calidad/>
- LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA . (2014). *Marco Conceptual del Control Interno*. Lima: Contraloría General de la República.
- Meléndez, J. (2016). *Control Interno*. Lima: Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.
- Niño Rojas, V. M. (2011). *Metodología de la investigación: Diseño y ejecución*. Bogotá. Colombia: Ediciones de la U.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Rojas, D. (26 de Octubre de 2003). *Teorías de la calidad. Orígenes y tendencias de la calidad total*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/teorias-de-la-calidad-origenes-y-tendencias-de-la-calidad-total/#pf13>
- Telecomunicaciones y Sistema . (2012). *Manual de Control Interno*. Managua: TELECOMUNICACIONES Y SISTEMAS, S.A.
- Vizcarra, J. E. (2005). *AUDITORIA FINANCIERA*. Lima: San Marcos.

ANEXOS