

DEFICIENCIAS EN LAS ACTIVIDADES DE CONTROL DE LAS CAJAS MUNICIPALES DEL NORTE DEL PERÚ

*DEFICIENCIES IN THE CONTROL ACTIVITIES OF THE MUNICIPAL SAVINGS
BANK FROM NORTH OF PERU*

ARMANDA RAMÍREZ OSORIO*

Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Contables

Universidad Nacional Mayor de San Marcos-UNMSM / Lima-Perú

[Recepción: Noviembre de 2014 / Conformidad: Diciembre de 2014]



RESUMEN

El presente trabajo está orientado a realizar un análisis de las deficiencias de las actividades de control, sexto componente de la Gestión de Riesgo Empresarial: Marco Integrado, COSO – ERM, identificadas como debilidades en las Cajas Municipales, según las empresas calificadoras de riesgo y evaluar el efecto que ocasiona en la gestión de las Cajas Municipales del Norte del Perú durante el período del 2008 – 2010. Si analizamos los ratios financieros de las Cajas Municipales, observamos que algunas no son rentables, debido a problemas en la gestión empresarial. El presente estudio de investigación determina que la problemática está relacionada principalmente con el control gerencial, controles administrativos y control de procesamiento de la información, los que afectan desfavorablemente la gestión de las Cajas Municipales, luego precisa la recomendación de la implementación de las prácticas del Buen Gobierno Corporativo, así como también, el sistema de gestión por procesos que aseguren calidad, mejora continua y progresiva en estas entidades materia de nuestro estudio y contribuir a su fortalecimiento.

Palabras clave:

Control; gestión.

ABSTRACT

This paper is focused on an analysis of the deficiencies of control activities, the sixth component of Enterprise Risk Management: Integrated framework, COSO - ERM, identified as weaknesses in the Municipal Banks, according to the rating of risk agencies; and evaluating the effect that results in the management of the Municipal Banks from Northern Peru during the 2008-2010 period. If we analyze the financial ratios of the Municipal Banks, we note that some are not profitable, due to problems in business management. This research study determined that the problem is mainly related to management control, administrative controls and control of information processing, which adversely affect the management of the Municipal Banks, after it specifies the recommendation of the Good Corporate Governance practices implementation, as well as the process management system to ensure quality, continuous and progressive improvement in these entities' organizations-subject of our study- and contribute to its strengthening.

Keywords:

Control; management.

* Maestría en Auditoría con Mención en Auditoría en la Gestión Empresarial- UNMSM. Bachiller en Contabilidad.
Email: amandaramirezosorio@hotmail.com

INTRODUCCIÓN

Los cambios profundos que se dan hoy en día, la complejidad y la velocidad con los que ocurren, son la causa de la incertidumbre y generan un ambiente cada vez de mayores riesgos que las empresas deben enfrentar a través de controles para mitigarlos, con la finalidad de lograr una efectiva y eficiente gestión.

Dentro de las exigencias para gestionar estos riesgos, tenemos primordialmente las de un control más amplio, basado no solo en información contable; sino también en información administrativa con enfoque hacia el desarrollo de estrategias empresariales, siendo necesario que rediseñen su organización interna, flexibilizando la gestión, adecuándose a un entorno de permanente cambio.

Los informes emitidos por empresas calificadoras de riesgo, basados en estados financieros auditados, revelan problemas en las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, en adelante CMAC, relacionados principalmente con el riesgo de crédito. Debido a que las colocaciones constituyen el factor crítico de éxito en las empresas financieras, influyen decididamente en los resultados del ejercicio, por lo que existe la necesidad de gestionarlos adecuadamente.

Luego de una evaluación general en las Cajas Municipales existentes, se determina que es en la zona Norte del Perú donde la problemática de riesgo crediticio se presenta con mayor amplitud.

Si el problema continúa, las Cajas Municipales van a limitar su desarrollo, dejar de crecer, o en el peor de los casos, generarán pérdidas que mermen su capital hasta desaparecer o fusionarse con otra entidad como ya ha sucedido anteriormente, lo que se quiere demostrar es que estas entidades son rentables, si realizan un adecuado manejo en la gestión, por lo tanto deberían tener un crecimiento sostenido en el tiempo, contribuyendo al desarrollo de ellas mismas y del país.

Con el propósito de analizar la situación problemática nos trazamos el siguiente objetivo general de estudio:

Establecer las actividades de control que afectan la gestión de las Cajas Municipales del Norte del Perú, periodo 2008 - 2010.

Los objetivos específicos son:

- a) Determinar de qué manera la elevada rotación de la Gerencia Mancomunada afecta la gestión de las Cajas Municipales del Norte del Perú periodo 2008 – 2010.
- b) Determinar cuáles son los procedimientos en las actividades de control gerencial y de procesamiento de información que no permiten mejorar la efectividad en la gestión, en función al logro de metas y objetivos generales de las Cajas Municipales del Norte del Perú, periodo 2008 – 2010.
- c) Evaluar cuáles son los procedimientos en las actividades de control administrativo que no permiten mejorar la eficiencia en la gestión en las Cajas Municipales del Norte del Perú, periodo 2008 – 2010.
- d) Determinar por qué el grado de necesidad de implementar y mejorar las prácticas del Buen Gobierno Corporativo en las Cajas Municipales del Norte del Perú.

Contar con una herramienta que garantice la correcta evaluación de los riesgos es de importancia, por ello la SBS norma a través de la Resolución N° 037-2008 la Gestión integral de Riesgos en las entidades financieras y posteriormente, como consecuencia de la crisis financiera internacional, Basilea II y III nos brinda un conjunto de principios y recomendaciones sobre supervisión bancaria referidos a la medición y gestión de los principales riesgos en la industria bancaria, los que han sido implementados en el sistema financiero peruano.

La investigación se justifica porque nos va a permitir profundizar los conocimientos del sexto componente del Marco Integrado de la Gestión de Riesgo Empresarial COSO – ERM (2004), que son: actividades de control lo que contribuirá a desarrollar nuevos enfoques teóricos y técnicos aplicables a las Cajas Municipales, así como también, a estudiar el grado de necesidad de implementar las prácticas del Buen Gobierno Corporativo en estas organizaciones y el sistema de gestión por procesos que asegure calidad en la gestión.

La tesis relacionada al tema titulada “Modelo para la estructuración de titulaciones de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito en el Perú como

alternativa para captar nuevos recursos”, constituye un antecedente de la investigación en la que se realiza una propuesta con relación a un modelo de titulaciones para las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito con el objeto de captar recursos y contribuir a su desarrollo (Barrantes et al. 2011).

Con el transcurrir de los años, posteriores a nuestro periodo de estudio y a medida que las CMAC van alcanzando madurez empresarial, se observa un mejoramiento en el manejo administrativo, pese a las muchas dificultades que atraviesan, entre ellas la modernización de sus sistemas informáticos, elemento clave para la adecuada utilización de la información en la gestión y toma de decisiones.

Otro aspecto importante a resaltar es que las CMAC aún no terminan de integrar todos los procesos de la entidad, si bien es cierto que la gestión por procesos no se concluye porque tiene la particularidad de ir mejorando y adquiriendo mayor calidad en forma continua, en las CMAC estos procesos aún no se encuentran totalmente integrados.

El marco filosófico del presente estudio es el modelo materialista, la presencia de las empresas es vital para nuestra supervivencia, contribuir a su fortalecimiento es tarea de todos. Por ello, es imprescindible que alcancen sus objetivos, entre otros el de obtener un lucro, ganancia o beneficio, entendido dentro de un entorno de responsabilidad social.

METODOLOGÍA

El tipo de investigación es descriptivo porque busca hacer una caracterización de hechos o situaciones por las cuales se identifica el problema de la investigación y es además de tipo correlacional porque propone evaluar la relación que existe entre las variables actividades de control y gestión en las Cajas Municipales del Norte del Perú, el diseño es no experimental, “La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, se trata de una investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (Hernández, 1997: 267).

La unidad de análisis lo conforman las Cajas Municipales ubicadas en la zona Norte del Perú, las cuales son: La Caja Municipal Piura, Sullana, Trujillo, Paita y Del Santa; la población de estudio lo constituyen los gerentes y funcionarios de dichas Cajas. De acuerdo a la publicación que emite la SBS a cerca del número de gerentes y funcionarios que laboran en cada una de las CMAC del norte del Perú a mayo de 2012, se tiene la siguiente distribución de la población en estudio:

	Gerentes	Funcionarios	Total
CMAC Piura	3	149	152
CMAC Sullana	3	67	70
CMAC Trujillo	7	141	148
CMAC Paita	3	29	32
CMAC Del Santa	3	28	31
	19	414	433

Fuente: SBS al 31 de Mayo de 2012

El tamaño de la muestra ha sido determinada de acuerdo a la fórmula estadística de cálculo para datos globales de estratificación de la muestra.

$$n = \frac{z^2(p)(q)}{E^2}$$

En donde:

n= muestra inicial

z= límite de confianza para generalizar los resultados (1.96)

p q= campo de variabilidad de aciertos y errores (0.6 y 0.4)

E= nivel de precisión para generalizar los resultados (0.05)

Si aplicamos los importes dados a la fórmula tenemos que el resultado de la muestra inicial es:

Muestra inicial= 369.

Muestra corregida:

$$Mc = \frac{n}{1 + \frac{n-1}{N}}$$

En donde:

n= muestra inicial

N= Población total

$$Mc = \frac{369}{1 + \frac{369-1}{433}} = \frac{369}{1.8498845} = 199$$

Muestra corregida= 199 funcionarios.

Con el fin de efectuar la recolección de datos se elaboró un cuestionario de veinte preguntas, realizado en base al problema planteado, enfocando las preguntas hacia el cumplimiento normativo, organización, estrategia de gestión, tecnología de la información, propuestas y alternativas de solución.

De acuerdo con las hipótesis planteadas obtuvimos los siguientes resultados:

Hipótesis general:

“Las deficiencias en la aplicación de las políticas y procedimientos de las actividades de control gerencial, los controles administrativos y los controles de procesamiento de información, afectan la gestión

de las Cajas Municipales del Norte del Perú, período 2008 - 2010”.

Según las encuestas un 94% respondieron que las CMAC del Norte no han implementado una adecuada gestión por procesos, en la actualidad este tipo moderno de administración garantiza calidad administrativa de mejoramiento continuo y progresivo, se basa en objetivos, metas que cumplir; en cambio, aún se mantiene el antiguo sistema de administración jerarquizado por funciones lo que ha ocasionado detrimento económico evidenciado en los indicadores de rentabilidad que han disminuido en el tiempo, ello confirma que la gestión ha sido afectada.

Tabla N° 01:
Implementación de una gestión por procesos

N°	ALTERNATIVAS	TOTAL	RESULTADO %
1	Muy de acuerdo	0	0.00
2	De acuerdo	12	6.03
3	Medianamente de acuerdo	41	20.60
4	No estoy de acuerdo	146	73.37
	Total	199	100.00

Fuente: Elaboración propia.

Hipótesis específicas:

a) La elevada rotación de la Gerencia Mancomunada influye significativamente en el establecimiento de metas a largo plazo en la gestión de las Cajas Municipales del Norte del Perú, periodo 2008 - 2010.

De acuerdo a las respuestas de la encuesta un alto porcentaje de 41% afirmó que el plan estratégico se

cumple entre el 50% y el 89% de ejecución anual, estas cifras evidencian una gestión poco eficiente y revela que los objetivos se alcanzan débilmente, la gerencia no pone énfasis en el cumplimiento del plan estratégico que constituye una herramienta importante en la efectividad de la gestión a largo plazo en aras de alcanzar las metas y el logro de los objetivos de la entidad.

Tabla N° 02:
Ejecución porcentual del plan estratégico

N°	ALTERNATIVAS	TOTAL	RESULTADO %
1	Entre 90 y 100%	23	11.56
2	Entre 75 y 89%	82	41.21
3	Entre 50 y 74%	82	41.21
4	Menos del 59%	12	6.02
	Total	199	100.00

Fuente: Elaboración propia.

La elevada rotación de la Gerencia Mancomunada conlleva al quebrantamiento de los controles gerenciales en la CMAC, aun cuando estas organizaciones cuentan ampliamente con normas internas y externas para el desenvolvimiento de sus operaciones, estas quedan en los manuales solamente, debido a la injerencia política que es una amenaza, determinada de acuerdo con los análisis FODA realizados por las siguientes entidades clasificadoras de riesgo: Apoyo y Asociados, informe a Diciembre 2009; CMAC Del Santa, Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. informe al Diciembre 2010; CMAC Trujillo, Class & Asociados S.A., informe a Junio 2011.

b) La ejecución presupuestal y el procesamiento de la información intervienen decisivamente en el logro de la efectividad en la gestión de las Cajas Municipales del Norte del Perú, periodo 2008 – 2010.

La ejecución presupuestal constituye un indicador poderoso para evaluar la gestión de las empresas, es así que una de las preguntas de la encuesta indagó sobre el porcentaje en promedio de ejecución presupuestal, obteniendo como respuesta que el 50% de los encuestados respondieron que se ejecuta en promedio el 75% anual.

Tabla N° 03:
Ejecución porcentual del presupuesto

N°	ALTERNATIVAS	TOTAL	RESULTADO %
1	Entre 90 y 100%	23	11.56
2	Entre 75 y 89%	99	49.75
3	Entre 50 y 74%	59	29.65
4	Menos del 49%	18	9.04
	Total	199	100.00

Fuente: Elaboración propia.

Realizando comparaciones del presupuesto de algunas CMAC con los estados de ganancias y pérdidas de los mismos periodos confirman el porcentaje del párrafo anterior, es decir no se cumplen las metas presupuestadas, habiendo una moderada deficiencia en la efectividad de la gestión. El presupuesto debe tener un seguimiento permanente y una evaluación mensual para la toma de mejores decisiones empresariales.

Respecto al procesamiento de la información se tiene que, según las respuestas de las personas encuestadas, las Cajas Municipales no tienen cartera deteriorada no provisionada, un rotundo 97% respalda esta afirmación, asimismo, a la pregunta sobre el porcentaje de cartera deteriorada no provisionada no fue respondida debido a que en la opinión de los encuestados las Cajas no tienen cartera deteriorada no provisionada.

Tabla N° 04:
Tenencia de cartera deteriorada no provisionada

N°	ALTERNATIVAS	TOTAL	RESULTADO %
1	Muy de acuerdo	6	3.02
2	De acuerdo	0	0.00
3	Medianamente de acuerdo	0	0.00
4	No estoy de acuerdo	193	96.98
	Total	199	100.00

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, los indicadores de rentabilidad promedio sobre activos y patrimonio se han visto disminuidos en la CMAC Del Santa debido al incremento en el gasto de provisiones para incobrabilidad de créditos, así como el mayor nivel de gastos administrativos. Este incremento en el gasto de provisiones para incobrabilidad de créditos se explica por el incremento de la mora en términos absolutos lo que trajo como consecuencia el sinceramiento de créditos que se mantenían como reprogramados.

Similar situación se observa al analizar los estados financieros de la CMAC Trujillo, es decir el incremento en las provisiones de la cartera pesada ha significado un deterioro de la rentabilidad promedio sobre activos y patrimonio.

A partir del 2009 la Caja llevó a cabo un proceso de sinceramiento de la cartera existente junto a un importante esfuerzo en provisiones, en castigos y en venta de cartera improductiva.

De los párrafos anteriores deducimos que, si no se hubiera producido estos sinceramientos de la cartera morosa, entonces, los estados financieros estarían distorsionados y los resultados de la gestión no serían los auténticos, tal como ha venido sucediendo mientras no se aplicaba el “sinceramiento”, en consecuencia, el procesamiento de la información no es el adecuado, es importante remarcar la importancia de contar con buenos controles de las tecnologías de información

porque desempeñan un papel fundamental en la gestión, destacándose al respecto el centro de procesamiento de datos, la adquisición, implantación y mantenimiento del software y la seguridad en el acceso a los sistemas.

Los sistemas de información deben tener controles por personal profesional calificado que compruebe la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones, los que lastimosamente no se han venido cumpliendo a cabalidad.

Entendemos por efectividad el grado en el cual una entidad, programa o proyectos logran sus objetivos, por lo tanto no podemos afirmar que la gestión fue eficiente.

c) La morosidad y la cartera pesada son factores determinantes que impiden alcanzar eficiencia en la gestión en las Cajas Municipales del Norte del Perú, periodo 2008 - 2010.

El tipo de actividades de control relativo a la gestión directa de funciones por actividades administrativas no se viene cumpliendo con eficiencia porque la cartera atrasada se ha incrementado conforme los indican los informes de las empresas calificadoras de riesgo, así como también el 54% de las personas encuestadas, que confirman que la cartera atrasada se ha incrementado, por consiguiente, los controles que deben ejercer los responsables del área de crédito no se cumplen.

Tabla N° 05:
Incremento de la cartera trazada

N°	ALTERNATIVAS	TOTAL	RESULTADO %
1	Muy de acuerdo	57	28.64
2	De acuerdo	108	54.27
3	Medianamente de acuerdo	28	14.07
4	No estoy de acuerdo	6	3.02
	Total	199	100.00

Fuente: Elaboración propia.

d) Las adecuadas prácticas del Buen Gobierno Corporativo contribuyen en el mejoramiento de la gestión de las Cajas Municipales del Norte del Perú.

La población encuestada se manifiesta a favor de la implementación de las prácticas del Buen Gobierno Corporativo en las CMAC porque contribuye al mejoramiento de la gestión en consecuencia al desarrollo de la entidad, el porcentaje de los encuestados que respondió afirmativamente fue del 97%.

Tabla N° 06:

Necesidad de implementación del buen gobierno corporativo

N°	ALTERNATIVAS	TOTAL	RESULTADO %
1	Muy de acuerdo	114	57.29
2	De acuerdo	79	39.70
3	Medianamente de acuerdo	6	3.01
4	No estoy de acuerdo	0	0.00
	Total	199	100.00

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, ante la pregunta, si la gestión de la CMAC genera valor y uso eficiente de los recursos brindando transparencia en la información, el 53% de los encuestados respondió afirmativamente frente a un 47% que manifiesta desconocer o conocer muy poco. Por ello, es necesario difundir las normas del

Buen Gobierno corporativo, que si bien es cierto, no son obligatorias durante el periodo de estudio; pero su aplicación permite altos beneficios a la entidad y su entorno, uno de los beneficios principales es la de obtener financiamiento a través del mercado de valores, lo que mejora sus costos de fondeo.

Tabla N° 07:

El buen gobierno corporativo genera valor a la empresa

N°	ALTERNATIVAS	TOTAL	RESULTADO %
1	Muy de acuerdo	54	27.14
2	De acuerdo	52	26.13
3	Medianamente de acuerdo	47	23.62
4	No estoy de acuerdo, desconozco	46	23.11
	Total	199	100.00

Fuente: Elaboración propia.

RESULTADOS

- La elevada rotación de la Gerencia Mancomunada no permite un adecuado planeamiento a largo plazo debido al bajo cumplimiento del plan estratégico.
- La administración por procesos no ha sido implementada, en algunos casos solo en las áreas de mayor riesgo.
- Las prácticas del Buen Gobierno Corporativo no han sido incorporadas.

- Niveles porcentuales bajos en la ejecución presupuestal denota debilidad en el control gerencial.
- El incremento de la morosidad y la cartera pesada muestra debilitamiento de los controles administrativos.
- El sinceramiento de los créditos que se tenían como refinanciados distorsiona los resultados de la gestión en los EE.FF.
- Limitaciones de un adecuado soporte tecnológico para la evaluación de los créditos en mora.

CONCLUSIONES

1. Las actividades de control gerencial, controles administrativos y los controles de procesamiento de información no se cumplen satisfactoriamente, los que afectan desfavorablemente la gestión de las Cajas Municipales.
 2. La rotación elevada de las Gerencias Mancomunadas, no permiten un adecuado planeamiento estratégico a largo plazo, tampoco una adecuada ejecución presupuestal, situación que dificulta su desarrollo.
 3. Las actividades de control relativas a la gestión por actividades administrativas no se cumple con eficiencia debido al incremento de la morosidad de la cartera, dichos controles solo existen en los manuales pero a nivel administrativo no se ejecutan a cabalidad.
 4. El procesamiento de la información no es el adecuado porque las CMAC han tenido que acogerse a un sinceramiento de créditos incobrables que se tenían como refinanciados, e ir adecuándose a las normas legales respecto a las provisiones de colocaciones.
 5. Durante el periodo de estudio las Cajas Municipales del Norte del Perú no han implementado El Buen Gobierno Corporativo que les proporcione una estructura empresarial que agregue valor mediante una guía estratégica con el fin de alcanzar sus objetivos.
2. Debido al alto nivel de competitividad existente en este tipo de industria, no es recomendable la excesiva rotación de la gerencia mancomunada porque interfiere en la adecuada gestión, ocasionado demoras o prórrogas contraproducentes.
 3. Implementar cursos de capacitación a las personas en las que incide la responsabilidad de los controles, especialmente el crediticio que es el factor crítico de éxito de estas instituciones.
 4. Los controles de los sistemas de información corresponden a personal profesional calificado que compruebe la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones.
 5. La Adopción de las prácticas del Buen Gobierno Corporativo porque permite a las CMAC el crecimiento y sostenibilidad en el tiempo, protege los derechos de los accionistas como el de las partes interesadas, asegurando que haya transparencia y una guía estratégica, además, proporciona acceso al financiamiento a menores costos a través del mercado de valores.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que las CMAC adopten un sistema de gestión basada en procesos de mejora continua, lo que permitirá el establecimiento de mejores controles relacionados con sus riesgos de control gerencial, controles administrativos y de procesamiento de información.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BARRANTES, A., Trujillo, J. y Vélchez, J. (2011). Modelo para la estructuración de titulaciones de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito en el Perú como alternativa para captar nuevos recursos, (Tesis de Maestría no publicada), Universidad ESAN, Lima- Perú.
2. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO (2004) Gestión de riesgo empresarial: Marco Integrado.
3. HERNÁNDEZ, R. (1997). Metodología de la Investigación, Colombia: Panamericana Formas e Impresos S.A.