



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Perfil y competencias del custodio de cartas fianzas y su
repercusión en la gestión de Essalud 2016**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Gestión Pública

AUTOR:

Br. Hernán Torres Simons

ASESOR:

Dr. Carlos Sotelo Estacio

SECCIÓN

Ciencias Administrativas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión de Cambio y Toma de Decisiones

PERU – 2017

Página del jurado

Dra. Liza Dubois Paula Viviana

Presidente

Dra. Gladys Sánchez Huapaya

Secretario

Dra. Lidia Neyra Huamaní

Vocal

Dedicatoria

Dedico el presente trabajo a aquellas personas que alimentaron mi vida con experiencias imborrables de esfuerzo y progreso.

A mi familia, por el apoyo constante en este arduo camino de lucha y superación, a mis hijos... aquellas sonrisas, aquel amor celestial.

Agradecimientos

A mi asesor, Dr. Carlos Sotelo Estacio, por su apoyo y consejos, a todas aquellas personas que brindaron las facilidades para el desarrollo de la presente investigación.

Declaratoria de Autenticidad

Yo, Torres Simons Hernán, estudiante del Programa Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI con la tesis titulada “Perfil y Competencias Del Custodio de Cartas Fianzas y su Repercusión en la Gestión de Essalud 2016”.

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría.
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para optar algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la presencia de fraude, plagio, autoplagio, piratería o falsificación asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lima, 2 de diciembre del 2016

Torres Simons, Hernán

DNI: 09636175

Presentación

Señores Miembros del Jurado

Dando cumplimiento a las normas del Reglamento de elaboración y sustentación de Tesis de la línea de Innovaciones Tecnológicas y Sección de Postgrado de la Universidad “Cesar Vallejo”, para optar el Título de Magíster en Gestión Pública, se presenta el trabajo de investigación titulado “Perfil y Competencias Del Custodio de Cartas Fianzas y su Repercusión en la Gestión de Essalud 2016”.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación

El autor.

Índice

	Pag
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimientos	iv
Declaratoria de Autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de Figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
I. Introducción	xiii
II. Problema de investigación	15
2.1 Aproximación temática	16
2.2 Formulación del problema de investigación	32
2.3 Justificación	33
2.4 Relevancia	34
2.5 Contribución	35
2.6 Objetivos	36
2.7 Delimitación	37
III. Marco metodológico	38
3.1 Metodología	39
3.2. Escenario de estudio	41
3.3 Caracterización de los sujetos	43
3.4 Trayectoria Metodológica	50
3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	51
3.6 Mapeo	53
IV. Resultados	59
4.1. Descripción de resultados	60
V. Discusión	79

VI. Conclusiones	91
VII. Recomendaciones	94
VIII. Referencias	97
Anexos	
Anexo 1. Validación de instrumentos	101
Anexo 2. Matriz de operacionalización de la variable	104
Anexo 3. Matriz de consistencia	105
Anexo 4. Entrevista a Profundidad	107

Índice de tablas

Tabla 1.	Cuadro de cartas fianzas emitidas por cooperativas no supervisadas por la SBS-periodo 2007-2014	64
Tabla 2.	Intervención de la CGR sobre las cartas fianzas Periodo 2007 - Nov. 2014	65
Tabla 3.	Intervención de la CGR sobre cartas fianzas Periodo 2007 - Nov. 2014	66

Índice de Figuras

Figura 1. Flujograma del procedimiento de custodia de cartas fianza	44
Figura 2. Flujograma ejecucion de cartas fianza	46
Figura 3. Flujograma desistimiento de ejecución de cartas fianza	48
Figura 4. Flujograma devolución de cartas fianza	49

Resumen

El objetivo del presente estudio fué determinar la importancia del perfil y competencias del custodio de cartas fianzas y la manera como estos factores repercuten en la gestión de Essalud durante el periodo 2016, en virtud a la evidencia de la problemática existente respecto al tratamiento y gestión de dichos valores.

La investigación realizada fué descriptiva correlacional, el método fue investigación – acción. La técnica de recolección de datos utilizado fue la revisión documentaria, análisis el marco teórico reglamentos, leyes y la entrevista a profundidad, el cual se realizó a los custodios de cartas fianzas de la Sede Central, Redes Asistenciales de Lima y Provincias de Essalud,

Las conclusiones del presente estudio fueron las siguientes: No existen criterios ni parámetros básicos respecto a las competencias y habilidades del custodio al momento de designar al personal que será el encargado de custodiar las cartas fianzas en las redes asistenciales. No existen políticas de contratación de personal especializado con conocimientos de cartas fianzas en las redes asistenciales. Las funciones del custodio de cartas fianzas en las redes asistenciales en la mayoría de los casos las lleva a cabo personal que no tiene las capacidades ni conocimiento sobre el tema de garantías. El personal encargado de dicha función desconoce de la reglamentación y naturaleza del valor, así como también de las repercusiones sociales y económicas de su trabajo en la gestión de Essalud.

Palabras clave: Carta fianza, competencias, custodio de cartas fianzas.

Abstract

The aim of this study was to determinate the importance of the profile and skills of bond letters guardian in EsSalud Management 2016, pursuant to the current situation and existing problems regarding the treatment and management of such values.

The research was descriptive correlational; the research scheme used was investigation-action. The data collection technique used was a depth interview, which was made to EsSalud's Headquarters, Subsidiaries of Lima and Provinces bond letters guardians, as well as Direct Supervisors, Area Coordinators and Treasury Managers, at EsSalud's Headquarters as in the subsidiaries too (Hospitals).

The conclusions which came in this study were the following: there are no criteria or basic parameters regarding the abilities and skills when appointing staff who will be responsible to guard bonds letters in subsidiaries.

There are no policies of hiring specialized staff in subsidiaries with knowledge in bond letters. The purpose of bond letters guardians in subsidiaries are on background because they complement other tasks given to them and sometime they don't have the abilities and knowledge about guarantees issue.

The staff in charge unknown the rules and nature of values, as well as social and economic impacts in bond management. Finally, it has been found that both, Direct Supervisors and/or subsidiaries coordinators, think that the purpose of bonds letters guardian is a supplementary function, less relevant, therefore the staff who be in charge of this function don't have specific skills and knowledge.

Key words: Bond letter, abilities, bond letter guardian

I. Introducción

Mediante el presente trabajo se desea analizar, plantear y establecer de manera lógica la importancia de las competencias en el perfil del custodio de Cartas Fianzas en Essalud, a través del análisis y el estudio de teorías establecidas por diversos autores, normas legales, experiencias laborales, casuísticas y demás conceptos desarrollados sobre la materia de estudio, con la finalidad de generar eficiencia mediante el desarrollo y aplicación de competencias laborales, específicamente las del custodio de cartas fianzas, así como también determinar la repercusión de las competencias en las metas y/o objetivos organizacionales.

En la actualidad, las organizaciones que esperan obtener altos niveles de competitividad y calidad, no solamente direccionan sus esfuerzos a la gestión eficiente de recursos tangibles, sino también direccionan sus esfuerzos al desarrollo de recursos intangibles, no palpables, como son como las competencias y demás habilidades de los trabajadores, todo ello en virtud a que dichas características no cuantificables resultan hoy en día herramientas de vital importancia en la obtención de soluciones frente a problemas organizacionales

En ese sentido, en tiempos actuales donde las organizaciones esperan alcanzar sus metas en función al desarrollo de tareas, y control de procedimientos, no consideraran el estudio y análisis del perfil y competencias del trabajador como herramienta para alcanzar los objetivos. vale decir que el éxito organizacional y las competencias profesionales deben ser idóneos.

En virtud a lo antes descrito, el presente estudio expone la problemática del custodio de cartas fianzas en Essalud, muestra las falencias y limitaciones, específicamente la del perfil y competencia del custodio, analiza capacidad de administrar y gestionar el conocimiento, la capacidad de brindar soluciones frente a situaciones que ameritan control, análisis y gestión, factores que de no ser consideradas en su real dimensión pueden llegar a generar conflictos institucionales y sociales en Essalud.

II. Problema de investigación

2.1 Aproximación temática

En Perú de hoy, el camino hacia el desarrollo se muestra galopante año tras año mediante reportes anuales de gestión gubernamental, los indicadores de desarrollo señalan que el país se encuentra encauzado hacia estándares de progreso continuo, en el Perú de hoy; el discurso político adorna los logros institucionales, los medios de comunicación muestran las bondades del crecimiento: carreteras, hospitales, colegios, inversión; en el Perú de hoy; no todo es perfecto, los actos de corrupción no son hechos ajenos a los cuales miramos desde lejos.

En el Perú, se hace necesario que el estado y las instituciones salvaguarden sus intereses, implementen, perfeccionen y diseñen perfiles y competencias profesionales, vale decir que el estado debe de contar con profesionales que reúnan las características compatibles e idóneas con los puestos de trabajo, servidores que cuenten con las competencias que permitan solucionar problemas serán de suma utilidad a las gestiones como un mecanismo de gestión y control.

Bajo ese panorama los custodios de las cartas fianzas, no escapan a dicha situación, dada la naturaleza de su labor, resulta vital dada la coyuntura el mejoramiento y rediseño de perfiles y análisis de competencias, toda vez que la función que realizan como custodio de valores, permitirá salvaguardar los intereses de la institución y por ende de la población, en vista que; si las instituciones cuentan con personal con principios éticos, capacidad auditora, proactividad analítica y demás cualidades idóneas, los actos dolosos no se llevarán a cabo en ninguna parte de los procesos logísticos, por consiguiente la bonanza económica e inversión cumplirá con su propósito u objetivo social, la justa distribución de las riquezas, calidad de vida, salud y bienestar para cada uno de sus habitantes. (Cuesta, 2002).

En ese sentido Gallego (2001) señala que el diseño de un nuevo perfil y competencias, conllevará a mejorar los estándares de control de valores, como

consecuencia de ello, la gestión de la Institucional cumplirá con los propósitos establecidos y para el cual fué creada.

Podemos concluir lo antes descrito, que el desarrollo de un nuevo perfil y desarrollo de competencias profesionales de los custodios de cartas fianzas, resulta una herramienta de gestión vital para las organizaciones que llevan a cabo proyectos con fines sociales, como es el caso de Essalud, institución que brinda servicios de salud a sus asegurados, por medio de licitaciones públicas garantizadas por medio de cartas fianzas, donde la función de custodia de valores desempeña un papel importante en la consecución de los objetivos organizacionales.

Chiavenato (1990) señala que dentro de los deberes y responsabilidades de un cargo, corresponde al empleador proporcionar los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización, de tal manera

tal como lo menciona el autor, se requiere de empleadores que generen cambios y de profesionales que reúnan las características necesarias que les permitan obtener resultados de manera eficiente, a través de la creación de nuevos espacios de acción, basados en el control, gestión, análisis y la solución de problemas.

Para efectos de análisis del presente estudio será necesario definir algunos conceptos básicos que aportarán al proyecto:

Cartas Fianza

OSCE (2012) señala que la carta fianza es quizá uno de los instrumentos financieros más usados en el mercado para respaldar deudas y/u obligaciones, se reconoce a la Carta Fianza como un crédito contingente, el mismo que a contraposición de los créditos tradicionales o efectivos, no suponen un desembolso de recursos en el momento en que son otorgados, sino que están supeditados a la condición de que ocurra una determinada eventualidad, sólo ocurrida ésta se podrá hacer efectiva.

Un posible incumplimiento en la prestación del servicio por parte del proveedor, involucraría llevar a cabo la ejecución de la garantía, situación que el custodio de cartas fianzas debe de conocer a la perfección, toda vez que existen plazos y vencimientos, toda vez que si esta no se efectiviza (ejecuta) dentro de los 15 días posterior a su vencimiento, dicha garantía carece de valor (Art. 1898, Código Civil).

Características de la Carta Fianza (Art. 1898, Código Civil):

Se puede otorgar Cartas Fianza puntuales o líneas de Carta Fianza.

Renovable al vencimiento por un período mayor o igual, previa evaluación.

Puede ser en la moneda que ambas partes pacten

Es solidaria ya que el acreedor puede accionar contra el deudor principal o el fiador.

Es irrevocable y de realización automática: debe hacerse efectiva al beneficiario si lo solicita dentro del plazo de vigencia.

Institución

Hertzler (1946) son cuerpos normativos, jurídicos y culturales, conformados por un conjunto de ideas, creencias, valores y reglas que condicionan las formas de intercambio social.

Sector Público o Sector de Gobierno

Empresas e instituciones que dependen del Estado en una economía nacional. La actividad económica del sector público abarca todas aquellas actividades que el Estado y sus empresas posee o controla. El papel y el volumen del sector Público dependen en gran medida de lo que en cada momento se considera que constituye el interés público. (Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional, Art. 8 de la Ley N° 24.156).

Sector Privado:

Perry y Rainey (1988) señalan al sector privado como parte de la economía de un país que no pertenece o no está controlada por el Estado. En el sector privado se incluyen las sociedades anónimas, sociedades de responsabilidad limitada, corporaciones, trabajadores autónomos, fundaciones.

Perfil Profesional

Un perfil ocupacional consiste en la descripción de las habilidades que un trabajador debe tener (o tiene) para ejercer eficientemente un puesto de trabajo. (Dolan y Randall, 1999).

Competencias

Según Losada (2003) “La competencia se define como un saber hacer en el contexto, es decir, el conjunto de procesos cognitivos y conceptuales que un individuo pone a prueba en una aplicación o resolución en una aplicación determinada” (p.22).

Resulta necesario manifestar que, para efectos del manejo de la información cualitativa, es importante la reducción de los datos en estudio, toda vez que un análisis cualitativo maneja gran cantidad de información, para efectos del mismo fue necesario la categorización y la codificación de la información obtenida. Incluso a veces se ha considerado que el análisis de datos cualitativos se caracteriza precisamente por apoyarse en este tipo de tareas. (Rodriguez, Gil y Garcés, 1999).

En tal sentido, como consecuencia del análisis respectivo de los datos cualitativos del presente estudio, se ha considerado las siguientes categorías como herramientas de estudio:

Gestión y Administración de valores

Análisis y Capacidad de Control

Competencias y capacidades

Bajo ese contexto, la conceptualización e interpretación respecto a las categorías del tema de investigación nos lleva a analizar diversos puntos de vista respecto al concepto perfil y competencias.

Para Díaz (2005) el perfil profesional está compuesto por conocimientos y habilidades así como también por actitudes, dichos componentes constituyen dimensiones, asimismo el autor manifestó que mediante las por competencias uno debe tener la capacidad de poder responder las siguientes interrogantes: ¿Qué se debe de saber?, ¿Qué debe saber hacer?, ¿Cómo debe ser y actuar?, ¿Cómo actuar frente a cualquier situación de riesgo y/o problema?.

Díaz (2005) el autor nos define que si bien es cierto los perfiles nos brindan un bosquejo de lo que buscamos, nos delimitan la forma de lo que se desea, por lo tanto las competencias van más allá de aquello, estas direccionan la conducta y el comportamiento de las personas, la forma de saber hacer la cosas, ambas condiciones, tanto el perfil como las competencia no actúan de manera distintiva ni excluyente, estas se desarrollan conjuntamente, la excepción de alguna de ellas, traería sesgos a las funciones, carencias de actividades esperadas y baja expectativa de mejoramiento.

Baja ese precepto, para efectos de alcanzar estándares óptimos de eficiencia resulta vital la necesidad de considerar a las competencias en términos de las habilidades que deberán contar los custodios de cartas fianzas, para de esa manera asumir un ejercicio asignado por la integralidad de sus capacidades, tanto en lo cognitivo, procedimental y a lo axiológico, el cual responda adecuada y oportunamente a los problemas de su objeto de trabajo y campo de acción.

Tobón (2004) sostiene que no puede asumirse como única políticas de captación de un profesional o designar un puesto de trabajo solo en términos de títulos académicos y/o logros documentales, resulta necesario que las herramientas para la captación de profesionales consideren al perfil profesional como un sistema dual y complejo, el cual se complementa interrelacionando las características de la profesión, aptitudes, actitudes con los factores

intrínsecos, producto de la experiencia de vida, acervo cultural e influencias del medio familiar y ambiental en que se ha desenvuelto.

La elaboración y diseño de un Perfil Profesional es un complejo proceso que implica el análisis de todos los componentes académicos del profesional que se utilizarán para desarrollar las funciones o labores que la institución quiere llevar a cabo y la naturaleza de las funciones de las labores a realizar, vale decir aplicación de los componentes académicos a la consecución de los logros deseados o establecidos.

El análisis y diseño de lo antes descrito constituye la visualización del objetivo a partir de la información académica del profesional y la transformación de dicha información utilizando para ello la naturaleza del puesto de trabajo del mismo para dar forma al profesional idóneo.

En consecuencia, el análisis de los puestos, perfiles y competencias profesionales deben de estar en permanente revisión y en correspondencia con el comportamiento del entorno en que se desarrollará, es menester por lo tanto, la investigación permanente en torno a la pertinencia del perfil según el desarrollo del entorno, a fin de que el profesional cumpla con las demandas institucionales.

Díaz (2005) da a conocer seis sub-etapas secuenciales, en la elaboración del Perfil Profesional, las que se deben de considerar al momento de la captación de un profesional:

Conocimientos, técnicas y procedimientos de las disciplinas que conllevarán a la solución de los problemas.

Áreas de acción del profesional, momento en el cual se establece el marco del ejercicio laboral y la confrontación a los problemas vinculados a su profesión.

Tareas que desempeñará el profesional, estableciéndose detalladamente los procedimientos específicos que deberá ejecutar el profesional para dar solución a los problemas del entorno.

Población donde ejercerá su labor, entendiéndose como tal el contexto social o segmento demográfico específico que recibirá los beneficios del desempeño profesional.

Desarrollo del perfil, proceso mediante el cual se estructuran lógicamente las interrelaciones entre los aspectos anteriores: disciplinas-áreas-tareas-población, es decir, se integran los resultados de las sub-etapas o pasos precedentes.

Evaluación del perfil, en la cual se analiza integralmente el proceso antes descrito a la luz de las necesidades y problemas de la sociedad, condiciones económicas y nivel de desarrollo científico y técnico del país.

Thompson y Strickland III (2004) señaló que las instituciones estatales no son ajenas a la mejora continua, a la competitividad y a las gestiones estratégicas, más aun tratándose de organismos administrados por el estado, el autor señala que dichas instituciones se encuentran afectos a controles internos y externos, mediante el cual se exige la necesidad de contar con las herramientas de gestión que le permitan llevar a cabo sus funciones, de manera tal que la toma de decisiones sean eficientes y repercutan de manera positiva en la población.

Haciendo referencia a nuestro tema de estudio, y en vista de la conceptualización de los factores importantes en la captación del personal, nos enmarcamos en nuestro tema de estudio, Essalud es una institución del estado encargada de brindar seguridad social a los ciudadanos, como tal; sus principales funciones son las de prevención, promoción y recuperación de la salud, maternidad, prestaciones de bienestar y promoción social, prestaciones económicas, así como programas de extensión social y planes de salud especiales a favor de la población no asegurada y de escasos recursos y otras

prestaciones derivadas de los seguros de riesgos humanos que ofrezca Essalud, dentro del régimen de libre contratación (Decreto Supremo N° 009-97-SA, 1999).

Essalud, como toda institución, requiere de una serie de recursos, herramientas y/o infraestructura (tangibles e intangibles) importantes para poder cumplir su principal propósito: brindar la seguridad social a la población, por lo cual, si las instituciones desean contar con el soporte necesario que les permita alcanzar las metas organizacionales deseadas, consideramos que el rediseño de perfiles en bases a competencias servirá como herramienta a la consecución de dichos los objetivos.

Para efectos del mismo y como nos hemos referido anteriormente, el Perfil Profesional juega un papel primordial en la política de designación de funciones, requiere de una correcta, clara y explícita definición, no se debe de dejar datos al azar o al sobre entendimiento, ni permitirse ambigüedades respecto a las características que evidencien las competencias profesionales.

Addine (2000) manifiesta que el perfil profesional debe de especificar las habilidades cognitivas, las cuales son adquiridas o deberán contar el profesional en el transcurso de su preparación académica y experiencia laboral, asimismo se debe de mencionar de manera detallada las habilidades o destrezas procedimentales en términos de tareas, actividades y acciones que realizará en su ejercicio laboral, así como ser extremadamente explícitos en las habilidades actitudinales o los valores y actitudes a desarrollar, para el buen desempeño profesional.

Bajo ese contexto el autor da a entender la importancia del perfil y su relación con los objetivos institucionales, o mejor dicho con el beneficiario final, vale decir que la relación puesto de trabajo- funciones- perfil debe de incluir un análisis de la población objetivo, es decir la que se beneficiará directamente con el desempeño del profesional, además de los elementos o factores teórico-prácticos que permitirán su desempeño adecuado.

Maldonado (2002) señala que a fin de lograr un vínculo entre perfil y competencias señala la importancia de implantar pedagogía en los puestos de trabajo, a efectos que los valores y postulados se contextualicen de manera permanente, el Perfil Profesional debe de estar en constante formación y análisis, se debe de generar los elementos necesarios que permitirán al profesional y a las instituciones desarrollar un proceso constante de actualización de las competencias de sus trabajadores según los avances del conocimiento científico y técnico, dichos aspectos constituyen (analizando aspectos del entorno desde su formación) una responsabilidad social de las instituciones universitarias y/o instancias formadoras de profesionales.

Díaz (2005) en clara concordancia con lo antes señalado, manifiesta la necesidad que se debe de tener al momento de considerar al Perfil Profesional, el objetivo o alcances del mismo, es decir lo que se espera de su aplicación:

En el primer caso constituye la guía para la estructuración académica del profesional en base a las necesidades institucionales.

En segundo lugar, permitirá determinar o disminuir el sesgo de incertidumbre que las instituciones tienen respecto al profesional con relación a sus capacidades y /o competencias frente a la solución de problemas en beneficio de la institución.

El factor humano juega un papel importante en dicho propósito, toda vez que es la principal herramienta con la cual cuentan las instituciones a efectos de cumplir con sus objetivos, es el factor humano, sus características y naturaleza del mismo las que mueven y generan los cambios institucionales, promueven gestiones exitosas o en su defecto ejercen trabas en las gestiones gubernamentales, existen teorías y definiciones que estipulan la importancia del análisis del factor humano, es por ello nuestro interés en poder establecer la relación entre las capacidades respecto al perfil que debe de tener un profesional con relación a su puesto de trabajo, específicamente, a la custodia de cartas fianzas.

Dentro del marco de gestión de los perfiles es necesario mencionar la importancia de las competencias dentro del ámbito de acción de los perfiles profesionales, esta categoría determinará el modus operandi mediante el cual se desenvolverá el perfil, por lo tanto, dicho factor que mueve o promueve los mecanismos de desempeño en los puestos laborales de tal manera que repercuten en la obtención de los resultados y la eficiencia laboral.

Gallego (1999) señala que el trabajo con competencias implica, indispensablemente, cambios radicales en las formas de gestionar recursos y talento humano, asumir dicha responsabilidad trae consigo sustituir o cambiar hasta cierto punto el labores repetitivas tradicionales en la captación y designación de puesto de trabajo, por actividades consideraciones y/o factores intrínsecas a tener en cuenta en la relación trabajador-puesto de trabajo.

Muchas veces las instituciones estatales tienden a omitir el análisis previo de las competencias antes de optar por un trabajador y una vez ya inmerso dentro de las funciones establecidas, no desarrollan mecanismos que mejoren dichas capacidades, muchas empresas inciden en poner énfasis en los logros académicos, los cuales muchas veces difieren de la experiencia obtenida o lograda, las instituciones deberían además de los logros académicos, considerar los logros palpables obtenidos en función a sus competencias personales y profesionales

Asimismo se considera de vital importancia tener en consideración que el punto principal del enfoque de captación y designación de puestos de trabajo por competencias, lo constituye la evidencia o resultado que otorga del desempeño de las funciones, el cual según Malpica (1996), es definido por como la expresión concreta de los recursos que pone en juego el individuo cuando lleva a cabo una actividad, y que pone el énfasis en el uso o manejo que el sujeto debe hacer de lo que sabe, no del conocimiento aislado, sino en condiciones en las que el desempeño sea relevante.

Según el autor, lo antes manifestado implica que el uso que se haga de los conocimientos, su aplicabilidad en la transformación de la realidad concreta,

trasciende a la importancia que tradicionalmente se ha concedido a la posesión de determinados conocimientos, lo que indiscutiblemente obliga a que las instituciones replanteen lo que comúnmente han considerado como desarrollo de funciones.

Este punto de vista indica que la determinación acerca de si un individuo es competente o no lo es, sólo puede realizarse, en las condiciones reales bajo las cuales el desempeño tiene sentido y no por el cumplimiento formal de los objetivos de aprendizaje, los que en la mayoría de los casos carecen de vinculación con el contexto.

Bajo el contexto conceptualizado de los perfiles y las competencias podemos mencionar que diversas teorías administrativas y postulados, señalan la importancia de la relación entre las personas y los puestos de trabajo, la idoneidad entre ambos factores y los objetivos planteados.

Taylor (1911) señaló dentro de sus apreciaciones respecto al proceso de selección de personal, la relación entre el puesto de trabajo y las cualidades del trabajador, mediante su estudio expresó la importancia de una selección científica de los trabajadores, de tal manera que cada trabajador fuera responsable de la tarea para la cual tuviera más aptitudes.

Gallart (1997) por su parte manifestó respecto a la relación del trabajo y las competencias, que éstas eran una mezcla entre educación, experiencia laboral y formación específica, adquirida a lo largo de la vida, de ahí que las competencias se definan y se construyen en la práctica social mediante una tarea conjunta entre empresas, trabajadores y educadores.

Dalley (1999) mencionó el papel que juegan los perfiles en las labores o puestos de trabajo, señalando que los perfiles definen las tareas para los puestos descritos y permiten acompañar y anotar la competencia de los empleados.

Tal cual mencionan los autores, los perfiles determinan las características del puesto y es en base a ello que las instituciones deben establecer los parámetros de las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo,

lamentablemente muchas veces las instituciones omiten dicha función creando conflictos de interpretación de labores, problemas de funciones y gestión de tiempos.

Essalud, como entidad pública requiere del diseño de un perfil que se adecue a las necesidades y responsabilidades de la custodia de valores, para que estas se complementen con las competencias de los trabajadores y de esa manera optimizar los resultados que permitan reducir los márgenes de error y evitar conflictos sociales, toda vez que las cartas fianzas garantizan procesos que tienen directa repercusión social.

Según Caballero (2000) el perfil profesional fue descrito como la imagen contextualizada de la profesión en un momento y lugar adecuado, el cual orienta la determinación de los objetivos, el perfil de acuerdo al autor sirve de referencia para la valoración de la calidad de la formación y para la elaboración de clasificadores de cargo.

El Control es otro factor idóneo que complementa de forma ambigua la dualidad perfil profesional-competencias en la función de custodia de cartas fianzas, tal es así que autores mencionan su importancia y repercusión en el logro de objetivos organizacionales.

Caballero (2009) señala que desde la segunda mitad del siglo pasado el concepto control interno forma parte de las herramientas de las gestiones de las empresas eficaces, menciona al control como un instrumento eficaz de la auditoría. Se han alcanzado grandes logros respecto a control en ramas afines a procesos, por medio de mejoras continuas de dicho proceso se han llevado a cabo gracias al trabajo conjunto de administradores, Contadores Públicos, Especialistas en información y comunicación, los expertos en sistemas y los técnicos en informática y cibernética.

Álvarez (2012) estipula que el objetivo del control en el ámbito de las tesorerías comprende específicamente la implementación de las normas de control interno, las cuales tienen como propósito brindar seguridad razonable

sobre el buen manejo de los fondos y valores públicos. Además, señala, que estas normas son de aplicación en las entidades que administran fondos del Tesoro Público.

Essalud, como organismo estatal regida por estatutos y reglamentación estipulados por el estado, se maneja en función de un Reglamento de Organización y Funciones (ROF), así como también en función a diversos documentos de gestión organizacional, los cuales sirven como herramienta en la gestión institucional (Resolución 767-PE-2015).

Sin embargo, Essalud carece de una política de contratación respecto al perfil idóneo del personal que custodia cartas fianzas, toda vez que la administración de dichas garantías implica un alto nivel de responsabilidad y control sobre los mencionados valores, en virtud a que existen plazos, vencimientos, conocimiento de índole financiero-legal y de manera primordial el control respecto a la repercusión social que se desprende de la custodia de dichos valores, capacidades que el custodio debe de tener dentro de sus capacidades y competencias, con la finalidad de evitar contingencias que puedan repercutir en perjuicio de la institución y por ende de la sociedad.

Existen otros estudios realizados sobre las competencias y perfiles que se deben de considerar en un profesional y su relación con el puesto del trabajo:

McClelland (1973) determinó mediante su estudio, que las pruebas obtenidas respecto al coeficiente intelectual y las pruebas de rendimiento académico, las cuales se utilizan en las universidades para efectos de admisión a las carreras universitarias y sus efectos en la selección de personal en los Estados Unidos, no determinan el éxito profesional y laboral; y que, de manera contraria, mediante un estudio direccionado a la identificación de competencias podría obtener resultados más óptimos.

Spencer y Spencer (1993) manifestó:

“Mediante la técnica de la Entrevista de Eventos Conductuales (3) (propuesto por McClelland, por lo cual se le considera el pionero en

la investigación y evaluación de las competencias), se desarrollan y analizan las características de las personas que tienen un óptimo y excelente desempeño en su trabajo” (p. 5).

Boyatzis (1982) analizó las investigaciones de McClelland respecto a los estudios de competencias en gerentes y desarrollo una categorización de competencias gerenciales, desprendiéndose de las mismas los siguientes conceptos: logro, ayuda / servicio, influencia, gestión, pensamiento cognitivo / resolución de problemas y eficacia personal.

La principal contribución del autor, es la de ser el pionero en desarrollar la teoría de la competencia de los recursos humanos, desarrollado a través de su obra “El Gestor competente”.

Boyatzis (1982) señaló que “competencias son características que están causalmente relacionadas con el desempeño efectivo y / o superior en un puesto de trabajo” (p. 23).

Autores como McClelland (1973), Boyatzis (1982), Spencer y Spencer (1993), desarrollaron mecanismos e instrucciones para llevar a cabo los estudios acerca de las competencias, para en función a ellas analizar la información obtenida y formular modelos de competencias.

Dichos autores realizaron, además, importantes aportes respecto a la administración de recursos humanos, respecto a la utilización del concepto competencias para situaciones de reclutamiento, selección, planificación, sucesión, desarrollo y la trayectoria profesional del personal.

Bernd Schünemann (1998) señala lo siguiente respecto a actos dolosos en la administración de bienes públicos y/o valores a favor del estado, en el cual podemos ver la importancia del rol que juegan los valores y competencias en las administraciones públicas:

“...al menos en una gran parte de los delitos especiales se trata de los denominado delitos especiales de garantía. En ellos, la posición

de autor consiste en una posición de garante penal (...) esto es muy evidente en los delitos de funcionarios, porque el funcionario público ejerce un control cualificado sobre el suceso en el marco de su competencia, a raíz del poder estatal del que dispone “ (p. 25).

Lévy-Leboyer (1997) desarrolló por su parte el concepto competencias desde una perspectiva y visión psicológica, proponiendo algunos alcances importantes respecto a la gestión de las competencias individuales y su relación con las competencias de la empresa, dicho punto de vista propone una interpretación de las variables de índole personal en base a experiencias obtenidas y la repercusión del entorno en el comportamiento de los trabajadores.

Zarifan (1999) por su parte estableció alcances sobre el concepto “competencia laboral”, señalando que en los últimos años se ha incrementado notablemente el estudio de las competencias, toda vez que se trata de una herramienta utilizada por las gestiones que desean alcanzar el éxito laboral. La razón de dicho análisis se basa en las constantes transformaciones que están experimentando de manera continua las organizaciones, en virtud a la rapidez con que se mueven los mercados en el mundo.

En Latinoamérica, Mertens (2000) e Irigoien y Vargas (2002) han llevado a cabo estudios e investigaciones respecto a las competencias laborales. El punto de vista de los autores consiste en vincular la competencia laboral con la formación profesional o técnica que desarrolla y/o recibe cada persona.

Por otro lado, en Argentina, Alles (2008) ha desarrollado de manera profunda y de manera extensa lo concerniente a las competencias a nivel de la gestión de recursos humanos. Alles desarrolla en la mayoría de sus obras el enfoque de la administración de recursos humanos y desde esta perspectiva la autora promueve a la competencia como un capital humano intangible con el que cuentan las organizaciones para destacar frente a sus competidores. Por ello, recalca mucho la identificación y desarrollo de competencias.

Existen normativas y reglamentaciones establecidas en nuestro país que delimitan el marco de las competencias y perfiles en el ámbito de la custodia de cartas fianzas, del cual se puede establecer el interés de diversas instituciones respecto al perfil profesional en las áreas de tesorerías:

En el Perú, SENAMHI (2015), establece en su Manual de Organización y Funciones en el numeral 4.8 CARGO DEL TESORERO, Literal c) Las funciones específicas del cargo, el cual señala, en su punto 8) “Llevar el Control de Cartas Fianzas”, de tal manera que por medio de dicha reglamentación se designa la responsabilidad de llevar el control y por ende la administración de dichas garantías.

Asimismo, dicho manual establece como requisito mínimo para desempeñar el cargo, específicamente en el literal e) REQUISITOS MINIMOS DEL CARGO, lo siguiente: “Título de Contador Público, Colegiado, o carrera afín”, delimitando con ello el perfil del encargado de llevar el control de las garantías.

SERVIR (2016) por su parte como organismo del estado el cual realiza procesos de selección para cubrir plazas de cargos Directivos y Gerenciales a través de concursos públicos meritocráticos y transparentes, considera dentro del perfil del servidor público dos tipos de competencias: *competencias genéricas* y *competencias específicas*, a fin de promover una progresiva mejora de la capacidad de gestión del Estado.

Mediante el proceso de Convocatoria P.S. 076-CAS-SCENT-2013 - Essalud, dicha institución establece los lineamientos para el proceso de selección de personal, a efectos de cubrir la plaza de custodia de cartas fianzas, mediante el cual establece los requisitos mínimos del perfil del profesional, características mínimas para desempeñar dicha función, dentro del cual no se consideran a las competencias como requisito para postular a dicho puesto laboral.

2.2 Formulación del problema de investigación

2.2.1 Problema General

¿De qué manera el perfil y competencias del custodio de Cartas Fianzas inciden la gestión de Essalud?

2.2.2 Problemas Específicos

¿De qué forma el perfil y competencias del custodio de cartas fianzas repercute económicamente en la gestión de Essalud?

¿De qué manera el perfil y competencias del custodio de cartas fianzas influye administrativamente en la gestión de EsSalud?

¿De qué manera el perfil y competencias del custodio de cartas fianzas repercute en el proceso de custodia, ejecución y desistimiento de ejecución de una carta fianza?

¿De qué manera el perfil y competencias del custodio de cartas fianzas avala o garantiza la obtención de los objetivos organizaciones de la institución en el ámbito de los procesos de licitación?

¿De qué manera el perfil y competencias del custodio de cartas fianzas sirve como herramienta de control en los procesos de administración y gestión de dichos valores y su repercusión en los procesos de licitación?

Se espera que al realizar el análisis de los cuestionamientos respecto al perfil y competencias del custodio de cartas fianzas, se logre mejorar los estándares de control y custodia de dichos valores, toda vez que se ha evidenciado la carencias de capacidades y actitudes frente a la resolución de problemas, falencias en la administración y gestión de los valores, el cual debido a las debilidades propias del mismo, repercute de manera significativa en la gestión de la red asistencial, y por ende en la gestión de la Sede Central de Essalud.

Se espera, en conclusión, establecer mejores estándares en el proceso de selección de custodio de cartas fianzas, en bases a competencias coherentes con el puesto a desarrollar, analizando o mejorando las herramientas al momento de designar al personal que llevará a cabo dicha función, por medio de simulación de situaciones, respuestas ante situaciones críticas y mejoramiento del conocimiento de procesos continuos.

Resulta lamentable, que las instituciones del estado consideren que el desarrollo de las funciones estatales son procesos mecanizados, estandarizados, carentes de lógica y entendimiento, tal es así, que resulta normal, poder apreciar en ministerios, instituciones y demás organismos gubernamentales, personal sin ética, carentes de capacidades que brinden mejoras a la institución y limitada capacidad para agilizar y/o solucionar problemas, por consiguiente perjudican la imagen institucional y como consecuencia de ello, aparece el incremento de quejas, reclamos, e insatisfacción por parte de los usuarios.

Por otro lado, existe la justificación por parte de las administraciones, en sustentar tales falencias en base a carencias presupuestarios, políticas de gestión central, o en el peor de los casos apatía a la mejora continua, apaciguamiento y confort, situaciones que han conllevado a través de los años a la institucionalización de taras y comportamientos dolosos.

2.3 Justificación

El presente trabajo se justifica desde los siguientes puntos de vista:

Punto de vista profesional

Desde este punto de vista el desarrollo y aplicación de un perfil y competencias idóneos con la custodia de cartas fianzas influenciará en el eficiente control y gestión de las garantías en las instituciones, toda vez que el profesional tendrá las herramientas necesarias que le permitan llevar un eficiente control de las fianzas, analizar plazos, vencimientos y responsabilidades legales, se contará con herramientas de carácter crítico y analítico, necesarios a fin de poder llevar a cabo dicha labor de manera eficiente.

Punto de vista institucional

Desde este punto de vista los intereses de la institución estarán en salvaguarda toda vez que las reglamentaciones, parámetros de control interno, cumplimiento de funciones y validez de información, se llevarán a cabo de manera eficiente, disminuyendo el riesgo económico e impacto negativo en la sociedad y/o beneficiarios, por la falta del desarrollo de los procesos de manera eficiente de acuerdo a lo establecido y reglamentado.

Punto de vista social

Las licitaciones y/o procesos logísticos del estado estarán salvaguardados, (construcción de hospitales y/o centros asistenciales, compra de medicamentos), frente a cualquier incumplimiento por parte del proveedor, toda vez que el custodio tendrá la capacidad de analizar las renovaciones, validar procesos, términos y plazos de vencimientos, en virtud que se llevará a cabo una eficiente labor en la custodia de cartas fianzas, conllevando a la aplicación de valor a los procesos, recolección de información acerca del propósito y fin de la custodia y por consiguiente la ejecución de la carta fianza.

2.4 Relevancia

El presente estudio será de suma importancia para las instituciones que administren y gestionen cartas fianzas, toda vez que mediante el desarrollo y aplicación de un perfil y competencias profesionales idóneos con el puesto de custodio de cartas fianzas, se contribuirá y garantizará de manera profesional y eficiente con el cumplimiento y desarrollo de los proyectos que el estado ejecuta dentro de su periodo de gestión, en virtud a que los proyectos de inversión del estado con terceros, se encuentran garantizadas por medio cartas fianzas, las cuales son entregados a los custodios para su administración respectiva.

Por lo cual, se considera conveniente que al contar con un profesional idóneo que cubra las necesidades respectivas para el puesto y asimismo aplique sus capacidades y competencias en beneficio de los intereses del estado y del

asegurado, estarán salvaguardados los intereses sociales, por consiguiente, el bienestar institucional se verá reflejado en el cumplimiento de los objetivos.

En suma, estos beneficios desarrollarán políticas de custodia de valores, los cuales elevarán la calidad de gestión de las instituciones, generando con ello un impacto cultural respecto a la manera de administrar valores que impliquen vínculos directos en la sociedad.

2.5 Contribución

El presente estudio será de interés social, en virtud a que el estudio desarrollado servirá como herramienta de control y gestión para las instituciones respecto a la custodia y administración de cartas fianzas, en vista que la aplicación de políticas de designación de puestos por medio de competencias y capacidades avalarán el correcto y óptimo desarrollo de procedimientos logísticos, desde la eficiente custodia de valores.

El desarrollo e implementación de un perfil idóneo del custodio de cartas fianzas, garantizará al estado desde la custodia de valores, velar por los intereses del estado y por consiguiente salvaguardar la seguridad social de la población, debido a que las competencias y valores profesionales del custodio permitirán asegurar la correcta administración de las garantías, como consecuencia de ello actos dolosos no podrán enclavarse en la institución, toda vez que los mecanismos de control se verán optimizados por medio de valores y ética en beneficio de la institución.

Bajo ese contexto, la implementación del desarrollo y aplicación del perfil profesional del custodio de cartas fianzas en base a competencias y valores, impactará socialmente en vista que el mismo servirá como herramienta de control frente a posibles actos de corrupción, evitará actos dolosos mediante la optimización de los mecanismos de control y gestión de valores por medio de la aplicación de competencias profesionales, garantizando con ello la continuidad y cumplimiento de los contratos de licitación, toda vez que, de existir alguna falencia respecto a la garantía el custodio estará en la capacidad profesional de aplicar

sus conocimientos en beneficio de la institución, verificando la validez de las garantías, aplicando la sanción correspondiente como es la ejecución de la carta fianza o en su defecto denunciar actos dolosos manifestados en las instrucciones recibidas por parte de las instancias que administran los procesos de licitación.

Vale mencionar que, en tiempos actuales donde las mafias organizadas se han institucionalizado en dependencias que controlan la logística de los organismos del estado, resulta necesario repotenciar los mecanismos y/o herramientas de control, a fin de que evitar hechos que pongan en riesgo la estabilidad institucional y por consiguiente perjudiquen los propósitos organizacionales.

Por lo cual, se propone fortalecer las funciones del custodio de cartas fianzas, mediante la aplicación y uso de recursos no tangibles e inherentes en ser humano (ética, análisis, crítica, capacidad de solucionar problemas), a través de la aplicación de las capacidades y competencias, fortaleciendo las cualidades éticas, motivando la constante capacidad de análisis y crítica frente a situaciones que se puedan percibir como amenazas.

2.6 Objetivos

El objetivo del presente estudio, es la de determinar de qué manera influye el perfil y competencias en el custodio de cartas fianzas y su repercusión en la gestión de Essalud, para de esa manera desarrollar nuevas herramientas que permitan a las administraciones captar o designar profesionales en base a las competencias y perfiles idóneos en la custodia de dichos valores.

2.6.1 Objetivo General

Determinar de qué manera el perfil y competencias del custodio de Cartas Fianzas incide en la gestión de Essalud.

2.6.2 Objetivo Específico

Determinar de qué forma el perfil y competencias del custodio de Cartas Fianzas repercute económicamente en la gestión de Essalud.

Determinar de qué manera el perfil y competencias del custodio de Cartas Fianzas influye administrativamente en la gestión de Essalud.

Determinar de qué manera el perfil y competencias del custodio el perfil del custodio de las cartas fianzas repercute en el proceso de custodia, ejecución y desistimiento de ejecución de una carta fianza.

Determinar de qué manera el perfil y competencias del custodio de cartas fianzas avala o garantiza los objetivos organizacionales de la institución, en el ámbito del proceso de licitación.

Determinar de qué manera el perfil y competencias del custodio de cartas fianzas sirve como herramienta de control en los procesos de administración y gestión de dichos valores y su repercusión en los procesos de licitación.

2.7 Delimitación

2.7.1 Espacial

Está conformada por los custodios de Cartas Fianzas en las redes asistenciales de Essalud.

2.7.2 Teórica

El campo de investigación se desarrolla en el campo de la gestión estatal reglamentado y delimitado de acuerdo a la normativa vigente.

2.7.3 Temporal

La investigación se lleva a cabo en el periodo 2016.

III. Marco metodológico

3.1 Metodología

3.1.1 Tipo de Estudio

De acuerdo con Sabino (2000) la investigación es un esfuerzo que se lleva a cabo para resolver un problema, real y con capacidad de aplicar el conocimiento.

El presente estudio está orientado a reconsiderar nuevos patrones y parámetros en el perfil y competencias de los custodios de cartas fianzas, se espera de esa manera, generar cambios en la forma de conceptualizar y concebir las funciones laborales del custodio de garantías, por lo cual, para efectos del desarrollo del presente estudio se ha considerado utilizar la investigación descriptiva correlacional, valiéndose de las herramientas de la observación y recolección de datos, para luego hacer uso de la técnica de constatación, el presente estudio está orientado al cambio y toma de decisiones.

Se espera que por medio del presente estudio, se mejore los mecanismos y herramientas de control en las entidades públicas respecto al control y administración de los valores custodiados, específicamente Cartas Fianzas, se espera además diseñar de un perfil idóneo compatible con la custodia de cartas fianzas, considerando competencias y capacidades como pilares principales de tal función, basados en el análisis de las teorías, responsabilidades y obligaciones del personal encargado de custodiar dichas garantías, así como también en función a la naturaleza de dichos valores.

De acuerdo a lo antes descrito, el presente estudio busca reestructurar los procesos establecidos, aplicar nuevos parámetros respecto a los perfiles, competencias y políticas de reclutamiento, los cuales de acuerdo a enunciados y estudios repercuten de manera positiva en las gestiones.

El análisis del perfil, será un tema vital en el presente estudio en vista que dicha variable servirá a las administraciones de las instituciones estatales, como una herramienta que permita delimitar las aptitudes, competencias y valores los cuales se deberán a tener en consideración como características inherentes en

custodio de cartas fianzas, para de esa manera verificar la relación puesto de trabajo- aptitudes del trabajador.

Respecto a las competencias, se analizará la importancia de las capacidades idóneas del custodio de cartas fianzas, los valores y la relación de los mismos frente a la solución de problemas, su importancia la capacidad de aplicarlas frente a situaciones y/o problemas específicos.

Referente a las administración y políticas de reclutamiento, se establecerán los alcances pertinente es a fin de que estos se realicen en función al perfil idóneo, capacidades y conocimiento sobre el puesto de trabajo, lamentablemente en las instituciones publica muchas veces no se considera este factor y se llevan a cabo contrataciones de personal en base a afinidades políticas, nepotismo y demás factores que perjudican a las gestiones estatales, por consiguiente dichas políticas en la asignación de personal dañan la imagen institucional y en el peor de los casos repercute en los objetivos institucionales.

3.1.2 Diseño

El diseño corresponde al modelo de gestión cambio y toma de decisiones, en virtud a que se espera contar con una herramienta que permita contribuir en la toma de decisiones respecto a la designación del profesional que cubra el puesto de custodio de cartas fianzas en Essalud, se consideró además la necesidad de desarrollar un Modelo de Gestión, el cual se lleve a cabo mediante el análisis y estudio de teorías establecidas respecto a competencia y valores, en virtud a ello se desarrollarán y plantearan nuevos lineamientos referentes al perfil del custodio de cartas fianzas, los cuales que permitirán entre otras cosas poder ser implantadas y desarrolladas con la finalidad de establecer parámetros de eficiencia en el puesto de trabajo y por consiguiente de la óptima relación puesto - trabajador.

Asimismo, el régimen e investigación que se desarrollará será libre; en virtud a que el tema de investigación es de exclusivo interés e iniciativa del autor, quien labora como custodio de cartas fianzas en la Sede Central de Essalud.

Por lo tanto, las conclusiones del presente estudio contribuirán a fomentar estándares eficientes de control de los valores en las instituciones públicas, profesionalizando las funciones y estableciendo nuevos estándares de eficiencia en el control y custodia de valores en salvaguarda de los intereses institucionales.

3.2. Escenario de estudio

3.2.1 El ambiente físico y entorno

De acuerdo a la Estructura Orgánica y el Manual de Organización y Funciones de Essalud, la Gerencia de Tesorería cuenta dentro de sus funciones la administración y custodia los valores y /o recursos financieros de la institución.

Para efectos el mismo, dicha instancia habilita el espacio físico respectivo con las herramientas informáticas correspondientes, a fin de que la labor de custodia de valores se lleve a cabo sea realizada de manera eficiente.

Bajo ese contexto, se ha evidenciado que en las redes asistenciales existen las siguientes debilidades y falencias respecto a la custodia de cartas fianzas:

Existe un gran número de custodios de garantías que no reúnen las características profesionales básicas y necesarias, los cuales guarden relación con el perfil idóneo en la custodia de valores, esta situación se obedece a la falta de una política por parte de la institución respecto a la captación y/o designación de personal que cuenten con las competencias y perfiles afines al puesto de trabajo, específicamente a la custodia de valores, así como también a las falencias gerenciales quienes consideran a las competencias y valores como puntos poco relevantes en la gestión y custodia de valores.

Se ha podido constatar la carencia de herramientas informáticas que apoyen la custodia y control de valores, no se cuenta con programas informáticos especializados que permitan llevar un óptimo control de las fianzas, estos se llevan a cabo por medio de hojas de cálculo, o en el peor

de los casos se registran en libros de control de forma manual, dicha situación genera falencias en la información financiera que se reporta a la institución, toda vez que, de requerirse reportes de gestión y/o registros de fianzas, estos al no contar con herramientas informáticas de control en administración de valores, la información que se remita puede estar sujeta a consignar datos o valores erróneos, perjudicando con ello la gestión financiera, toda vez que al tratarse de valores los cuales son constantemente auditados por órganos de control interno y externo es susceptible de sufrir sanciones y/o observaciones.

Se ha evidenciado que en la mayoría de las redes asistenciales la custodia y archivamiento de las cartas fianzas se realiza en muebles de madera, careciendo de una seguridad eficiente, no existen bóvedas de seguridad, estas deben reunir un mínimo de requisitos de seguridad que garanticen la integridad de los valores.

Consideramos que la información obtenida respecto al ambiente físico y las herramientas informáticas, son importantes para efectos del presente estudio, toda vez que, mediante los mismos, se podrán establecer los límites de la formalidad e informalidad en la custodia de los valores y su relación con la idoneidad del perfil del custodio de cartas fianzas con el puesto de trabajo.

3.2.2 El ambiente social

El análisis y tratamiento de la cultura y clima organizacional, es un factor importante para la gestión de Essalud, resulta importante para la administración central gestionar y controlar los patrones de comportamiento formal e informal, para efectos del mismo, mediante Resolución de Superintendencia N° 1612015-SUSALUD/S se aprobó la norma “Lineamientos de Buen Gobierno Corporativo para las Instituciones Administradoras de Fondos de Aseguramiento de en Salud-IAFAS públicas”, mediante el cual se establecen las pautas sobre las cuales las instituciones Administradoras de Fondos de Aseguramiento en Salud (IAFAS) podrán generar sus manuales, reglamentos y códigos con la finalidad de optimizar el uso de los fondos administrados por ellas, en un marco armónico, profesional y

transparente, delimitando responsabilidades, la vigencia de esquemas de control cruzado, el cumplimiento, cuidados de obligaciones y compromisos, la eficiencia de asignación de recursos y la eficacia en la ejecución de procesos.

Principios básicos de Buen Gobierno Corporativo:

Eficiencia

Equidad

Respeto de los derechos

Cumplimiento responsable

Transparencia

Reconocimiento de los grupos e interés

Tal como se puede observar, existe el interés institucional y gubernamental en la mejora de un clima organizacional eficiente en armonía, para la mejora de la competitividad institucional.

3.3 Caracterización de los sujetos

Custodio de Cartas Fianzas. Es el personal encargado de la custodia de cartas fianzas en la Sede Central y en las Redes Asistenciales. Asumen la responsabilidad de custodiar los valores y de llevar a cabo las instrucciones por parte de las instancias encargadas de administrar los procesos de licitación, como son la ejecución, desistimiento de ejecución y/o devolución de las fianzas. Son los encargados de emitir mensualmente a las diversas instancias implicadas en su custodia, reportes de gestión, señalando la vigencia y situación de fianzas en custodia. En las redes asistenciales en su gran mayoría son profesionales, técnicos y/o auxiliares administrativos que llevan a cabo dicha función. En las redes asistenciales gran parte del personal encargado de la custodia de valores, lleva a cabo otras funciones las cuales no guardan relación con la custodia de cartas fianzas.

Principales funciones del custodio de cartas fianzas y sus respectivos flujogramas:

Registro y control de cartas fianzas al sistema informático

La custodia de cartas fianzas de acuerdo al siguiente flujo grama ha sido elaborado de acuerdo a la información extraída de la normativa de custodia de cartas fianzas de Essalud, el cual es desarrollado por el custodio durante el tratamiento de dichos valores, en ella se ha implementado procesos como la “revisión de valores, monto, fecha de vencimiento, autenticidad antes la entidad financiera”, proceso que no era considerado en ningún paso del procedimiento de custodia de fianzas.

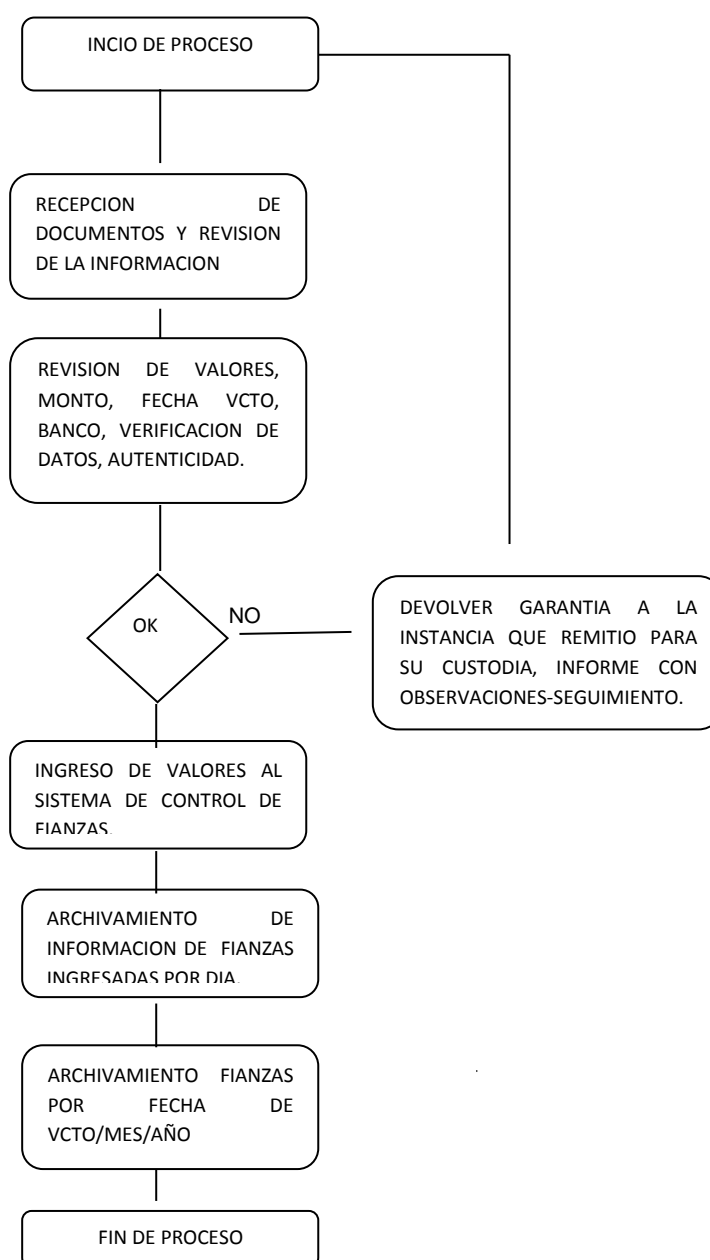


Figura 1. Flujograma del procedimiento de custodia de cartas fianza

Ejecución de cartas fianzas

Mediante la ejecución de las garantías la institución salvaguarda sus intereses, toda vez que dichos recursos servirán como medio de continuidad de los procesos de licitación, frente alguna falta por parte del proveedor en alguna etapa del proceso de licitación, en tal sentido se ha elaborado el flujo grama de ejecución de cartas fianzas, teniendo como base la normativa de la institución, proponiendo algunos procesos que no eran considerados en el flujo de ejecución de Essalud.

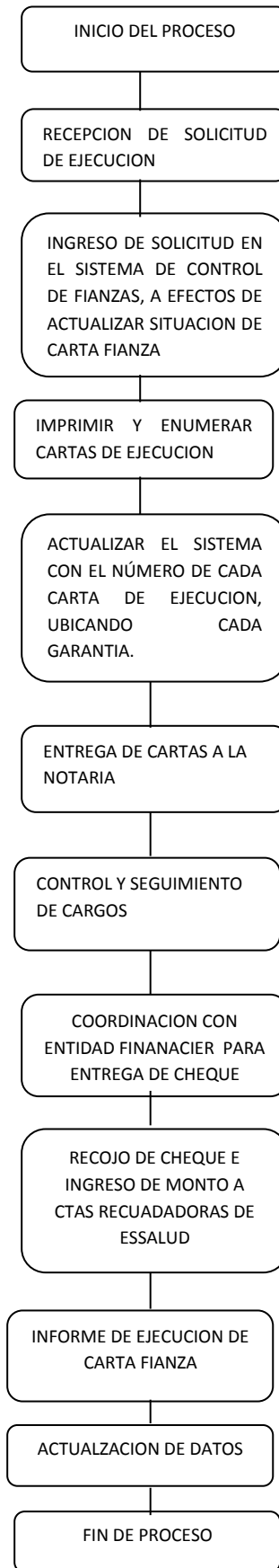


Figura 2. Flujograma ejecución de cartas fianza

Desistimiento de ejecución

El desistimiento de la ejecución es un proceso mediante el cual la institución solicita se deje sin efecto la ejecución de la carta fianza, frente a cualquier acto o suceso fortuito por parte de la institución o regularización por parte del proveedor, respecto a la ejecución de la garantía, en tal sentido el desistimiento resarce el posible daño que pueda ocasionar la ejecución de una garantía.

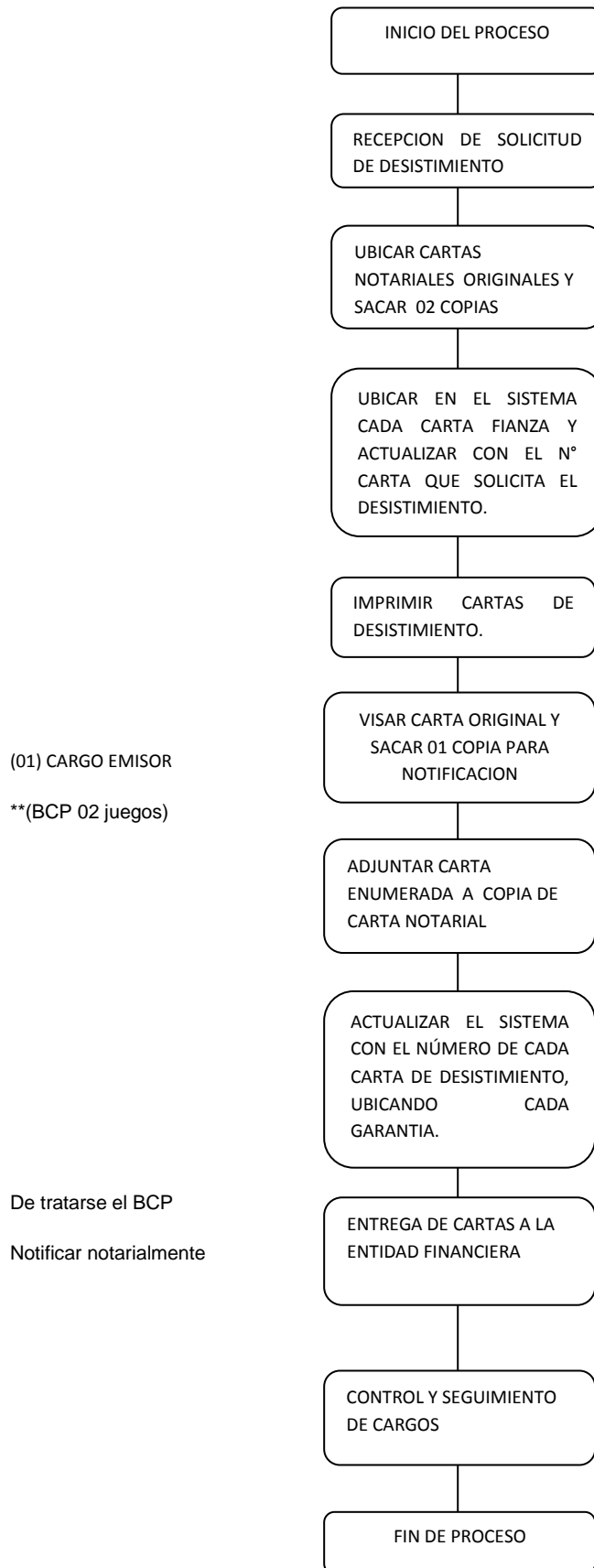


Figura 3. Flujograma desistimiento de ejecución de cartas fianza

Devolución de cartas fianzas

Es el último proceso en el circuito de custodia de cartas fianzas, mediante el cual se cumple con devolver la garantía previa autorización por parte de instancia que administra el proceso de licitación.

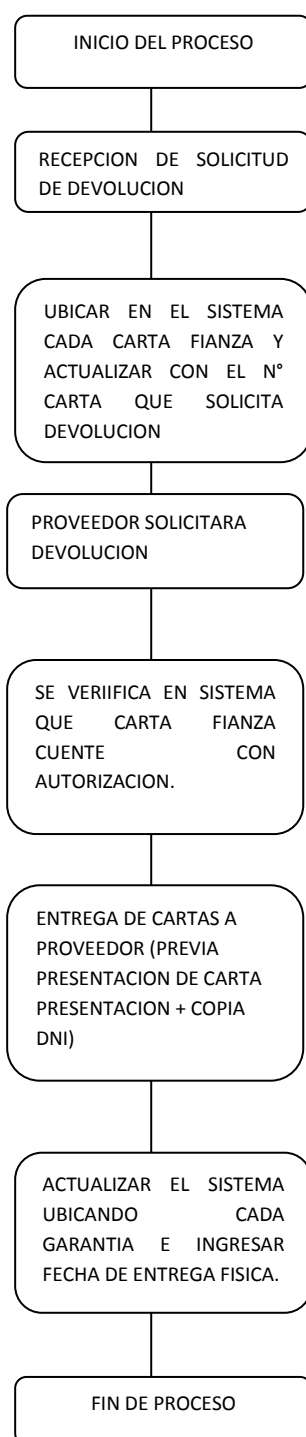


Figura 4. Flujograma devolución de cartas fianza

De las funciones antes detalladas, dan origen a las siguientes actividades:

Tramites con entidades financieras a efectos de efectivizar la ejecución de las fianzas.

Emitir reportes mensuales de cartas fianzas

Gestión y coordinación con las áreas de logística respecto al trámite de las fianzas.

Análisis de fianzas custodiadas

Arqueo semestral de garantías

Instancias que remiten garantías para su custodia. Son las diversas gerencias de línea que remiten las fianzas para su custodia. Tienen a su cargo procesos logísticos por bienes o servicios a favor de Essalud, o en su defecto son instancias judiciales que administran recursos de apelación interpuestos por los proveedores. Son los autorizados a solicitar la ejecución, desistimiento de la misma o devolución de fianzas, al área que custodia las cartas fianzas. Son las encargadas de velar por el cumplimiento de la normativa y/o contrato con los proveedores.

Proveedor. Es el ente u organismo que cumple la función de proveer a la institución los bienes y servicios producto de una licitación pública, producto del otorgamiento de la buena Pro. Tiene como finalidad renovar la carta fianza oportunamente antes de la fecha de vencimiento, mientras dure el proceso de licitación, caso contrario la garantía será ejecutada ante la entidad financiera.

3.4 Trayectoria Metodológica

Se hace uso del Método Investigación - acción, en virtud a que se realizara la autorreflexión para perfeccionar la lógica y el equilibrio de las prácticas, comprensión de las mismas y las situaciones en las que se efectúen las practicas. Se analizarán los hechos y se revisará la información existente, se utilizará la herramienta de la observación de los hechos, de los cuales se desprenderá la

interpretación de los mismos. Señalamos que se observarán los hechos y se buscará el significado, objetivo y fin del mismo.

Se ha establecido utilizar el mencionado método debido a las siguientes consideraciones:

Se tiene accesibilidad a la Información que tiene relación con el presente estudio de investigación.

Se cuenta con la experiencia laboral en la entidad, específicamente en la custodia de cartas fianzas, situación que facilitará el proceso de investigación.

Se cuenta con experiencia previa en problemas relacionados con la custodia de cartas fianzas, ya sea por consultas formuladas y/o absueltas por parte de la sede central.

Se cuenta con la experiencia en el manejo de información, conocimiento de normas, reportes de gestión y análisis de causticas.

3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas e instrumentos que se utilizarán en el presente estudio serán: entrevista a profundidad tanto a custodios de cartas fianzas como a los jefes inmediatos, la auto-observación de procesos y el análisis de reglamentos internos; a fin de establecer la correspondencia entre la normativa y las capacidades de ejecución y/o cumplimiento de las funciones de custodia de valores, así mismo por medio de los instrumentos de recolección de datos se determinará la relación de las competencias y capacidades y la custodia de valores.

Se estableció el uso de los instrumentos antes descritos, en virtud a que dichas técnicas de investigación se complementan mutuamente; asimismo ellas se sustentan en virtud a que por medio de la entrevista en profundidad será posible obtener características personales, aptitudes, cualidades, valores y competencias de carácter individual y su relación con el objeto de estudio, por otro lado el estudio de los reglamentos y normativas de la institución servirá para

obtener información suficiente que permita mostrarnos el marco mediante el cual el custodio de valores se desempeñara, para de esa manera establecer si las funciones se ajustan y/o cumplen de acuerdo a lo establecido.

Entrevista en profundidad: Esta es una herramienta mediante el cual, por medio de la conversación, se obtenga la información necesaria respecto al objeto de estudio, vale decir el perfil y competencia del custodio de cartas fianzas, esta herramienta será de suma importancia a fin de obtener la información que determine la relación y/o repercusión de las competencias y capacidades en la custodia de cartas fianzas y por consiguiente en la gestión de Essalud.

Por lo cual, la entrevista es una herramienta fundamental para obtener información desde la fuente "...supone una situación conversacional cara a cara y personal. En ella el entrevistado es situado como portador de una perspectiva elaborada y desplegada en diálogo con el investigador...No hay, sin embargo, en ella propiamente conversación, pues el entrevistador no puede introducir su habla particular" (Delgado y Gutiérrez 1999, p. 295-296).

Resulta entonces, que por medio de la entrevista a profundidad podremos colocarnos frente a frente con la realidad y el hecho del estudio, de esa manera los datos obtenidos serán el reflejo de la situación cotidiana, donde aparecerán las características, falencias y demás hechos que serán de vital importancia en el análisis del tema de estudio.

Análisis y estudio de normativa y reglamentos: El reglamento de funciones es el documento en donde se establecen las funciones que el trabajador desarrollará en la empresa, define de manera explícita su marco de acción, en ese sentido esta herramienta permitirá definir y analizar el campo o espacio mediante el cual los custodios de las cartas fianzas se desenvolverán y desarrollarán sus funciones, asimismo determinaremos mediante el uso de esta herramienta el vínculo existente entre dichas funciones y las competencias del custodio, afinidades y aptitudes, los cuales le permitan de manera eficiente llevar a cabo lo establecido por la normativa.

3.6 Mapeo

3.6.1 Breve Historia de Essalud.

El 12 de agosto de 1936, el Presidente de la República, General Oscar R. Benavides, promulgó la Ley N° 8433, con la cual se creó el Seguro Social Obrero Obligatorio y la Caja Nacional del Seguro Social. El seguro cubría los riesgos de enfermedad, maternidad, invalidez, vejez y muerte, brindaba prestaciones de “asistencia médica general y especial, atención hospitalaria, servicio de farmacia y subsidios en dinero” (por enfermedad, maternidad lactancia y defunción); así como pensiones de invalidez y vejez.

El 19 de noviembre de 1948, durante el gobierno del General Manuel A. Odría, se promulgó el Decreto Ley N° 10902 que creó el Seguro Social Obligatorio del Empleado, con la misma cobertura de prestaciones que el Seguro Obrero.

Con la llegada al Gobierno del General Juan Velasco Alvarado, se inicia un proceso de fusión progresiva de los seguros del obrero y del empleado. El 1ro de mayo de 1973 se promulgó el Decreto Ley N° 1990 que fusionaba los dos regímenes de pensiones existentes. El 6 de noviembre de 1973 mediante Decreto Ley N° 20212 se creó el Seguro Social del Perú, que fusionaba los ex seguros sociales Obrero y del Empleado en un único organismo administrativo.

El 29 de diciembre de 1987 se promulgó la ley 24786, ley General del Instituto Peruano de Seguridad Social.

El 15 de mayo de 1997 se dicta la Ley N° 26790, Ley de Modernización de la Seguridad Social. Su reglamento fué aprobado por Decreto Supremo N° 009-97-SA. El 30 de enero de 1999 se promulga la Ley N° 27056, Ley de Creación del Seguro Social de salud (ESSALUD), que precisa sus funciones, organización, administración y prestaciones.

Respecto a las prestaciones que se otorga el Seguro Social de Salud (ESSALUD), el artículo 3°, de la citada ley establece que son de prevención, promoción y recuperación de la salud, maternidad, prestaciones de bienestar y

promoción social, prestaciones económicas, así como programas de extensión social y planes de salud especiales a favor de la población no asegurada y de escasos recursos y otras prestaciones derivadas de los seguros de riesgos humanos que ofrezca Essalud dentro del régimen de libre contratación.

Con la Ley N° 27056, se termina de configurar el marco normativo que rige actualmente a la institución.

3.6.2 De su misión Institucional.

El Seguro Social de Salud, EsSalud, es un organismo público descentralizado, con personería jurídica de derecho público interno, adscrito al Sector Trabajo y Promoción Social.

Tiene por finalidad dar cobertura a los asegurados y sus derechohabientes, a través del otorgamiento de prestaciones de prevención, promoción, recuperación, rehabilitación, prestaciones económicas, y prestaciones sociales que corresponden al régimen contributivo de la Seguridad Social en Salud, así como otros seguros de riesgos humanos.

Visión: “Ser una institución que lidere el proceso de universalización de la seguridad social, en el marco de la política de inclusión social del Estado” (Plan Estratégico Institucional Essalud 2012-2016, 2012).

Misión: “Somos una institución de seguridad social de salud que persigue el bienestar de los asegurados y su acceso oportuno a prestaciones de salud, económicas y sociales, integrales y de calidad, mediante una gestión transparente y eficiente” (Plan Estratégico Institucional Essalud 2012-2016, 2012).

Principios de la seguridad social:

Solidaridad

Cada cual debe aportar al sistema según su capacidad y recibir según su necesidad.

Universalidad

Todas las personas deben participar de los beneficios de la seguridad social, sin distinción ni limitación alguna.

Igualdad

La seguridad social ampara igualitariamente a todas las personas. Se prohíbe toda forma de discriminación.

Unidad

Todas las prestaciones deben ser suministradas por una sola entidad o por un sistema de entidades entrelazadas orgánicamente y vinculadas a un sistema único de financiamiento.

Integralidad

El sistema cubre en forma plena y oportuna las contingencias a las que están expuestas las personas.

Autonomía

La seguridad social tiene autonomía administrativa, técnica y financiera (sus fondos no provienen del presupuesto público, sino de las contribuciones de sus aportantes).

3.6.3 Denominación, Naturaleza y Fines

El Seguro Social de Salud, EsSalud es la institución de la seguridad social, la cual está comprometida con brindar atención integral de las necesidades y expectativas de la población asegurada, con equidad y solidaridad hacia la universalización de la seguridad social en salud.

Cuenta con hospitales generales, policlínicos y establecimientos especializados de salud, ubicados estratégicamente a lo largo y ancho del Perú, a fin de satisfacer la gran demanda de salud existente entre la población asegurada

y no asegurada. Así como Centros del Adulto Mayor (CAM) y Centros Especializados de Rehabilitación Profesional.

Denominación

La Sede Central de Essalud, está ubicada en la Ciudad de Lima, provincia de Lima, distrito de Jesús María, EsSalud cuenta con redes asistenciales en todas las regiones del Perú, por lo cual tiene un ámbito de acción a nivel nacional.

Essalud administra los fondos tangibles de la seguridad social en salud, destinado al financiamiento de prestaciones de salud, económicas sociales y otras de régimen contributivo de la seguridad social en salud y otros seguros de riesgos humanos.

Otorga cobertura a sus afiliados regulares o potestativos y derechohabientes, en el ámbito nacional a través de instituciones prestadoras de servicios de salud –IPRESS, de su propiedad de diferente nivel de complejidad, que bajo la gestión en red brindan atención de salud a sus asegurados en el territorio nacional.

Essalud, asimismo tiene la facultad para realizar directa o indirectamente programas de extensión social para la atención de no asegurados de escasos recursos, cuya financiación se sustentan en los respectivos convenios suscritos para el efecto.

Naturaleza

Essalud de constituye en una unidad prestadora de fondos intangibles de la seguridad social, adscrito al Sector Trabajo y Promoción del Empleo, con personería jurídica de derecho público interno, y autonomía técnica, administrativa, económica, financiera, presupuestal y contable.

Finalidad

Essalud tiene por finalidad dar cobertura a los asegurados y sus derechohabientes a través del otorgamiento de prestaciones de prevención,

promoción, recuperación y rehabilitación de la salud; prestaciones económicas y sociales que corresponden al régimen contributivo de la Seguridad Social de la salud, así como otros seguros de riesgos humanos.

3.6.4 Las Necesidades de Intervención

Al efectuar el levantamiento de información se ha podido constatar la existencia de los siguientes problemas, los cuales se detallan por orden de importancia:

No existe un perfil profesional idóneo del profesional para con la custodia de cartas fianzas, dicha función es realizada por personal que en su mayoría no tiene la preparación académica acorde con la responsabilidad que conlleva administrar dichos valores, tampoco cuenta con las capacidades y competencias que le permitan solucionar y/o anticiparse a problemas que puedan causar perjuicio a la institución.

Existen procedimientos, reglamentaciones y demás normativa vigente respecto a la custodia, control y gestión de cartas fianzas, las cuales no son aplicados por parte de los custodios, producto del desconocimiento de las normativas, como consecuencia de la poca preparación profesional del custodio y el desconociendo de la repercusión social que conlleva la custodia de valores.

Existen pocas medidas de seguridad respecto a la custodia de las fianzas, el custodio de los valores no proponen ni sugieren el uso de bóvedas de seguridad, así como también la implementación de medios informáticos como herramientas de control para la gestión de las fianzas, dicha situación se evidencia debido a las falencias y/o carencias intrínsecas en cuanto a las competencias que debe de tener el personal custodio sobre el control de valores.

Escasos conocimientos en temas logísticos, reglamentación sobre adquisiciones, SEACE, desconocimiento de los procesos de licitación y el flujo administrativo de las garantías, recursos de apelación, de manera mecanizada se recibe y archiva el valor, hasta la espera de la instrucción

por parte del área que administra la fianzas, instrucción que muchas veces nunca es solicitada, manteniéndose en custodia la fianza por tiempo indefinido, situación que no genera en el custodio ninguna interrogante, celo, desconfianza respecto a tal situación.

La gestión y custodia de cartas fianzas, carece de mecanismos básicos de control, el custodio carece de información respecto al flujo administrativo de las garantías, su naturaleza y fines, tiene poco conocimiento de las debilidades de las fianzas como valor susceptible a ser falsificado, la coyuntura actual donde se presentaron fianzas sin valor no repercutió de manera alguna en mejorar los mecanismos de control respecto a los valores custodiados.

Poca importancia por parte de las administraciones de las redes asistenciales en implementar y/o gestionar mejoras en los mecanismos de control y gestión de las cartas fianzas.

IV. Resultados

4.1. Descripción de resultados

De acuerdo a las entrevistas a profundidad realizada a los Gerentes de Tesorería, Jefes de área, coordinadores de áreas de administración y/o finanzas se pudo obtener los siguientes resultados:

Respecto a la categoría administración

Se ha evidenciado mayor interés respecto al análisis y mejoramiento de procesos en la sede central con relación a las redes asistenciales, dicha situación se debe en gran medida a los siguientes factores:

Las gerencias de línea de la sede central son auditadas constantemente por organismo internos y externos.

La cantidad de garantías que custodia la sede central asciende a 2,400 fianzas aproximadamente, producto de licitaciones a nivel nacional centralizadas o en su defecto producto de procesos logísticos que se llevan a cabo en la sede central.

Las gestiones de las administraciones de las redes asistenciales consideran a la custodia de cartas fianzas como un apéndice a las funciones que se realizan en las áreas/departamentos de tesorería, esto debido al poco nivel de custodia en cuanto a cantidad de valores, toda vez que la mayoría de los procesos logísticos son centralizadas por la sede central, dejando un poco margen para gestionar procesos de licitación por las administraciones de las redes asistenciales.

Mediante la información obtenida se pudo constatar que las administraciones de las redes asistenciales, al contar con pocos valores para su custodia y gestión, no le dan la debida importancia a la función de custodia de cartas fianzas, dicha situación se evidenció al requerirse a las redes asistenciales a nivel nacional, información respecto a cartas fianzas registradas durante el periodo 2006-2014 el cual fuera solicitada por la Contraloría General de la Republica, la remisión de la información contenía

falencias estructurales, en fondo y forma, toda vez que muchas redes asistenciales no llevan un control óptimo por medio de medios informáticos

Desconocimiento por parte de la mayoría de las administraciones de las redes asistenciales de la existencia del manual de "Procedimiento administrativo y contable para el control, contabilización y análisis de cartas fianzas en moneda nacional y moneda extranjera", reglamento vital para el tratamiento de cartas fianzas el cual fue aprobado mediante Resolución de Gerencia Central de Finanzas N° 016-GCF-OGA-ESSALUD-2008, a través del mencionado reglamento se señala las responsabilidades de las Gerencias, de las Redes asistenciales, Micro redes, Centros e Institutos Especializados, respecto al tratamiento y gestión de cartas fianzas.

De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia la existencia de normativas, reglamentos y demás lineamientos que parametrizan el tratamiento y custodia de cartas fianzas, las administraciones de las redes asistenciales tienen la obligación de hacer efectiva su aplicación, lamentablemente debido al desconocimiento del mismo, no se ha llevado a cabo su aplicación, perjudicando directamente la gestión y tratamiento en la custodia de las fianzas, si las administraciones de turno no brindan las herramientas necesarias para llevar a cabo una labor eficiente, el custodio se encuentra desprotegido frente a situaciones que puedan perjudicar los intereses institucionales.

Consideramos que el desarrollo de un perfil en base a competencias y capacidades del custodio de cartas fianzas, resultará una herramienta importante para las administraciones que deseen mejorar sus mecanismos de control, toda vez que el custodio estará en la capacidad de mostrar falencias administrativas, tendrá la posibilidad de analizar y proponer soluciones al mismo, en virtud a que la aplicación de las competencias incidirán de manera directa en la investigación y mejoramiento del puesto de trabajo.

Respecto a la categoría análisis y control

Se ha evidenciado que la Gerencia de Tesorería de la sede central, lleva a cabo controles periódicos de cartas fianzas, mediante el arqueo semestral de dichos valores por parte de la Gerencia de Contabilidad, así como también mediante la emisión de reportes mensuales de gestión a diversas instancias, situación que difiere de las redes asistenciales, quienes en algunos casos desconocen de la emisión de reportes mensuales de gestión, tratamiento de cartas fianzas, ejecución y control de las mismas, si bien es cierto en dichas administraciones las redes asistenciales se llevan a cabo arqueos de garantías, los mecanismos de control utilizados resultan insuficientes, toda vez que no se llegan a evaluar otros factores que repercuten en la custodia de cartas fianzas, vale decir ejecuciones no llevadas a cabo, recepción de valores vencidos, valores en custodia vencidos entre otras.

Se ha evidenciado que en las redes asistenciales, las administraciones no efectúan políticas de control en la custodia de cartas fianzas, dichas instancias no efectúan procesos de control y verificación de garantías como medio de verificación de los valores remitidos para su custodia, la autenticidad y validez de las fianzas; la autenticidad de los datos es información vital para el desarrollo de los procesos logísticos, este mecanismo de control se lleva a cabo mediante las coordinaciones pertinentes con las entidades financieras, tal es así, que de llevarse a cabo, sería un filtro para la institución respecto a la identificación de cartas fianzas que han sido adulteradas.

Es por ello, la necesidad de implementar mecanismos y/o herramientas que permitan captar custodios con capacidades de análisis y control, suspicaces, susceptibles a evidenciar actos dolosos, analíticos y renuentes ante situaciones que consideren posibles perjuicios para la institución.

Resulta necesario por lo tanto, establecer mejoras en las políticas de control por parte de las administraciones, a través de la implementación de mecanismos que capten o recluten profesionales idóneos en la custodia de cartas fianzas, situaciones como la verificación de valores al momento de recepcionar

los valores para su custodia conllevan a reducir riesgos institucionales , si bien es cierto la normativa respecto a la custodia de cartas fianzas establece el control de valores, este no señala la verificación de la autenticidad de los valores como parte de las funciones de los custodios, toda vez que se asume que el proceso de verificación del valor es llevado a cabo por el área encargada de administrar el proceso logístico, vale decir el área de logística y/o adquisiciones de Essalud, debido a tal situación se setenta la necesidad de contar con profesionales suspicaces, analíticos que logren superar los obstáculos legales institucionales y por lo tanto logren evitar posibles situaciones que traigan problemas a la institución.

Dicho lo anterior, si analizamos la coyuntura actual durante los últimos 10 años el estado peruano se ha visto perjudicado con diversos casos de fianzas adulteradas por parte de mafias organizadas, se han corrompido instituciones y dañado al estado con la emisión de cartas fianzas falsificadas o en su defecto garantías emitidas por entidades financieras, las cuales no se encuentran respaldadas por la Sociedad de Banca y Seguros, estos actos dolosos han perjudicado al país hasta por más de 300 millones de soles, tal cual lo señala la Contraloría General de la República mediante la Nota de Prensa N° 101 - 2014-CG/COM. "Cartas Fianzas emitidas por cooperativas no supervisadas por la SBS identificadas como resultado del control gubernamental a la contratación pública"

A continuación, se muestra el detalle de cartas fianzas observadas por la Contraloría General de la República, en el cual podemos observar la incidencia de cada sector afectada por los valores sin valor financiero:

Tabla 1.

Cuadro de cartas fianzas emitidas por cooperativas no supervisadas por la SBS-Aceptadas por Entidades Públicas - Periodo 2007-2014

Tipo Gobierno	Nº Entidades	Nº Cartas Fianzas	Monto s/.
Nacional	18	72	46,953,091
Regional	12	158	144,882,162
Local	60	287	200,396,400
Empresas	5	7	5,756,796
Total	95	524	397,988,449

Nota: Preparada por la CGR sobre la base de la información relevada por sus Unidades

Orgánicas, *Cuadro extraído de la CGR Nota de Prensa N° 101 - 2014-CG/COM*

Como se puede visualizar, el informe respalda lo propuesto en el presente tema de investigación, como es la necesidad de implementar mejores mecanismos de control en la custodia y administración de valores, investigaciones por parte de órganos de control del estado señalan el incremento de mafias organizadas los cuales buscan beneficiarse del estado corrompiendo funcionarios, resquebrajando los pilares de las instituciones del estado, resulta entonces necesario que el análisis y control de valores sean herramientas en organismos gubernamentales para evitar que actos fraudulentos ocasionen perjuicios sociales.

Construir y fomentar la institucionalidad de valores en las instituciones, es una tarea constante de las instituciones del estado, dicho propósito debe de ser un objetivo fundamental si se desea alcanzar los objetivos organizacionales, sobre el particular la Contraloría General de la República, determino el grado y nivel de fianzas sin valor que fueron presentadas a instituciones del estado:

Tabla 2.

Intervención de la CGR sobre las cartas fianzas Periodo 2007 - Nov. 2014

Tipo Gobierno	Entidades	Cartas Fianzas N°	Monto S/.
Nacional	Ministerio de Educación	2	11,112,651
	Ejército del Perú	11	10,426,327
	Proyecto Especial Binacional de Desarrollo Integral de la Cuenca del Río Putumayo	5	2,334,137
	Proyecto Especial Sierra, Centro, Sur de INADE	2	2,289,632
	Fuerza Aérea del Perú	6	1,470,426
	Proyecto Especial Binacional Lago Titicaca	1	985,000
	Instituto Nacional de Estadística e Informática	3	916,690
	Ministerio Público	3	542,139
	Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar	1	410,264
	Ministerio de Defensa	1	6,851
	Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero	1	2,766
	Total	36	30,496,883

Nota extraída de la CGR Nota de Prensa N° 101 - 2014-CG/COM

Tabla 3.

Intervención de la CGR sobre cartas fianzas Periodo 2007 - Nov. 2014

Tipo Gobierno	Entidades	Cartas Fianzas N°	Monto S/.
Regional	Gobierno Regional Pasco	52	53,075,192
	Gobierno Regional Ica	17	29,367,933
	Gobierno Regional Huancavelica	23	11,606,832
	Gobierno Regional Ayacucho	6	6,021,107
	Gobierno Regional Lambayeque	16	5,917,361
	Gobierno Regional Piura	2	4,318,014
	Gobierno Regional Lima	3	804,647
	TOTAL	119	111,111,086

Nota preparada por la CGR sobre la base de información relevada por sus Unidades Orgánicas

Tabla extraída de la CGR Nota de Prensa N° 101 - 2014-CG/COM

Mediante el informe de la Contraloría General de la República, se muestra el deficiente grado de control existente en las instituciones el estado, respecto a los procedimientos de control y verificación de valides cartas fianzas, dicho informe deja al descubierto las falencias institucionales, detectándose irregularidades en la aceptación de 169 cartas fianzas por un monto de S/.143, 377.199; muestra además, el lado débil de las instituciones respecto a los mecanismos de control y la manera deficiente de cómo el tratamiento de cartas fianzas se están llevando a cabo.

En conclusión, lamentablemente el nivel de corrupción en el estado tiene dimensiones inconmensurables, que mafias organizadas tienen “representantes” en puestos claves del aparato estatal, resulta imperante que las instituciones implementen y desarrollen filtros de control en salvaguarda de los intereses de los proyectos de inversión social, las instituciones deben de crear una coraza en base a valores y conductas probas con la finalidad que la corrupción no se infiltre en las organizaciones y por consiguiente no contamine a trabajadores de las instituciones públicas.

De acuerdo a la entrevista a profundidad y la contrastación con el reglamento interno, se ha podido establecer que las redes asistenciales de

Essalud, no cuentan con estrategias de control interno, el personal no cuenta en su mayoría con la capacidad de realizar un análisis de procesos, verificación de datos, ni cuenta con conocimientos de los reglamentos, leyes y demás normativa respecto a valores, específicamente cartas fianzas, en suma las falencias de ámbito personal y organizacional debilitan la gestiones de custodia de cartas fianzas, con lo cual resulta difícil velar por los intereses del estado.

Respecto a la categoría competencias

De acuerdo a la entrevista a profundidad se ha evidenciado que la administración de la Gerencia de Tesorería de la Sede Central; si bien es cierto considera que las competencias juegan un papel muy importante en el desempeño de las funciones del custodio de cartas fianzas, sin embargo estas no se reflejan al momento de elaborar el perfil del mismo para efectos de la contratación de personal, tal como se puede visualizar en la contratación del personal custodio de cartas fianzas para el periodo 2013, Proceso de Selección P.S. 076-CAS-SCENT-2013, donde se puede apreciar que no se consideró competencias mínimas dentro de los requisitos del postulante .

Dicha situación se agudiza en las redes asistenciales de provincias, donde se ha podido evidenciar que dicha función la realiza personal técnico, sin capacidades profesionales y sin experiencia previa sobre el manejo de valores.

Si bien es cierto, el procedimiento administrativo y contable para el control, contabilización y análisis de cartas fianzas de Essalud, señala las pautas para el manejo de las garantías, esta debe de complementarse mediante la aplicación del análisis previo de los procesos bajo los parámetros de las competencias del custodio de las cartas fianzas, para que de esa manera el proceso de custodia dichos valores se vea reforzado con valores y principios los cuales le den el valor suficiente que brinda la seguridad de una función eficiente.

Desde la custodia de cartas fianzas y mediante la aplicación del análisis previo de los procesos, las competencias y capacidades pueden avalar el correcto propósito de los procesos de licitación pública, la verificación de la valides de una

fianza confirma la eficiencia de los filtros de control con los puntos clave en el flujo grama del proceso general de una licitación respecto a las cartas fianzas.

De acuerdo a lo señalado por la a Unidad de Prensa e Imagen Institucional de la OSCE, la institución reguladora de los procesos de adquisiciones del estado mediante informe N° NP 020 – 2016; manifestó lo siguiente a efectos de evitar la custodia de garantías sin el valor financiero:

“... las garantías que acepten las entidades sólo podrán ser otorgadas por empresas que se encuentren bajo el ámbito de supervisión directa de la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SBS) y estén autorizadas para emitir garantías o estar consideradas en la última lista de bancos extranjeros de primera categoría que periódicamente publica el Banco Central de Reserva del Perú” (p.1).

La coyuntura nacional y los actos fraudulentos en perjuicio del estado ameritan que las administraciones del estado pongan mayor énfasis en la consideración de la aplicación de mecanismos de control a través de profesionales con altos niveles de ética y valores, comprometidos con los objetivos institucionales tal es así que la OSCE, frente a dicha situación, ha determinado responsabilidades de las instituciones que recepcionen garantías de entidades financieras observadas por la Sociedad de Banca y Seguros, el mencionado organismo de control manifestó mediante la nota de prensa, N° NP 020 – 2016, también lo siguiente:

“...existe responsabilidad administrativa por la aceptación de garantías emitidas por entidades no supervisadas o autorizadas por los organismos competentes y fuera del parámetro legal del artículo 33° de la Ley de Contrataciones del Estado, por parte de los funcionarios públicos competentes u operadores logísticos de los órganos encargados de las contrataciones que tuvieron a su cargo la referida aceptación. “ (p.1).

De acuerdo a la información obtenida mediante la revisión de la documentación, análisis de reglamentos de cartas fianzas y entrevista a profundidad, se evidenció la carencia de políticas internas en la institución, respecto a la institucionalización de competencias del custodio de cartas fianzas como requisito básico para desarrollar a cabo la observación señalada por el órgano de control.

Lamentablemente las administraciones consideran en el mejor de los casos para efectos del desarrollo de la función de custodia de cartas fianzas, simplemente implica que el custodio tenga conocimientos contables y/o financieros, los cuales se adapten al perfil diseñado por las administraciones, en base a las funciones del puesto de trabajo y no en base a los objetivos institucionales, dejando de lado factores como, la experiencia previa, conocimiento de casuística, resolución de problemas insitu, en conclusión capacidades que generen cambios en el comportamiento institucional y laboral, de tal manera que tales comportamientos se institucionalicen, se adopten, y se vuelvan parte de la cultura organizacional.

Asimismo, si las administraciones tienen como objetivo alcanzar niveles óptimos calidad en sus organizaciones, se debería considerar la importancia de las competencias o capacidades tales como: valores, confianza, creatividad, honestidad como factores relevantes en relación con valores cuantitativos, de orden económico.

En conclusión una organización es de manera sistematizada un conjunto de actitudes, comportamientos, valores, personas, recursos vitales, que generan cambios y comportamientos, los recursos tangibles en una organización como capital, maquinaria, son recursos sin vida, herramientas de gestión como las competencias y/o capacidades son factores tan importantes para las instituciones que lamentablemente muchas veces no son consideradas dentro de las gestiones y por consiguiente pasa inadvertido como medios para alcanzar los objetivos organizacionales.

Entrevistas a custodios

De acuerdo a las entrevistas a profundidad realizada a los custodios de cartas fianzas se pudo obtener los siguientes resultados:

Respecto a la categoría administración

Se ha evidenciado de acuerdo a la entrevista a profundidad y el análisis de la documentación respecto a la custodia de cartas fianzas, las siguientes falencias relacionadas a la administración de valores y gestión:

Desconocimiento por parte del custodio de las redes asistenciales acerca de estrategias de administración y gestión aplicables a la labor que realiza, dicha función es realizada sin la aplicación conocimientos profesionales respecto a mecanismos de control, manejo de valores y archivamiento de la información, esta se realiza de manera mecanizada por “traspaso” de información, de trabajador a trabajador, no existe mejoramiento del puesto ni mejora continua, análisis de los procesos, tampoco manejo de flujogramas.

Desconocimiento del uso de sistemas informáticos como herramientas de registro y gestión, los cuales sirvan de apoyo en el registro de la información con la finalidad de optimizar el registro de datos, por lo cual se pudo evidenciar que el registro de fianzas se realizaba de manera manual mediante el uso de libros de ingresos, los cuales son susceptibles de errores.

Desconocimiento en las redes asistenciales del manual de “Procedimiento administrativo y contable para el control, contabilización y análisis de cartas fianzas en moneda nacional y moneda extranjera”, aprobado mediante RESOLUCION DE GERENCIA CENTRAL DE FINANZAS DE FINANZAS N° 016-GCF-OGA-ESSALUD-2008, instrumento de gestión básico para el tratamiento de cartas fianzas.

Desconocimiento de información sobre documentos valorados, cartas fianzas, experiencia previa en la gestión y administración de cartas fianzas, el custodio realiza diversas funciones a la par con la custodia de valores, situación sustentada por parte de las administraciones toda vez que, al contar con pocas garantías para su custodia, la función del mismo es considerada como secundaria, desconociendo la importancia de la reglamentación y experiencia sobre custodia de valores.

El manual de "Procedimiento administrativo y contable para el control, contabilización y análisis de cartas fianzas en moneda nacional y moneda extranjera" de Essalud, es un documento que señala los lineamientos que debe de cumplir el custodio para llevar a cabo la función de custodia de cartas fianzas, tal es así, que al efectuarse la entrevista a profundidad y el análisis de documentos se ha podido verificar que en las redes asistenciales no se llevan a cabo de manera eficiente el cumplimiento de dichos procesos, el tratamiento de dichos valores se lleva a cabo de manera repetitiva, tal cual su antecesor le enseñó "como se debe de custodiar" dicho proceso es mecanizado, carente de valor agregado, según Peter Drucker 1954, los Gerentes deben evitar "la trampa de la actividad" los cuales los conlleva a repetir actividades cotidianas, haciéndoles olvidar de su propósito u objetivo principal.

El custodio de cartas fianzas debe de ser un constante verificador y analizador de procedimientos que involucran la custodia, aplicar de manera cotidiana valores y competencias, de tal manera que tal situación de desempeño guarde concordancia con los objetivos de la organización, con el firme propósito de alcanzar resultados extraordinarios a partir de la puesta en práctica de comportamientos y valores que generen valor agregado a la función que se realizan con el único propósito de que estos se institucionalicen.

Respecto a la categoría análisis y control

Se ha evidenciado que la designación de la función de custodia de cartas fianzas en las redes asistenciales, se llevó a cabo en función a su complemento con otras funciones ya existentes, ya sea por factores de similitud de funciones dentro de

las áreas de tesorería o en su defecto por que la administración de la red asistencial considera que dicha función no justifica mayor énfasis o repercusión para que sea tomado con mayor atención.

Mediante el manual de “Procedimiento administrativo y contable para el control, contabilización y análisis de cartas fianzas en moneda nacional y moneda extranjera” de Essalud, se establece la importancia de los controles básicos operativos que debe de realizar el custodio de cartas fianzas, muestra la relación de todas las instancias que tiene competencia con la carta fianzas, señala las responsabilidades de cada área responsable de cada proceso, por lo cual resulta contraproducente no considerar a la función de custodia de cartas fianzas como parte importante de los objetivos institucionales, resulta irrisorio no comprender la repercusión que genera la custodia de valores dentro de los propósitos institucionales.

Un ejemplo claro de control de valores es la que establece el Ministerio de Economía y Finanzas, quien mediante Resolución Rectoral N° 335-2014-EF-43.0, aprueba los lineamientos para la verificación, registro, control, custodia, renovación, devolución, y ejecución de cartas fianzas presentadas ante el Ministerio de Economía y Finanzas” del cual se desprende en su segundo párrafo del punto 5.1.4 lo siguiente: “La Oficina de Finanzas realiza el control de la autenticidad de las cartas fianzas recibidas y comunica a la oficina de abastecimiento en caso de detectarse falsedad información inexacta en alguna de ellas” (p. 5).

Diversas normativas existentes respecto al control de cartas fianzas, señalan la importancia de efectuar las verificaciones de los valores entregados en custodia, manifiestan la relevancia de informar a las instancias competentes todas las observaciones encontradas respecto a los valores, consideramos que el mencionado proceso de control debe de complementarse con el análisis respectivo de los pasos en el flujo grama administrativo de cartas fianzas, a efectos de identificar posibles debilidades en los procesos, para de esa manera disminuir el riesgo de corrupción en las instituciones.

La ejecución de cartas fianzas, es un tema que cuenta con lamentables antecedentes e informes respecto a la imposibilidad de ejecución de dichos valores, en virtud a que estas fueron emitidas por entidades financieras las cuales no estaba acreditadas por parte de la Sociedad de Banca y Seguros, al respecto la Contraloría General de la República, de acuerdo a su nota de prensa N° 101 - 2014-CG/COM, señaló haber encontrado irregularidades en la aceptación de 169 cartas fianzas por un monto de S/. 143 377 199, con responsabilidades civiles o penales.

El desistimiento de la ejecución es un proceso mediante el cual la institución solicita se deje sin efecto la ejecución de la carta fianza, frente a cualquier acto o suceso fortuito por parte de la institución o regularización por parte del proveedor, respecto a la ejecución de la garantía, en tal sentido el desistimiento resarce el posible daño que pueda ocasionar la ejecución de una garantía.

Por lo tanto, se ha evidenciado mediante la entrevista a profundidad, revisión de documentación y normativas de instituciones que custodian fianzas, que dicho procedimiento no forma parte del manual interno de tratamiento de cartas fianzas de cada institución como un acto de uso común o institucionalizado, en Essalud el manual de "Procedimiento administrativo y contable para el control, contabilización y análisis de cartas fianzas en moneda nacional y moneda extranjera", tampoco menciona dicha función como parte de la custodia de valores, se ha podido constatar que del 100% de garantías solicitadas para su ejecución en la Sede Central, el 40% de las mismas son requeridas el desistimiento de su ejecución, esto debido los siguientes factores:

Deficiente nivel de burocracia interna, debilidad interna institucional el cual causa trabas en el flujo administrativo de la carta fianza, vale decir que desde el momento de su presentación oportuna del valor en mesa de partes, hasta su derivación a la gerencia de tesorería el tiempo transcurrido sobrepasa muchas veces el vencimiento de la fianza.

Facilidades otorgadas por las instancias administradoras de los procesos (Adquisiciones y logística) respecto a plazos de renovación de fianzas, vale decir aceptación de renovación posterior a su fecha de vencimiento, o en su defecto aceptación de renovación a las entidades bancarias quienes actúan a nombre de los proveedores al tratarse de sus clientes, dichas situaciones interfiere y perjudica el proceso de efectivizar la ejecución toda vez que el mismo se rige por plazos y tiempos.

En tiempos donde la corrupción resquebraja los cimientos de la institucionalidad en las organizaciones del estado, se hace necesario que las administraciones y gestiones estatales pongan mayor énfasis en agilizar y mejorar los procesos de gestión y control, para que estos vicios no se institucionalicen, para ello el factor humano juega un papel primordial, el uso de personas con capacidades y valores por parte de la institución, permitirá que las entidades cumplan con el desarrollo eficiente de los procesos dentro de los plazos establecidos.

En tal sentido, la desvirtualización del procedimiento “desistimiento” no solamente trae consigo la existencia de posibles actos dolosos en perjuicio de la institución, sino también genera el mal uso de los recursos del estado, tanto en horas hombres, así como también el mal de los recursos financieros, toda vez que existe un costo notarial al solicitar la ejecución de una garantía del cual se espera se efectivice, recursos que bien se pueden dar un mejor uso en labores de análisis y mejoramiento de procesos.

Otra situación atípica sucede en las redes asistenciales, respecto a ejecuciones de garantías, donde difícilmente se lleva a cabo la ejecución de una carta fianza, el custodio de dichos valores difícilmente o nunca ha recibido dicha instructiva, desconoce del procedimiento de ejecución, esta situación nos permite establecer falencias respecto al uso de conocimientos y el posible mal uso de la administración de los valores por parte de las áreas de adquisiciones y/o logística de las redes asistenciales, toda vez que resulta incomprensible que en la mayoría de las redes asistenciales nunca se haya ejecutado una garantía, toda vez que la idiosincrasia de los proveedores frente a sus compromisos con el estado, vale

decir, renovación de valores, pago de tasa, impuestos, es preocupante; en cuanto se conoce los altos índices de morosidad tributaria, financiera por parte de las empresas.

Específicamente el caso que nos compete, en Essalud un 40% no cumple con renovar sus fianzas oportunamente, esto se puede constatar en la cantidad de fianzas que se solicitan su ejecución mensualmente en la Sede Central, así como también de diversos reportes de gestión, respecto a ejecuciones de cartas fianzas y renovaciones de garantías de manera mensual, los proveedores de la Sede Central demuestran los malos hábitos respecto a renovaciones de los valores.

Por tal motivo, el uso de capacidades por parte del custodio de cartas fianzas servirá como medio de gestión y evaluación de los procesos, mediante al cual actos fraudulentos, omisión y demora en el desarrollo de los procesos, otorgamiento in debido de facilidades, podrán ser evidenciados y denunciados oportunamente a efectos de aplicar las medidas correctivas del caso.

La devolución de cartas fianzas, es el último proceso en el circuito de custodia de cartas fianzas, el cual previa autorización por parte de la instancia que administra los procesos de licitación, solicita la devolución de la garantía al proveedor, toda vez que el proveedor cumplió con renovar la garantía o en su defecto el proceso de licitación concluyó.

Si bien es cierto el manual de “Procedimiento administrativo y contable para el control, contabilización y análisis de cartas fianzas en moneda nacional y moneda extranjera” de Essalud, establece como parte del proceso la devolución de las cartas fianzas, se evidenció que los custodios de las redes asistenciales devuelven fianzas sin considerar los requisitos mínimos formales, como por ejemplo requerir una carta poder por parte del proveedor donde se consigne la firma de representante legal y datos de la persona autorizada a recepcionar el documento.

Se ha evidenciado además que, existen fianzas vencidas de las cuales el custodio de las redes asistenciales mantiene bajo custodia, esto debido a que el proveedor no se ha apersonado a recoger dichos valores, situación que nos muestra las siguientes observaciones:

Grado de responsabilidad de muchos proveedores frente a sus documentos financieros y el poco interés con las fianzas una vez terminado el proceso de licitación.

Desconocimiento del valor real de dichas garantías frente a las instituciones financieras.

El custodio no agota los medios de búsqueda y localización de los proveedores, con la finalidad de ubicar al proveedor y efectuar la entrega de las fianzas.

Respecto a la categoría competencias

Se ha evidenciado, las administraciones de las redes asistenciales no consideraron a las competencias y capacidades como un requisito básico para la designación de funciones de custodia de valores, por lo tanto al carecer el personal custodio de cartas fianzas de las redes asistenciales de capacidades y competencias idóneas con el puesto laboral, las funciones realizadas muestran falencias las cuales repercuten de manera negativa en el desarrollo de sus funciones y ponen en riesgo los objetivos institucionales, toda vez que no existen filtros de control, análisis de procesos, verificación de valides de los valores, capacidad metódica para evaluar procesos, como consecuencia de ello la institución obtiene resultados laborales sin la solvencia o seguridad debida e que las funciones cumplen los requisitos mínimos para ser eficientes.

Mertens (2000) señala que existen varios tipos de competencias laborales dentro de los cuales se encuentran las competencias básicas, que no son otra cosa que la capacidad que tiene un individuo para entender instrucciones escritas y verbales, asimismo genere y desarrolle textos con propósitos, interprete la información y lo transforme en gráficos y cuadros, analice los problemas y sus

posibles soluciones, para finalmente comprender lo sucedido y tenga la capacidad de comunicar a otras personas la experiencia.

Las competencias laborales específicas, son aquellas las que necesitan las personas para el desempeño de las funciones laborales. Tener competencias específicas significa tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de una ocupación.

Las competencias laborales son el conjunto de todos los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos durante la etapa educativa y experimental las cuales, aplicadas en situaciones del ámbito laboral, repercuten de manera positiva, traduciéndose en resultados efectivos, los cuales contribuyen al logro de los objetivos institucionales.

Es decir, la competencia laboral es la capacidad que tiene una persona para desarrollar una función productiva específicamente en el ámbito laboral, mediante el uso de los recursos inherentes o adquiridos en el transcurso del tiempo y que, bajo ciertas condiciones, los cuales aseguran la calidad en el logro de los resultados.

Bajo esa perspectiva, se ha podido constatar que el custodio de cartas fianzas carece de las siguientes competencias:

Capacidad analítica de los procesos

Análisis de procesos

Cuestionamientos a procesos no normalizados

Discernimiento ante procesos que carecen de valor y su indagación previa.

Pro actividad para generar cambios en el puesto de trabajo

Capacidad de analizar objetivos y fines del puesto de trabajo, para de esa manera comprender su repercusión de las funciones que realiza para con la institución y la sociedad.

En conclusión, es una necesidad de las administraciones considerar a las competencias laborales dentro de los requisitos del custodio de cartas fianzas, como capacidades inherentes al momento de designar al personal, toda vez que se ha evidenciado una serie de falencias y debilidades en la custodia de fianzas las cuales tiene repercusión en los fines y objetivos organizacionales.

V. Discusión

Esta investigación tuvo como propósito identificar y describir de qué manera el perfil y competencias del custodio de cartas fianzas incide en la gestión de EsSalud.

En general, se pretendió establecer de acuerdo al análisis de la materia de estudio, cuáles son los factores determinantes que influyen en la eficiente custodia de cartas fianzas y de qué manera las competencias determinan la eficaz custodia de valores, de tal manera que como consecuencia de ello determinan la repercusión en la gestión de Essalud.

Mediante la presente investigación se identificaron falencias organizaciones e institucionales en la custodia de valores, se establecieron aquellas capacidades de las cuales carece el custodio de garantías de Essalud y su importancia de la aplicación del mismo en la obtención de resultados efectivos. A continuación, se estarán discutiendo los principales hallazgos y los factores de incidencia del presente estudio.

De los resultados obtenidos en la presente investigación se puede deducir que las competencias y perfiles del custodio de cartas fianzas, tienen una directa relación con el desempeño de funciones y que además estas influyen en los objetivos institucionales.

La corrupción en nuestro país no es un fenómeno aislado en nuestra sociedad. No ha sido tampoco una práctica exclusiva de gobierno en particular, no es característica de cierto partido político o de ciertos individuos de cada gobierno. La corrupción es un tema mucho más complejo y profundo. Durante el transcurso del tiempo hemos visto como, políticos, representantes de la sociedad, poderoso que sin motivo alguno delinquen y violan sin vergüenza alguna las leyes; profesionales, o un empleado público. Este tipo comportamiento resulta historia conocida para los peruanos, desde nuestra historia republicana son muchos los presidentes y personalidades que han pasado al banquillo de acusados. Lamentablemente parece que no hemos aprendido de nuestros errores, toda vez que vemos día a día como la corrupción se institucionaliza en todos los ámbitos del aparato estatal y privado, la corrupción entonces se ha

convertido en un fenómeno el cual debe de analizarse desde diversos puntos de vista, para de esa manera encontrar los mecanismos de control que aplaquen su crecimiento.

La problemática se magnifica debido a que las administraciones caen en desdén y conviven con costumbres que corrompen o tratan de corromper, el apaciguamiento administrativo adormece todo acto de control, si bien es cierto existen tentativas aplicar mecanismos para combatir la corrupción, estos intentos resultan manotazos al aire frente a la fuerza y nivel de la corrupción en los organismos estatales.

Bajo esa coyuntura, una práctica común en instituciones estatales respecto a la designación de puestos de trabajo, es la de designar funciones a personal que no reúne las condiciones mínimas tanto materia académica como en la experiencia del cargo, más aún no consideran si el postulante reúne una serie de condiciones que le aseguren a la institución que la labor a realizar será desarrollada de manera eficiente.

Las políticas para designar puestos de trabajo en el interior de las instituciones se llevan a cabo en el mejor de los casos por afinidad de funciones, experiencia previa, o en la peor de las situaciones las personas tienen el tiempo suficiente como para realizar otra labor.

Bajo ese contexto de debilidad institucional, en los últimos años el Perú ha venido desarrollando un crecimiento económico aplaudible, los gobiernos de turno han venido promocionando sus logros económicos mediante el aparato publicitario del estado, la construcción de carreteras, hospitales e incremento de sueldos han sido la bandera del desarrollo gubernamental, asimismo en muchos casos los logros alcanzados han venido acompañados por actos dolosos, coimas y malversación de fondos, esta penosa situación resquebraja la confianza de la población con relaciona las instituciones, en vista que de los fondos malversados se puede haber hecho más obras si es que no se hubiera hecho mal uso de los fondos del estado, como consecuencia de ellos los objetivos del estado y los proyectos a mediano y largo plazo institucional se ven afectados.

Por lo cual, resulta necesario que frente al crecimiento del país el implementar una mayor calidad de control por parte de las administraciones, designando a personas con capacidades y competencias idóneas el cumplimiento de los procesos institucionales, para de esa manera avalar el correcto uso de los recursos del estado y por consiguiente y salvaguardar el sano desarrollo de los proyectos de inversión.

En ese sentido, encontrándose el país inmerso en medio del desarrollo, las administraciones deben de ser cautelosos en velar y “conseguir” a las personas idóneas que tendrán como función el control de los procesos y valores, protegerlos a fin de que no sean tentados por mafias que tratan de sacar provecho a costas de la legitimidad y legalidad de las instituciones.

Bustamante (2006) según el autor la ética pública es el conjunto de objetivos o de fines que se suponen deben de ser realizados por el poder político a través de su Derecho, teniendo como objetivo el desarrollo integral de cada persona. La ética establece criterios, determina guías para que la sociedad y los ámbitos del poder y del Derecho sean racionales y estén abiertos a la realización de proyectos de humanidad.

¿Qué hacer entonces para que las personas que realizan labores de control no sean “captados” por mafias institucionalizadas?, lamentablemente los pocos esfuerzos del gobierno central y de las administraciones estatales en eliminar esta lacra social, la falta de recursos y la carencia de personal idóneo en los puestos de trabajo, imposibilitan la posibilidad de aplicar políticas de control eficientes en las instituciones.

Por otro lado, del objeto del estudio se pudo constatar que, si bien es cierto las administraciones de las redes asistenciales de Essalud, coincidían en la importancia del control como parte fundamental de las funciones del custodio de cartas fianzas, estos desconocían las competencias y capacidades del custodio que tienen a su cargo, esta situación se evidenció por medio de la entrevista a profundidad, de la pregunta: ¿Cuáles eran las competencias y perfil del custodio

que desempeñaba tal función?, la respuesta fue simple. “El personal a cargo fue designado a la custodia e valores debido a que tenía poca carga laboral”.

Otro indicativo que nos evidencia falencias institucionales, es el hecho que en la mayoría de las redes asistenciales, no se hayan efectuado ninguna ejecución de carta fianza durante largos periodos de tiempo, o en su defecto el custodio nunca haya recibido dicha instructiva por parte de la instancia que administra los procesos, esto conlleva a pensar que las competencias y capacidades de análisis del custodio no son las más óptimas, toda vez que la idiosincrasia del proveedor peruano, respecto a la cultura financiera tiene niveles muy bajos en cuanto a cumplimiento y responsabilidad de sus obligaciones financieras, tal cual lo demuestran los datos estadísticos de morosidad en el sector financiero, así como también el nivel de solicitud de ejecución de cartas fianzas en la sede central el cual alcanza niveles de 40% de garantías en custodia mensualmente, debido a que estas no fueron renovadas oportunamente.

Sobre este tema, la Contraloría General de la República, realizó un análisis situacional referente a la ejecución de cartas fianzas en instituciones del estado, en virtud a casos de corrupción en la emisión de fianzas, toda vez que hubieron garantías que fueron emitidas por entidades financieras las cuales no se encontraban acreditadas por parte de la Sociedad de Banca y Seguros, situación que evidencio el pésimo sistema de control en las instituciones, cuando la entidad estatal se vio imposibilita en efectuar la ejecución de dicho valor al no tener valor legal dicha garantía.

La CGR, procedió a analizar los casos de fianzas emitidas por entidades financieras no reconocidas por SBS, determinando la gravedad del asunto procedió a emitir la nota de prensa N° 101 - 2014-CG/COM, señalando haber encontrado irregularidades en la aceptación de cartas fianzas por un monto de S/. 143,377,199 con responsabilidades civiles o penales, señalando además el listado de entidades financieras observadas por dicha entidad.

La coyuntura actual y los hechos acontecidos avalan lo antes planteado en nuestro tema de investigación, respecto a la necesidad de establecer políticas de

reclutamiento y designación de funciones del personal a cargo de la custodia de cartas fianzas, considerando a las competencias, valores y ética como parte fundamental en la idoneidad para con el puesto.

La aplicación de competencias en los puestos de trabajo, tal cual señalamos en el presente tema de investigación, garantiza la institucionalización de valores, consecuentemente la generación de cadena de calidad a los procesos, por consiguiente, la creación de nuevos hábitos organizacionales en función a los objetivos de la institución.

Considerar a las competencias como herramientas de control y gestión de calidad en las instituciones, es un enfoque que se inició en Inglaterra en 1986; para posteriormente ser tomado como modelo de gestión por Australia (1990) y México (1996), por medio de políticas gubernamentales que permitan consolidar y desarrollar sistemas a nivel nacional de elaboración, formación y certificación de competencias, con la finalidad de promover la competitividad en todos los sectores.

En países como Francia, España, Colombia, y Argentina, estos sistemas se han desarrollado y promovido por parte de los Ministerios de Educación, Empleo y Seguridad Social, en Canadá, Japón, Brasil y Estados Unidos, surgen a partir de la gestión e iniciativa de empresarios a fin de propiciar la competitividad de algunos sectores.

Resulta entonces, que de acuerdo a experiencias previas desarrolladas en otros países, la necesidad de implementar y considerar a las competencias como parte fundamental del perfil profesional del custodio de cartas fianzas, países como Francia, Canadá o Japón en donde dichas políticas tuvieron resultados favorables, han venido desarrollando políticas de gestión en el aspecto económico, lamentablemente en algunos casos los resultados no han sido de los más alentadores, por ejemplo México donde el índice de corrupción es uno de los más altos en América Latina y el mundo, en este caso habría que analizar otros factores de índole idiosincrático, cultural o económico, a efectos de establecer por que las políticas de competencias no tuvieron resultados positivos.

Del análisis de estudio no fue posible comparar los resultados obtenidos con otros debido a que no se han realizado estudios similares respecto a las competencias y perfiles de los custodios de cartas fianzas, sin embargo, es posible mostrar algunos hallazgos del presente estudio:

Carencia de capacidad de control en los procesos

De acuerdo a la información obtenida a través de la entrevista a profundidad, revisión de documentación e informes, se evidenció que los custodios de cartas fianzas de las redes asistenciales en su mayoría, no muestran interés ni iniciativa, para con el análisis de los procesos los cuales forman parte de la custodia de cartas fianzas, no existe una actitud de análisis pre y post custodia de los valores; esto debido a que el personal custodio de fianzas no muestra interés en desarrollar labores que no se les haya instruido o designado, la pro actividad no es una cualidad utilizada de manera constante, el custodio no es consciente de la importancia de la función de custodia de valores, ni de la repercusión que generar la custodia de garantías y sus vínculos con los objetivos institucionales.

De la pregunta: ¿De qué manera considera Ud. la custodia de cartas fianzas repercute en la gestión de EsSalud?, el 100% de jefes de área, como gerentes y custodios de cartas fianzas coinciden en la importancia de la custodia de fianzas, el orden y control de valores como pilares para el desarrollo de tal función, sin embargo la respuesta obtenida se contradice con lo evidenciado, en virtud a que se logró observar la carencia de medios de control en la custodia de valores, falencias evidenciadas en la calidad de información gestionadas mediante los reportes de control y gestión.

Si las administraciones estatales hacen caso omiso a los mecanismos y/o herramientas de control en puestos claves como la custodia de fianzas, los procesos o funciones laborales carecerán de sentido, debido a que el objetivo laboral de la custodia de garantías, no tendrá el soporte o peso necesario que permita avalar a la institución la seguridad de que los procesos son realizados de manera eficiente.

La Superintendencia Financiera de Colombia mediante decreto N° 2555 regula la custodia de valores, a través del cual establece mecanismos de control en el trámite de valores, señalando en el punto 4.7. lo siguiente:

“el custodio debe reportar a los organismos de autorregulación del mercado de valores a los que se encuentre vinculado el custodiado, a la junta directiva de la sociedad administradora del FIC y al custodiado, según sea el caso, los hallazgos sobre incumplimientos que se evidencien en el ejercicio de su función de verificación” (p.25).

Asimismo dicha institución, incide en el punto de control de los valores, señalando que el custodio debe implementar los procedimientos y mecanismos que permitan realizar un control efectivo respecto de cada una de las operaciones que pretenda realizar sobre los valores objeto de custodia, con el fin de evitar que se materialicen incumplimientos al reglamento, así como de los límites, restricciones y prohibiciones legales aplicables que puedan impactar el cumplimiento de las operaciones a través del custodio.

La reglamentación por parte del órgano de control financiero de Colombia, fortalece nuestra propuesta respecto a la necesidad de priorizar el control como un factor primordial en la custodia de valores, la disminución del riesgo y la capacidad de generar cambios por medio del control es el objetivo de las administraciones que esperan alcanzar óptimos niveles de gestión.

Desconocimiento de reglamentación y normativas sobre valores

De la información obtenida se constató que la mayoría de las administraciones de tesorería de las redes asistenciales, desconocen la reglamentación y normativas institucionales respecto a la custodia de cartas fianzas, las administraciones presentan mayor interés y conocimiento respecto a las funciones propias de su puesto, la custodia de cartas fianzas al ser considerada una labor secundaria o complementaria dentro de la gestión de tesorería, carecen del peso administrativo y apoyo por parte de la gestión, toda vez que no se ha evidenciado políticas

internas en la redes asistenciales respecto a capacitaciones y/o asesoramientos en la custodia de fianzas.

De las preguntas: ¿Conoce usted la reglamentación institucional respecto a cartas fianzas?, ¿Conoce usted el manual de "Procedimiento administrativos y contable para el control, contabilización y análisis de cartas fianzas en moneda nacional y extranjera?"; EL 100 % de los entrevistados, tanto jefes de tesorería y/o coordinadores de áreas de las redes asistenciales señalaron conocer en gran medida los lineamientos y normativas de custodia de cartas fianzas, situación que no se evidenció en la práctica, toda vez que no existen lineamientos y/o capacitaciones respecto a la custodia de valores que hayan recibido los custodios, esta situación se agrava al direccionar la pregunta a los custodios de las garantías, quienes en un 80 % mencionaron desconocer las normativas, por ende no existen reportes mensuales de cartas fianzas, ejecución de las mismas, los controles de las fechas de vencimientos, importantes para la ejecución y/o renovación de garantías no son analizados periódicamente toda vez que así lo estipula la normativa de control de valores, asimismo se evidenció que la custodia y manejo de información carece de un soporte informático seguro, el cual permita mejorar el control de las fianzas.

La Asociación Japonesa de Relaciones Humanas (2000) realizó un estudio respecto a la búsqueda de la excelencia mediante la Integración Total de Personal, en dicho estudio se estableció que el personal administrativo comúnmente destina horas de trabajo preparando estadísticas de datos, los cuales se envían a diversas instancia o departamentos, sin embargo estos reportes estadísticos se generan sin saber quién las utilizará, sin saber cuál es la finalidad y lo peor de todo muchas veces no llegan a ser utilizados. Esta clase de práctica inútil no ocurrirá si la finalidad de cada tarea está bien entendida.

El estudio en mención nos muestra que las organizaciones o instituciones suelen desarrollar e implantar funciones sin tener un claro conocimiento del fin o propósito del mismo, esto debido a que las labores son realizadas mecánicamente, sin la visión de la utilidad del producto final, bajo la perspectiva del estudio en mención, el presente estudio evidenció que en Essalud que el

proceso de custodia de cartas fianzas se realiza de manera mecanizada-estandarizada, sin el valor agregado del control y análisis, desconociendo los manuales y reglamentaciones, por consiguiente, los resultados del mismo carecen de valor, no existe un análisis de las funciones, ni el criterio de la repercusión de su trabajo para con la institución y su entorno.

Carencia de competencias y capacidades del custodio de cartas fianzas.

Las competencias son aquel valor agregado que hace que las personas hagan de manera eficiente las cosas, por medio del uso de las habilidades y capacidades inherentes o aprendidas.

De la entrevista y revisión documental, se evidenció que los custodios de cartas fianzas de las redes asistenciales, carecen de los conocimientos, competencias y capacidades idóneas para llevar a cabo dicha función de manera segura y eficiente, por lo cual la institución requiere hacer un planteamiento en su organización respecto a las políticas de designación de puestos y reclutamiento de personal, con la finalidad de identificar las competencias y capacidades en los trabajadores, con la finalidad de que estos factores sean direccionadas al puesto de trabajo, esta política administrativa resulta de aplicación imperativa dada la situación de la institución.

Se evidencio además la necesidad de desarrollar una estrategia de identificación de competencias y capacidades adecuadas, el cual no se limite al análisis de los logros académicos o el perfeccionamiento de la respuesta mecanizada, sino que estas apunten a las metas de la institución.

La Superintendencia Financiera de Colombia al respecto mediante el decreto N° 2555 delimita el perfil de las capacidades que debe de tener el custodio de valores, mediante dicho decreto, la mencionada institución manifiesta que el custodio debe de garantizar y estar en plena capacidad de demostrar el correcto cumplimiento de las operaciones sobre los valores, de tal manera que, cuando se presenten incumplimientos a las normas del reglamento, así como de los límites, restricciones y prohibiciones legales aplicables a las operaciones

sobre los valores custodiados, *este en la capacidad de efectuar las mejora y correcciones del caso*, así como también evidenciar y reportar la falta.

De la entrevista a profundidad se pudo evidenciar que el custodio de cartas fianzas carece de capacidades de análisis de procesos, competencias básicas y necesarias para anteponerse, evidenciar y solucionar problemas propios de la custodia de dichos valores.

De la pregunta: ¿Cuál cree usted debe de ser el perfil del custodio de cartas fianzas? Los administradores de las redes asistenciales señalaron que el perfil idóneo para llevar a cabo la función de custodio de cartas fianzas debe de ser economista, administrador, contador o abogado, sin embargo, dicha función en la mayoría de los casos es realizada por de personal cuya profesión no guarda relación con el perfil señalado.

De los resultados obtenidos, se pudo evidenciar además que el perfil profesional idóneo de acuerdo a la apreciación de los administradores de las redes asistenciales no garantizan una eficiente gestión en la custodia de cartas fianzas, toda vez que de la entrevista a profundidad, la revisión de documentos y reportes de gestión, se evidenció la carencia de conocimientos y capacidades para solucionar problemas, con lo cual aparece la siguiente pregunta: ¿realmente el perfil académico profesional garantiza la eficiencia y logro de objetivos?, toda vez que se pudo constatar que existían casos en el cual el nivel de eficiencia de un trabajador técnico administrativo es mayor con relación a un profesional.

En México, el Centro de Investigación para el Desarrollo A.C. (2014), desarrolló una encuesta a 499 empresas con la finalidad de determinar la importancia de las Competencias Profesionales (ENCOP), como requisito al momento de contratar personal, el resultado de dicho estudio fue que 9 de cada 10 vacantes para profesionales jóvenes no son cubiertas por falta de competencias en los candidatos.

Del presente estudio se puede desprender la importancia y relevancia de las competencias laborales al momento de postular a un puesto laboral, y la

apreciación de las empresas para con este tema, el mencionado estudio es también importante pro que nos muestra la necesidad de las empresas de contratar personal que cuenten con las capacidades suficientes que permitan a las empresas la seguridad de poder alcanzar los objetivos.

VI. Conclusiones

Primero. Se ha determinado que el perfil idóneo del custodio de cartas fianzas garantizará la correcta custodia y gestión de dichas garantías, toda vez que existe una relación directa entre la función de custodia de valores y el factor análisis y control.

La administración y gestión de cartas fianzas por competencia en las gestiones públicas es fundamental, la capacidad de control y análisis como características del personal custodio generará confianza institucional, a su vez confianza del usuario, quien percibirá el correcto uso de los fondos públicos a favor de la población.

Segundo. Se ha establecido que el perfil idóneo del custodio de cartas fianzas, repercute económicamente en la gestión de Essalud, toda vez que mediante la aplicación de conocimientos y competencias idóneas con el puesto laboral podrá económica que implica no ejecutar una garantía oportunamente y de la manera correcta, toda vez que de no llevarse a cabo en los plazos establecidos por ley, este no podrá llevarse a cabo, con lo cual la institución tendrá que utilizar recursos no presupuestados para que el proceso de licitación garantizado con dicho valor se lleve a cabo indefectiblemente

Tercero. Se ha determinado y establecido que, mediante la implementación de políticas de captación de personal en base a capacidades y competencias se podrá contar con herramientas de control frente a posibles actos dolosos, aumentando con ello, mecanismos que conllevan a no ejecutar garantías oportunamente, así como también el posible extravío de valores, producto de las deficientes prácticas de custodia de valores; por consiguiente se evitará desarrollar labores ajenas a la custodia de fianzas como por ejemplo mecanismos judiciales y/o legales para casos de ejecuciones no efectuadas oportunamente.

Cuarto. Al evidenciarse falencias institucionales respecto al control de garantías en los procesos de licitación, como es el caso la presentación de cartas fianzas sin el respaldo financiero, resulta vital

implementar y mejorar los procedimientos de control y designación de personal competente, los cuales garanticen una efectiva custodia, ejecución y desistimiento de ejecución de cartas fianzas.

Mediante el desarrollo e implementación de políticas idóneas por puesto de trabajo, específicamente el desarrollo del perfil del custodio de cartas fianza, este permitirá a la institución salvaguardar sus intereses, mediante el desarrollo de los procedimientos de manera correcta, a través de la aplicación de conocimientos y uso de capacidades en la interpretación de la reglamentación y leyes referentes a fianzas.

Quinto. El custodio de cartas fianzas que cuente con el perfil y competencias idóneas con el puesto, estará en la posibilidad de analizar el desarrollo del flujo de una garantía en las instituciones, lo cual implica conocer el proceso de una fianza desde que esta es presentada en custodia hasta la devolución de misma.

Vale decir que, mediante el uso y aplicación de las capacidades, el custodio podrá establecer falencias en los procedimientos en la custodia de cartas fianzas, se podrá por lo avalar el logro de objetivos, en virtud a que el custodio estará en la capacidad de verificar las renovaciones de manera oportuna y ejecuciones dentro de los plazos establecidos, de tal manera que al encontrar alguna falencia o debilidad en el flujo que repercuta de manera negativa a la institución, pueda actuar y/o reportar a las instancias competentes u organismos de control.

Sexto. Se ha determinado que el perfil idóneo del custodio de cartas fianzas es una herramienta de control implacable para los intereses de la institución, toda vez que los reglamentos, mecanismos de control interno, cumplimiento de funciones y validez de información, se llevaran a cabo de manera eficiente, disminuyendo el riesgo de pérdidas a nivel económico

VII. Recomendaciones

Primero

Establecer políticas de reclutamiento idóneo con la custodia de cartas fianzas, acorde con los objetivos institucionales bajo la premisa de objetivos por puestos de trabajos, mediante el desarrollo de procesos de selección de personal que consigne casuísticas, logros obtenidos, aplicación de valores y conocimiento tácito del puesto de trabajo no menor de 2 años.

Segundo

Establecer mecanismos y/o políticas de reducción de riesgos en el tratamiento de cartas fianzas, mediante la implementación de herramientas informáticas de control de valores, el cual ayude en el registro de valores, genere arqueos de valores, detección de duplicidad de valores, etc. de tal forma que la variable error sea monitoreada constantemente

Tercero.

Implementar políticas internas para la generación y conservación de competencias a nivel de gestión institucional, mediante la captación de personal con valores éticos demostrados, para que de esa manera se pueda establecer y las bases para generar cambios en base a principios morales y éticos.

Se requiere por lo tanto diseñar un plan estructural que permita analizar y evaluar la importancia de los perfiles y competencias del custodio de cartas fianzas tanto en la sede central como en las redes asistenciales, direccionadas desde las gerencia centrales de la institución.

Cuarto.

Implementar políticas que involucren el trabajo en equipo entre las diversas instancias que forman parte de los procesos logísticos (logística, adquisiciones, tesorería, proveedores) con la finalidad que todas las partes involucradas tengan en claro el objetivo que conlleva la custodia de garantías.

Quinto.

Generar políticas de control de cartas fianzas, desarrollando cronogramas de arqueos, revisión de valores, supervisión de manejo de sistemas informáticos, manejo de valores etc. de tal forma que los filtros de control sean estandarizados e institucionalizados.

Sexto.

Implementar costumbres de buenas de valores, capacitación de personal y ética en el manejo de valores, con la finalidad de crear costumbres que refuercen los valores y la ética de los trabajadores, a efectos de preservar los valores en el personal.

VIII. Referencias

- A guide to job competence assessment.* (1976). Macclelland.
- Addine , F., y Otros. (2000). *Diseño Curricular.* Cuba: Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño.
- Caballero , J. E. (2000). *Análisis del perfil del egresado de la carrera de Medicina en la Universidad Médica Cubana.* Rev. Cubana, Educ Med Super.
- Código Civil del Perú Artículo N° 1898. (s.f.).
- Consultor en Gestión de la competencia y la productividad.* (s.f.). Mertens. Obtenido de <http://www.leonardmertens.com/index.php>
- Consultora internacional en Gestión por competencias.* (s.f.). Alles. Obtenido de <http://www.marthaalles.com.ar>
- Convocatoria Essalud, Proceso: P.S.076-CAS-SCENT-2013. (s.f.).
- Dalley , S. (1999). *How to Use Competency and Initiative Profiles.* Performance in Practice. American Society for Training and Development. Spring.
- Delgado , y Gutiérrez . (1999). *Métodos y técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales.* Madrid: Editorial Síntesis.
- Díaz , B., Frida , Otros, y Gerardo. (2005). *Metodología de Diseño Curricular para Educación Superior. 11ª reimpresión.* México: Editorial Trillas.
- Frederick , T. (1911). "*Principios de la administración científica*".
- Gallart , A. M., y Jacinto , C. (1997). *Competencias laborales: tema clave en la articulación educación -Trabajo Cuaderno de Trabajo No. 2.* Madrid: Educación Técnico Profesional. OEI.
- Gomez, G., Flores, J., y Jimenez, E. (1999). *Metodología de Investigación Cualitativa.* Editorial Algibe.
- Inciso . (s.f.). *Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP .*
- Ley General del Sistema Financiero. (s.f.). *Ley N° 26702 (09.12.96).*
- Reglamento de la Ley N° 30225. (s.f.). *Ley de Contrataciones del Estado – decreto Supremo N° 350-2015-EF”.*

Resolución de Gerencia Central de Finanzas N° 016- GCF-OGA-ESSALUD .
(2008). *“Procedimiento administrativo y contable para el control, contabilización y análisis de Cartas Fianzas en moneda nacional y moneda extranjera”*.

Sabino , C. (1992). *El proceso de investigación*.

Schunemann, B. (s.f.). *El dominio sobre el fundamento del resultado: Base Lógico-objetiva común para todas las formas de autoría. Ob. Cit.*

Sus siglas en inglés BEI - Behavioral Event Interview (Boyáis). (s.f.).

Thompson, A., y Strickland. (2004). *Administración Estratégica* (8º ed.). México :
Mc Graw-Hill Interamericana Editores S.A, de C.V.

Venanzis , A. (2002). *Globalización y Corporación*. El orden Social en el siglo XXI.

Zarifian , F. (1999). *El modelo de competencia y los sistemas productivos*.
Montevideo: Organización Internacional del Trabajo. Papeles de la Oficina
Técnica, 8.

Obtenido de <http://rpp.pe/economia/economia/fianzas-y-garantias-emitio-cartas-fianza-por-s-160-mlns-denuncian-noticia-942490>

Obtenido de <http://portal.osce.gob.pe/osce/osce-cartas-fianza-que-reciban-entidades-p%C3%BAblicas-deben-estar-de-acuerdo-ley>

Nota de Prensa N° 101 - 2014-CG/COM- Contraloría General de la República.

Anexos

Anexo 1. Validación de instrumentos

DOCUMENTOS PARA VALIDAR LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS



CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor. Dr. Carlos W. Sotelo Estacio

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Es muy grato comunicarnos con Ud., para expresarle mi saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que siendo estudiante del programa de Maestría con mención en Gestión Pública de la UCV, promoción 2015-I, requerimos validar los instrumentos con los cuales recogeremos la información necesaria para poder desarrollar nuestra investigación y con la cual optaremos el grado de Magíster.

El título nombre de nuestro proyecto de investigación es: “Perfil y Competencias Del Custodio de Cartas Fianzas y su Repercusión en la Gestión de Essalud 2016”, y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, hemos considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas educativos y/o investigación educativa.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de la variable y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de la variable.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Expresándole nuestros sentimientos de respeto y consideración nos despedimos de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.

TORRES SIMONS HERNAN
DNI. N°.09636175

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE Y SUS DIMENSIONES

Competencias personales son un componente importante de la formación o composición interna de la empresa, mediante la competencia del factor humano, las empresas están en la capacidad de alcanzar determinados objetivos a través de la aplicación de capacidades. Antiguamente las empresas alcanzaban logros significativos mediante el uso de las competencias personales, sólo algunas de sus dimensiones, generalmente mediante la medición de la cantidad del esfuerzo realizado. (Mertens 1997).

Dimensiones de la variable

Dimensión 1. Recursos Humanos

Esta dimensión, establece el esfuerzo que desarrolla la persona en una organización, el cual depende muchos de las reglas que se establecen, que por lo regular están basadas en criterios difundidos y aceptados, alimentados por la idiosincrasia o tradición, estipulados mediante aquel “intercambio Social” por medio de un contrato de trabajo, (Christis, 1988).

Esta dimensión determina en gran medida la relación entre la calidad y la cantidad del esfuerzo que se realizará, es por lo tanto el factor predominante donde se desarrollan y aplican las competencias en post de un objetivo establecido institucionalmente.

Dimensión 2. Capacidad de Análisis

Esta dimensión consiste en la capacidad que tiene las personas en procesar información, cuanto más complejo es el puesto de trabajo más complejo será el análisis de las funciones y el puesto sus objetivos, por lo cual para procesar la información previo al análisis se requiere que la capacidad de análisis sea utilizando el pensamiento objetivo, vale decir que de los aspectos parciales y de los aspectos raros o difícil de percibir se logra llegar a una conclusión unificada.

Otra manera de percibir la capacidad de análisis es mediante el proceso lógico – deductivo, el cual que permite llegar a una conclusión válida, este análisis consiste en la separación o segmentación de los componentes de los problemas o

procesos hasta llegar a conocer y entender los elementos fundamentales que los conforman y sus relaciones que existen entre ellos. (Méndez 2013).

Dimensión 3. Procedimientos Administrativos

El desarrollo de procedimientos administrativos se basa en la necesidad de alcanzar los objetivos en una institución de manera eficiente, mediante el desarrollo y diseño de parámetros de acción por parte de los involucrados, con la finalidad de que cada una de las partes que conforman las instituciones, tengan el suficiente conocimiento de cuál es función y fin en la consecución de los objetivos y metas organizacionales. (Kast y Rosenzweig 1987).

Anexo 2. Matriz de operacionalización de la variable

Variable: Control y Gestión de Procesos

Se eligen los procedimientos a seguir para desarrollar la investigación, utilizando:

- A. La Auto-observación, por medio del seguimiento observación, anotación y registro de los procesos que realizan los custodios de cartas fianzas con la finalidad de establecer la concordancia con el Manual de Funciones de Control y Registro de Cartas Fianzas.
- B. Revisión de documentación, reglamentación y su concordancia con los procesos desarrollados en la función de custodia de cartas fianzas.
- C. Análisis de reportes de gestión mensual, documentos a través del cual se delimita el registro y control de las garantías en un lapso de tiempo establecido.

Variable: Capacidades y Competencias Profesionales

- A. Entrevista a profundidad, por medio de esta herramienta se permitirá establecer la relación entre el desempeño de funciones, concepción de la naturaleza de la función a realizar y capacidades para analizar procesos, comprensión y análisis de problemas, capacidad de solución de los mismos, así como también su correlación con lo establecido mediante la normativa vigente de custodias cartas fianzas.
Asimismo se espera por medio de esta herramienta, captar las impresiones respecto a la percepción que tiene el custodio para con la labor que realiza y la repercusión del mismo para con la institución.

Anexo 3. Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	CATEGORIAS	VARIABLES	DIMENSIONES
<p><u>Problema General</u></p> <p>¿De qué manera el perfil del custodio de Cartas Fianzas incide la gestión de Essalud?</p>	<p><u>Objetivo General</u></p> <p>Determinar de qué manera el perfil del custodio de Cartas Fianzas incide en la gestión de Essalud.</p>			
<p><u>Problemas Específicos</u></p> <p>¿De qué manera el perfil del custodio de cartas fianzas repercute económicamente en la gestión de Essalud?</p> <p>¿De qué manera el perfil del custodio de cartas fianzas influye administrativamente en la gestión de EsSalud?</p> <p>¿De qué manera el perfil del custodio de cartas fianzas repercute en el proceso de custodia, ejecución y desistimiento de ejecución de una carta fianza?</p> <p>¿De qué manera el perfil del custodio de cartas fianzas avala o garantiza los objetivos organizaciones de la institución en el ámbito de los procesos de licitación?</p> <p>¿De qué manera el perfil del custodio de cartas fianzas sirve como herramienta de control en los procesos de administración y gestión de dichos valores y su repercusión en los procesos de licitación?</p>	<p><u>Objetivos Específicos</u></p> <p>O.E.1 Determinar de qué forma el perfil del custodio de Cartas Fianzas repercute económicamente en la gestión de Essalud.</p> <p>O.E.2 Determinar de qué manera el perfil del custodio de Cartas Fianzas influye administrativamente en la gestión de Essalud</p> <p>O.E.3 Determinar de qué manera el perfil del custodio el perfil del custodio de las cartas fianzas repercute en el proceso de custodia, ejecución y desistimiento de ejecución de una carta fianza.</p> <p>O.E.4 Determinar de qué manera el perfil del custodio de cartas fianzas avala o garantiza los objetivos organizacionales de la institución, en el ámbito de los procesos de licitación.</p> <p>O.E.5 Determinar de qué manera el perfil del custodio de cartas fianzas sirve como herramienta de control en los procesos de administración y gestión de dichos valores y su repercusión en los procesos de licitación.</p>	<p>Administracion</p>	<p>Control y Gestión de Procesos</p>	<p>Recursos Humanos</p>
		<p>Análisis y Control</p>		<p>Capacidad de Análisis</p>
		<p>Competencias</p>	<p>Capacidades y Competencias Profesionales</p>	<p>Procesos Administrativos</p>

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACION	POBLACION	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Tipo: El presente estudio se ha desarrollado utilizando la investigación descriptiva correlacional, Método de investigación acción; de acuerdo a la búsqueda auto reflexiva de hechos para perfeccionar la lógica y las prácticas, mediante el análisis de los hechos.</p> <p>Diseño: El diseño corresponde al modelo de gestión cambio y toma de decisiones</p> <p>Método Cualitativo</p>	<p>Custodios de Cartas Fianzas de redes Asistenciales</p> <hr/> <p>INDICADORES Número de mejoras propuestas Reducción de márgenes de error Mejoramiento continuo de mecanismos de control Continua auditoría de los procesos</p>	<p>Entrevista a Profundidad</p> <p>Información Documental</p> <p>Observación</p>

Anexo 4. Entrevista a Profundidad

GERENCIA DE TESORERIA- ESSALUD

GUIÓN DE CONVERSACIÓN CON LOS CUSTODIOS DE CARTAS FIANZAS

Nombre:

Red Asistencial:

Profesión:

Propósito: Obtener información acerca de cuál es el conocimiento del proceso y tratamiento de la gestión de cartas fianzas, así como del entendimiento de la repercusión de la labor que realizan y de los distintos factores que influyen en dicha función.

1. ¿Hace cuánto labora como custodio de cartas fianzas?

2. ¿ Cuántas fianzas custodia mensualmente?

3. ¿Qué entiende usted por custodia y tratamiento de cartas fianzas?

4. ¿Sabe usted cuál es importancia de la labor que realiza?

- 5 . ¿Tiene alguna idea de cuál es la repercusión de su trabajo como custodio de cartas fianzas en la institución?

6. ¿Tiene alguna idea de cuál es la repercusión de su trabajo como custodio de en la población asegurada?

- 7 . ¿Cuál cree usted debe de ser el perfil del custodio de cartas fianzas?

- 8 . ¿Conoce usted la reglamentación institucional respecto a cartas fianzas?

- 9 . ¿Realiza usted alguna otra labor aparte de las de custodio de cartas fianzas?

10. ¿Emite usted reportes de cartas fianzas?

- 1 1 . ¿Durante el tiempo que labora como custodio de cartas fianzas ha ejecutado alguna carta fianza?
- 1 2 . De ser negativa la respuesta, tiene alguna apreciación ¿por qué no se ha requerido su ejecución?
- 1 3 . ¿Durante el tiempo que labora como custodio de cartas fianzas ha devuelto alguna carta fianza?
- 1 4 . Conoce Ud. manual de “Procedimiento administrativo y contable para el control, contabilización y análisis de cartas fianzas en moneda nacional y moneda extranjera”?
- 1 5 . ¿ De ser negativa la pregunta, ¿Tiene alguna apreciación del por qué no se ha devuelto ninguna carta fianza?
- 1 6 . ¿En algún momento le han remitido alguna carta fianza vencida para su custodia?

17. De ser afirmativa la respuesta, ¿Qué acción realizó sobre ese hecho?

Información Adicional

Recomendaciones y/o sugerencias

Otros comentarios

GERENCIA DE TESORERIA- ESSALUD**GUIÓN DE CONVERSACIÓN CON LOS JEFES DE TESORERÍA Y/O
ADMINISTRACION**

Nombre:

Red Asistencial:

Cargo:

Propósito: Obtener información acerca de cuál es la percepción por parte del jefe inmediato respecto a la función de cartas fianzas, así como también el perfil idóneo del custodio, conocimientos y capacidades.

1. ¿Considera Ud. que los perfiles y competencias de los trabajadores son importantes para las gestiones de las instituciones?
2. ¿Cuál cree debe de ser el perfil del custodio de cartas fianzas?
3. ¿De qué manera considera Ud. la custodia de cartas fianzas repercute en la gestión de EsSalud?

4. ¿Cuál considera Ud. es el mayor aspecto a considerar respecto a la custodia de cartas fianzas?

5. ¿Cuál es la cantidad aproximada de cartas fianzas que su gestión custodia mensualmente?

6. Conoce Ud. manual de “Procedimiento administrativo y contable para el control, contabilización y análisis de cartas fianzas en moneda nacional y moneda extranjera”?

7. ¿Considera Ud. que el custodio de cartas fianzas cumple con las normas y reglamentaciones respecto al custodio de cartas fianzas?

8. ¿Considera Ud. necesario para efectos de reclutamiento de personal, estandarizar un perfil idóneo para el custodio de cartas fianzas?

9. ¿Considera Ud. que la custodia de cartas fianzas debe de ser realizado por personal Profesional?

- 1 0 . ¿Cuál es el perfil actual del custodio de cartas fianzas?
- 1 1 . ¿Los conocimientos actuales del custodio de cartas fianzas, garantiza un eficiente control y gestión de dichos valores?
12. ¿Considera Ud. que el custodio de cartas fianzas, utiliza las herramientas de control y gestión adecuados para llevar a cabo una labor eficiente?
- 1 3 . ¿El custodio de cartas fianzas, propone mejoras respecto a procedimientos, mecanismos de control, herramientas de gestión a fin de optimizar sus labores?

Información Adicional

Recomendaciones y/o sugerencias

Otros comentarios
