



Universidad
Inca Garcilaso de la Vega

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS
ECONOMICAS

Mejora en el proceso de recuperación de créditos en una institución de becas y créditos del
Estado.

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

AUTOR

Bachiller Salinas Del Carpio, Diana Rebeca

ASESOR

Mg. Muñoz Muñoz, Ricardo

Lima, 2022

Informe final para envío

INFORME DE ORIGINALIDAD

22%	21%	2%	9%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

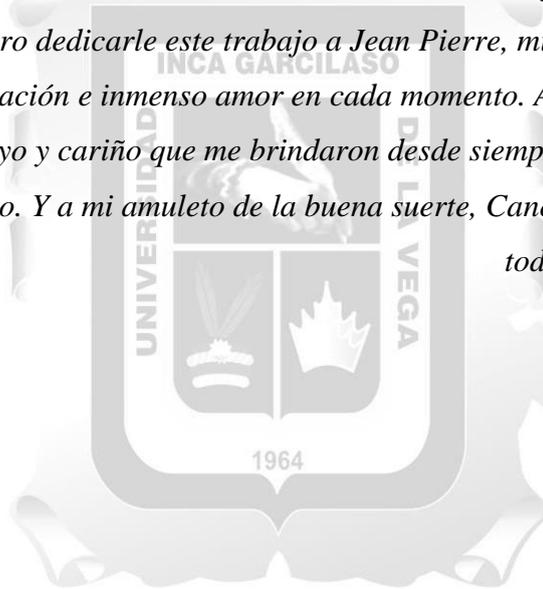
1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	4%
2	cdn.www.gob.pe Fuente de Internet	4%
3	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
4	es.wikipedia.org Fuente de Internet	1%
5	repositorio.uigv.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la Vega Trabajo del estudiante	1%
7	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
8	www.limpiezasrivera.com Fuente de Internet	1%
9	repositorio.uwiener.edu.pe Fuente de Internet	

DEDICATORIA

El resultado de este trabajo le dedico a Dios y toda mi familia. Especialmente a mis padres y mi hermana Claudia que desde el principio estuvieron a mi lado y me enseñaron a afrontar las dificultades sin rendirme. Gracias a ellos soy la persona que soy hoy.

También quiero dedicarle este trabajo a Jean Pierre, mi novio. Por tu paciencia, comprensión, motivación e inmenso amor en cada momento. A mi prima Karla y mi tía

Bequi por el apoyo y cariño que me brindaron desde siempre, nunca dejaré de estar agradecida por esto. Y a mi amuleto de la buena suerte, Canela, mi compañera fiel en todas las noches de desvelo.



RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

La Unidad de Seguimiento y Recuperación (USR) de Créditos del Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo (PRONABEC), programa dirigido por el Ministerio de Educación (MINEDU) presenta problemas en la recuperación de créditos en estado de morosidad desde el año 2007 por diferentes motivos que a lo largo de este trabajo se mencionará, así mismo se buscará una solución mediante estudios para que el Pronabec sea vea beneficiado con la devolución de dinero, y los administrados (beneficiarios, responsables de pago y garantes) de mencionados créditos no salgan perjudicados en su economía y finalmente aplicar el método de Deming o PHVA al trabajo que se realiza en la USR con el objetivo de generar mayor productividad y gracias a esto, el mayor retorno posible de dinero de los créditos en estado de morosidad . Se evaluará dicha aplicación en un periodo de 3 meses del presente año 2022 y se observará los cambios positivos en la USR.

Palabras clave. Créditos en estado de morosidad, Oficios Múltiple, Resoluciones Jefaturales, Oficina de Ejecución Coactiva, Ciclo de Deming o PHVA.

IMPROVING THE CREDIT RECOVERY PROCESS AT A STATE SCHOLARSHIP
AND LOAN INSTITUTION

ABSTRACT AND KEYWORDS

The Credit Monitoring and Recovery Unit (USR) of the National Scholarship and Educational Credit Program (PRONABEC), a program run by the Ministry of Education (MINEDU) has been experiencing problems in the recovery of credits in arrears since 2007 for various reasons that will be mentioned throughout this paper, and a solution will be sought through studies so that Pronabec will benefit from the return of money, Finally, the Deming or PHVA method will be applied to the work carried out at the USR with the objective of generating greater productivity and thanks to this, the greatest possible return of money from the credits in a state of default. This application will be evaluated in a period of 3 months of the current year 2022 and the positive changes in the USR will be observed.

Keywords: Delinquent loans, Multiple Officials, Head Resolutions, Coercive Execution Office, Deming Cycle or PHVA.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA

RESUMEN

ABSTRACT

INDICE GENERAL

INDICE DE TABLAS

INDICE DE FIGURAS

INTRODUCCION

CAPITULO I: MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION

1.1 Marco histórico

1.2 Bases teóricas

1.3 Marco legal

1.4 Antecedentes del estudio

1.5 Marco conceptual

CAPITULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Descripción de la realidad problemática

2.2 Formulación del problema general y específicos

2.3 Objetivo general y específicos

CAPITULO III: JUSTIFICACION Y DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

3.1 Justificación e importancia del estudio

3.2 Delimitación del estudio

CAPITULO IV: FORMULACION DEL DISEÑO

4.1 Diseño esquemático

4.2 Descripción de los aspectos básicos del diseño

CAPITULO V: PRUEBA DE DISEÑO

5.1 Aplicación de la propuesta de solución

CONCLUSIONES



RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS



INDICE DE TABLAS

Tabla: 01. Criterios de evaluación

Tabla: 02. Ciclo PHVA y 10 pasos para la solución de un problema

Tabla: 03. Cronograma mensual de cobranza administrativa

Tabla: 04. Deuda al mes de junio

Tabla: 05. Deuda al mes de julio

Tabla: 06. Deuda al mes de agosto



INDICE DE FIGURAS

Figura: 01. Logo Pronabec

Figura: 02. Organigrama Pronabec

Figura: 03. Flujograma de cobranza en la USR I

Figura: 04. Diagrama de Ishikawa

Figura: 05. Flujograma de cobranza en la USR II

Figura: 06. Procesos operativos de Pronabec

Figura: 07. Proceso de cobranza en la USR

Figura: 08. Proceso de cobranza administrativa

Figura: 09. Ciclo PHVA

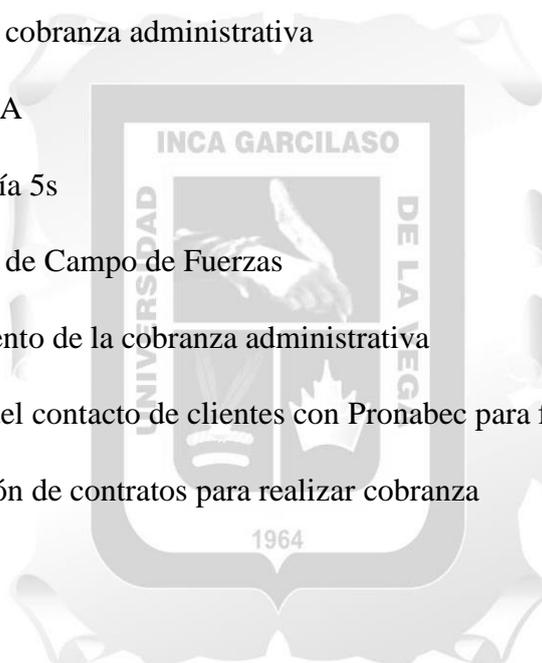
Figura: 10. Metodología 5s

Gráfico: 11. Diagrama de Campo de Fuerzas

Figura: 12. Procedimiento de la cobranza administrativa

Figura: 13. Aumento del contacto de clientes con Pronabec para facilidades de pago

Figura: 14. Disminución de contratos para realizar cobranza



INTRODUCCIÓN

El presente informe se basa en mi experiencia profesional en la entidad pública Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo (PRONABEC) dirigido a personas de bajos recursos que quieran y anhelan cursar una educación superior de inicio a fin. Este programa está dirigido por el Ministerio de Educación del Perú y se realiza a través de concursos públicos.

Inició sus actividades el 02 de abril de 1973 y se le conocía como Instituto Nacional de Becas y Crédito Educativo (INABEC) y repartió cerca de 30 mil becas y 25 mil créditos educativos. Posteriormente, durante el mandato del ex presidente Ollanta Humala, el 09 de febrero de 2012 cambió su nombre a PRONABEC.



Figura: 01. Logo Pronabec

Fuente: Pronabec

Actualmente la oficina central se encuentra localizada en la Av. Arequipa 1935 distrito de Lince en la ciudad de Lima.

El PRONABEC otorga diferentes modalidades de becas, entre ellas se encuentran:

- Beca 18 : está direccionado a estudiantes se encuentran cursando el último año de secundaria y que quieran realizar estudios superiores en universidades, institutos peruanos y del extranjero.
- Beca 18 Ordinaria : es direccionado a estudiantes talentos que se encuentran en una estado de pobreza o pobreza extrema.
- Beca Permanencia : está direccionado a alumnos de universidades públicas, que se encuentran en situación de escasos recursos económicos y tengan un excelente desempeño académico para que logren culminar sus estudios superiores (universitarios).

-Beca continuidad de estudios: dirigido a estudiantes de universidades e institutos públicos y privados, de escasos recursos económicos y buen desempeño académico para que puedan culminar sus carreras profesionales.

-Concurso Beca Hijos de Docentes : direccionado a los hijos de docentes de la Carrera Pública Magisterial que en los dos últimos años de secundaria hayan demostrado un alto rendimiento académico.

-Beca Perú : dirigido a los estudiantes que hayan obtenido un rendimiento académico alto.

-Becas de posgrado : dirigido a personas profesionales de nacionalidad peruana con un rendimiento académico alto e insuficientes recursos económicos para estudios de posgrado en alguna universidad extranjera.

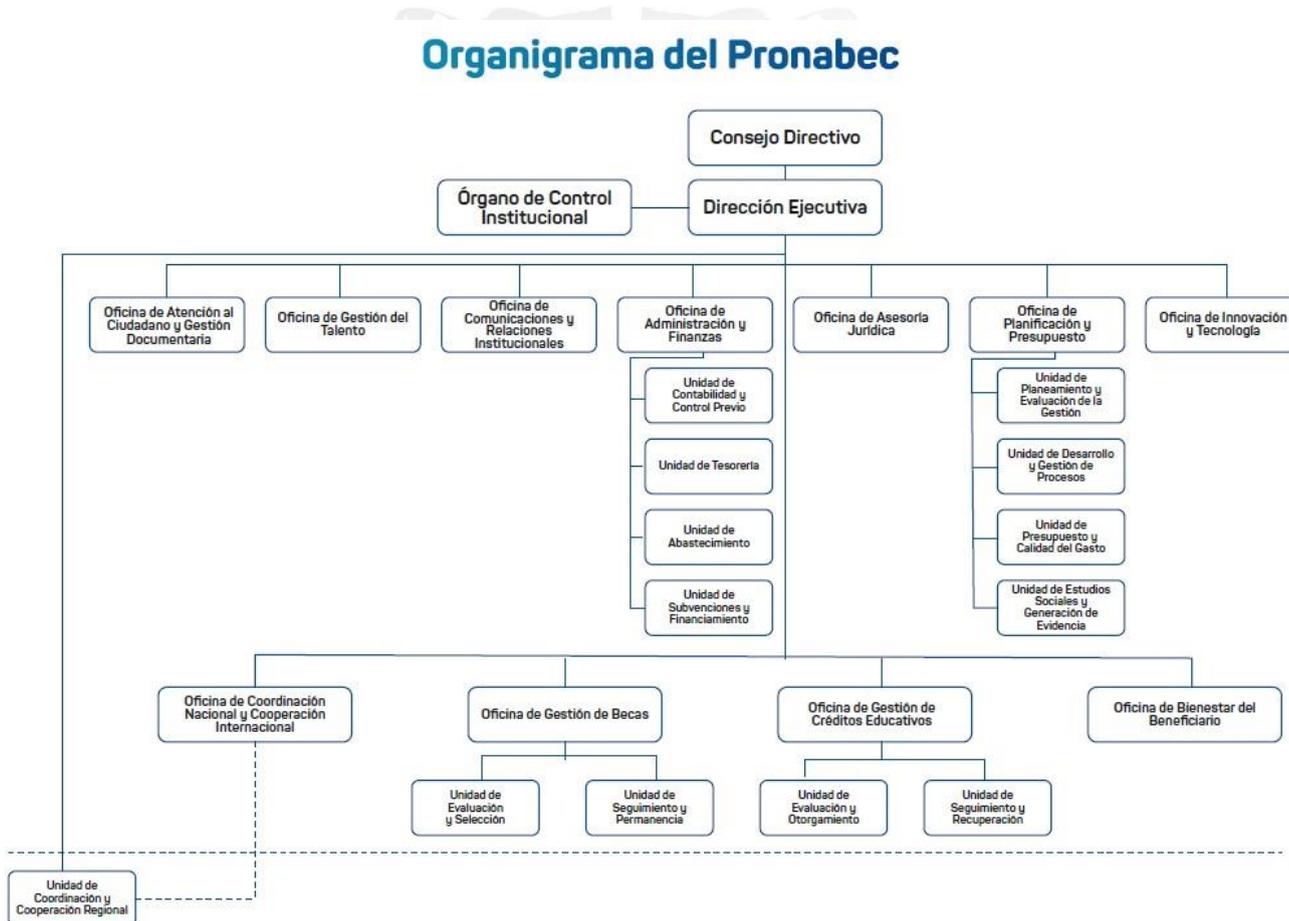


Figura: 02. Organigrama Pronabec

Fuente: Pronabec

Así mismo, el PRONABEC otorga el crédito educativo Talento que consiste en costear estudios de pregrado en las mejores universidades del país a una tasa económica y asequible pudiendo pagar dicho crédito al culminar su carrera profesional.

El PRONABEC tiene la siguiente misión: "Nos esforzamos por lograr una sociedad justa que promueva la adquisición, retención y finalización de una educación superior de calidad para las personas económicamente desfavorecidas".

Sus valores son: Orientación al servicio, integridad, compromiso, innovación y excelencia.

Como institución pública responsable de invertir en una sociedad más justa y de promover la adquisición, permanencia y culminación de una educación superior de calidad para personas de escasos recursos económicos, el Pronabec tiene como uno de sus valores la integridad, lo que nos impulsa a actuar siempre de acuerdo con la integridad, la transparencia y la ética.

Por ello, la filosofía es de "tolerancia cero" para el soborno y otras prácticas corruptas que involucren a ejecutivos, directores, servidores, proveedores, usuarios y demás partes interesadas de la entidad. En este sentido y de acuerdo con esta política, se comprometen a:

- Cumplir con la legislación vigente en materia de integridad estatal y anticorrupción a fin de erradicar la corrupción a nivel nacional.
- Fomentar una cultura de honestidad y transparencia que ayude a garantizar que las sospechas de soborno se traten con total confianza, cuando corresponda, sin temor a represalias.
- Informar de inmediato al superior o persona designada por el Pronabec sobre posibles conflictos de interés entre los intereses públicos y privados de cualquier empleado de la entidad.
- Está prohibido dar, aceptar u ofrecer obsequios o cualquier tipo de incentivo económico, académico o material en relación con nuestros usuarios o proveedores y representantes o instituciones con el fin de ofrecer o aceptar una ventaja ilícita.

CAPÍTULO I: MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION



1.1 Marco histórico

El actual informe se basa en mi experiencia profesional en la entidad pública Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo (PRONABEC) del gobierno peruano dirigido a personas de bajos recursos que quieran y anhelan cursar una educación superior de inicio a fin. Este programa está dirigido por el Ministerio de Educación del Perú y se realiza a través de concursos públicos.

Inició sus actividades el 02 de abril de 1973 y se le conocía como Instituto Nacional de Becas y Crédito Educativo (INABEC) y repartió cerca de 30 mil becas y 25 mil créditos educativos. Posteriormente, , durante el mandato del ex presidente Ollanta Humala, el 09 de febrero de 2012 cambió su nombre a PRONABEC.

Actualmente la oficina central está localizada en la Av. Arequipa 1935 distrito de Lince en la ciudad de Lima.

El PRONABEC otorga diferentes modalidades de becas, entre ellas se encuentran:

- Beca 18 : está direccionado a estudiantes se encuentran cursando el último año de secundaria y que quieran realizar estudios superiores en universidades, institutos peruanos y del extranjero.
- Beca 18 Ordinaria : está direccionado a estudiantes talentos que se encuentran en situación de pobreza o pobreza extrema.
- Beca Permanencia : está direccionado a alumnos de universidades públicas, que se encuentran en situación de escasos recursos económicos y tengan un excelente desempeño académico para que logren culminar sus carreras profesionales.
- Beca continuidad de estudios: dirigido a estudiantes de universidades e institutos públicos y privados, de escasos recursos económicos y buen desempeño académico para que puedan culminar sus carreras profesionales.
- Concurso Beca Hijos de Docentes : dirigido a los hijos de docentes de la Carrera Pública Magisterial que en los dos últimos años de secundaria hayan demostrado un alto rendimiento académico.
- Beca Perú : dirigido a los estudiantes que hayan obtenido un rendimiento académico alto.
- Becas de posgrado : dirigido a personas profesionales de nacionalidad peruana con un rendimiento académico alto e insuficientes recursos económicos para estudios de posgrado en alguna universidad extranjera.

Así mismo, el PRONABEC otorga el crédito educativo Talento que consiste en costear estudios de pregrado en las mejores universidades del país a una tasa económica y asequible pudiendo pagar dicho crédito al culminar su carrera profesional.

1.2 Bases teóricas

Crédito

La palabra deriva de creer, también se puede decir que es la credibilidad que se otorga a personas naturales o jurídicas para cumplir con responsabilidades y obligaciones previamente adquiridas. De esta manera, para poder confiar en una persona u organización. Debe probar que es realmente digna de tal confianza proporcionando tanta información como sea posible que sea consistente, veraz y demostrable durante la revisión. En estos casos, es importante la calificación crediticia del tercero y su recuperación en los plazos que se han establecido. La idea principal es reducir el riesgo y evitar que los pagos previamente acordados se vean afectados por la irresponsabilidad y otros motivos. (Castillo, 2021)

Estado de morosidad

Significa que el deudor no cumple con las obligaciones de pago que se han pactado en el tiempo convenido. A partir de eso, el deudor puede pasar a formar parte de la lista de morosos. Lidiar con las deudas es fundamental para mantener nuestras finanzas en buen estado. (Morales y Morales,2014)

¿Qué es una beca?

Una beca es una subvención otorgada a alguien para estudiar o investigar. Por lo general, se refiere a una contribución financiera a estudiantes o investigadores que no tienen fondos suficientes para lograr sus objetivos académicos.

Las becas se pueden recibir de varias instituciones públicas (por ejemplo, el Ministerio de Educación, universidades o escuelas), ONG (fundaciones, asociaciones) o empresas privadas (bancos, corporaciones). (Pérez y Gardey,2013)

Recuperación de créditos

Nos referimos a la recuperación de créditos como una serie de actividades diseñadas para evitar el atraso de los pagos de las cuentas por cobrar, incluyendo la evaluación, el seguimiento y la gestión de los pagos morosos, y avanzar hacia el pago completo y rápido de la deuda. (Morales y Morales,2014)

Proceso administrativo

Los procesos administrativos son una herramienta clave para que los administradores de una organización hagan su trabajo. Se denomina proceso administrativo porque se sistematizan varias actividades importantes en la organización para lograr las metas: primero se crean estas actividades, luego se identifican los recursos necesarios, se coordinan las actividades y finalmente se verifican las metas. (Blandez, 2014)

Estudios de pregrado

Es el primer paso de la vida universitaria, tiene como objetivo obtener un título de licenciatura que habilite para convertirse en un profesional dentro de una nación con un enfoque en la especialización. Los interesados pueden incluso continuar capacitándose para estudios de posgrado después de terminar su carrera.

Dependiendo de la profesión y el sistema educativo involucrado, un estudio de pregrado puede conducir a una licenciatura o un título técnico. Para hacer esto, uno debe completar el programa de estudio planificado y aprobar todos los exámenes pertinentes.

El título obtenido supone que los graduados tienen las habilidades necesarias para trabajar en su campo. Es por eso que una licenciatura es la forma de ingresar a la fuerza laboral. (Alvarez et al, 2009)

Estudios de postgrado

Los estudios de posgrado corresponden a un curso de estudio profesional completado después de obtener una licenciatura. Un título asociado es la maestría, especialización, doctorado o curso de posgrado. Suelen caracterizarse por un alto grado de especialización y/o actualización en una disciplina o campo más específico que una licenciatura, muchas veces con una clara orientación profesional. (Alvarez et al, 2009)

Recursos económicos insuficientes

La definición de bajos recursos económicos en términos de privación absoluta es cuando las personas viven en la pobreza, cuando no pueden acceder a las necesidades básicas de una vida razonable: comida, vivienda, vestido. (Aldana et al, 2020)

1.3 Marco legal

Prescripción de deuda

Cuando una deuda sobrepasa los 10 años de morosidad, automáticamente se prescribe, esto es en el caso de diversas instituciones en el Perú. Si el usuario en estado de morosidad, ha recibido notificaciones de cobro dentro del lapso de 10 años invalida la prescripción.

En el caso de Pronabec, no tiene competencia, autoridad ni sistema para realizar dicha gestión, esto se debe a que la normativa indica que no está calificada para ejecutar prescripción ya que los créditos educativos no estaban diseñados para que nuestras deudas superen los 10 años, por esta razón el Pronabec mediante su Oficina de Asesoría Jurídica se pronuncia indicando que no son la entidad correspondiente para dicha gestión, sino a una instancia judicial. Llegado este punto, el juez solicita a ambas partes (cliente y Pronabec) la información completa de la deuda y determina si se elimina la deuda. Hasta que no se tenga un veredicto del juez, el Pronabec debe continuar con el proceso de cobranza, ya que acorde a la normativa no existe ningún artículo que indique que se puede congelar, condonar deudas, intereses, moras o gastos administrativos a no ser que el crédito se cancele.

1.4 Antecedentes del estudio

Según Rodríguez y Reyes (2020) *Estrategias financieras para mejorar la recuperación de créditos de la Financiera Credinka S.A. Agencia Cajabamba* (Tesis de pregrado en contabilidad) Universidad Cesar Vallejo, Lima Perú. Se centró en desarrollar estrategias financieras para restaurar los préstamos para reducir la tasa de clientes morosos en la Financiera Credinka S.A, porque el área de recuperación no tiene planes de estrategias ciertas y claras según la localización de la agencia y el real de sus clientes. Por lo tanto, de una forma u otra, la tasa de morosidad tiende a aumentar, lo que lleva a una serie de impactos negativos en la tasa de ganancias, la extensión de préstamos y la eficiencia del campo comercial. Los métodos utilizados fueron la encuesta y análisis de documentos, llevando a cabo la validación mediante la verificación de los tres expertos, El análisis de datos se realiza después de usar la herramienta para finalmente sacar conclusiones

apropiadas, recomendaciones y recomendar estrategias de recuperación de crédito financiero.

Según Campos (2021) *Estrategias para mejorar la gestión del área de recuperaciones de créditos de la Coopac Santo Cristo de Bagazán, agencia Bagua Grande* (Tesis de pregrado en contabilidad) Universidad Cesar Vallejo, Lima Perú. Su objetivo es identificar estrategias para mejorar la eficiencia de la gestión en la recuperación de la cartera vencida de COOPAC. Comprender su posición actual en el entorno institucional del mercado, y al mismo tiempo ofrecer estrategias para mejorar el cobro de créditos y reducir la deuda a corto, mediano y largo plazo de la institución financiera. La información se deriva de datos recopilados directamente de la institución. La documentación relacionada con el tema fue examinada y luego ordenada de acuerdo con la máxima cantidad de historia disponible e información necesaria. Se aplicó un cuestionario entre 14 empleados, debido a que el ambiente laboral de esta agencia requiere entender todas las operaciones internas para poder realizar su trabajo. Las estrategias identificadas incluyen: visitas personales, mensajes de texto, notificaciones escritas y acciones legales para clientes morosos.

Con base a Zambrano (2017) *Control interno e influencia en la recuperación de crédito en la caja municipal de ahorro y crédito Ica en el distrito de Barranca* (Tesis de pregrado en contabilidad) Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Barranca Perú. considera que la gestión eficaz del riesgo de crédito es una de las innovaciones más importantes para lograr metas y objetivos y lograr un mayor atractivo crediticio entre la población y busca mejorar la calidad crediticia, pero se han presentado ciertas dificultades en el proceso de identificación de riesgos, por lo que las metas de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito ICA no se han cumplido en su totalidad. Si el riesgo de crédito se gestiona de manera efectiva, este supuesto se aplica a la Caja Municipal de Ahorro y Crédito ICA; entonces intentaremos minimizar la recurrencia de retrasos. El uso de estas herramientas de control puede identificar con mayor precisión los puntos de riesgo en el proceso de evaluación y en el desarrollo de los procesos internos, facilitando así la aplicación e implementación de políticas y métodos en el proceso de cobranza. Los resultados respaldan esta hipótesis y por lo tanto se concluye que este estudio nos brinda suficiente evidencia e información para concluir que el control interno ha tenido un efecto benéfico en la recuperación de créditos en la Caja Municipal Ica. La gestión oportuna e

inteligente del reciclaje puede evitar o reducir las pérdidas y aumentar los ingresos por las cobranzas realizadas.

Como plantea Cipriano (2016) *La auditoría financiera y su impacto en la recuperación de crédito en clientes pymes del Banco de Crédito* (Tesis de posgrado en contabilidad) Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima Perú. Permite determinar la existencia de clientes deudores utilizando métodos de investigación científica. En la parte teórica conceptual se desarrolló a partir de una recopilación de información de diversos expertos cuyos aportes ayudaron a consolidar el desarrollo de las variables: auditoría financiera y recuperación de créditos de clientes PYMES, a partir de sus diversos indicadores, arrojan luz sobre el aporte de la auditoría con enfoque sistemático para mejorar la eficiencia de del proceso de gestión, dirección y control. Contar con importante herramienta garantiza una adecuada evaluación de los riesgos que enfrentan las entidades financieras, así como el proceso y operación de las entidades reguladas por la Superintendencia de Banca y Seguros.

Desde el punto de vista de Márquez et al (2013) *Análisis y propuesta de mejora de los procesos de crédito y cobranzas aplicando métodos de calidad con la finalidad de disminuir el índice de incobrabilidad de una institución que otorga crédito educativo* (Tesis de pregrado en Ingeniería en auditoría y contaduría pública) Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil Ecuador. Diseñó una auditoría de los procesos de la cobranza de créditos para descubrir fallas potenciales que hay en el proceso anterior y ofrecer mecanismos correctivos. Se revisó el área de créditos y cobranzas, así mismo se recolectó datos de los colaboradores de la institución y clientes mediante encuestas con el objetivo de determinar el impacto de factores externos que influyen el los pagos que no se cobran y evitar que aumente.

Empleando las palabras de Parrales (2013) *Análisis del índice de morosidad en la cartera de créditos del iece-guayaquil y propuesta de mecanismos de prevención de morosidad y técnicas eficientes de cobranzas* (Tesis de posgrado en administración de empresas) Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil Ecuador. Se centra en analizar el índice de clientes morosos de un instituto de becas, por lo que a partir de esta investigación pueda producir nuevas estrategias que puedan evitar la morosidad y establecer técnicas de cobranza eficaces. Se utilizaron encuestas a los clientes y se obtuvo una entrevista con el encargado del departamento de cobranza. El análisis muestra que el proceso de cobro de deudas tiene las siguientes desventajas: no hay actualizaciones de la base de datos, no hay

un mecanismo colectivo de cobro de deudas, pocas opciones para el cobro de deudas a través de otras organizaciones y no hay apoyo para los clientes que no pueden pagar.

Con base a Montaguano y Muentes (2017) *Propuesta de mejora en el proceso de cobranzas de la compañía Norelco S.A. para prevenir la cartera vencida* (Tesis de pregrado en Ingeniería comercial) Universidad de Guayaquil, Ecuador. Propuso mejorar el proceso de cobro de deudas para evitar el atraso de cartera de NORELCO S.A., esto se debe a que la institución no tiene un proceso de cobro de deudas definido por lo que no es posible gestionar de manera efectiva el cobro de deudas para lograr las metas de la empresa y así evitar la expansión de la cartera de clientes morosos.

Según Cedeño y Tamaño (2021) *Gestión de créditos y recuperación de la cartera para mejorar la rentabilidad en la Cooperativa de ahorro y crédito Futuro Lamanense* (Tesis de pregrado en Ingeniería en contabilidad y auditoría) Universidad Técnica de Cotopaxi, La Maná Ecuador. Su finalidad era analizar la gestión crediticia y la reestructuración de carteras para mejorar la rentabilidad de la entidad financiera. Se utilizó las técnicas de entrevista y encuestas. En consecuencia, al considerar los trámites y procedimientos, la Cooperativa no revisan y verifican la situación socioeconómica de los solicitantes, no realizan el seguimiento adecuado a los clientes, entre otros.

1.5 Marco conceptual

A continuación, presentamos los términos básicos del presente informe.

Beneficiario. A quien se le entrega una subvención para que realice estudios o investigaciones, conocido generalmente como un aporte económico para personas que no tienen el capital necesario para lograr los objetivos académicos que se proponen. (Pérez, y Gardey, 2013).

Interés. Se refiere al beneficio, valor, provecho o ventaja de algo. En el mismo sentido, lo que genera el capital es ganancia. (Ruiz, 2014).

Central de riesgos. Es una entidad que guarda, almacena y proporciona historial e información acerca de cómo las personas naturales y jurídicas han cumplido con sus obligaciones ya sea financieras, cooperativas, empresas etc. (Casilda et al, 1997).

Reembolso. Es un proceso económico por el cual un individuo u organización cobra un anticipo. (Ruiz, 2014).

Garante solidario. Es una persona que no ha dado en prenda los bienes o bienes especificados para ser garantizados en caso de incumplimiento por parte del deudor, pero se considera obligado solidariamente por esos bienes. (Sepúlveda, 2004).

Educación financiera. Es un proceso de desarrollo de habilidades y actitudes. Al asimilar información comprensible con herramientas básicas de planificación y gestión de recursos, las personas pueden tomar decisiones económicas personales y sociales; y utilizar productos y servicios financieros para una mejor calidad de vida en condiciones seguras. (Chan, 2016).



CAPITULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA



2.1 Descripción de la realidad problemática

Como ya hemos mencionado anteriormente, el Programa Nacional de Becas y Créditos educativos (PRONABEC), en su momento el Instituto Nacional de Becas (INABEC) y la Organización de Becas (OBEC), es una entidad del Gobierno peruano que financia total o parcialmente estudios de pregrado y postgrado de manera reembolsable para alumnos que posean un alto rendimiento académico y no tengan los recursos económicos suficientes en institutos de educación superior tecnológicos y universidades, ya sean públicas o privadas nacionales e internacionales, en este informe nos centraremos en la Unidad de Seguimiento y Recuperación (USR) que depende directamente de la Oficina de Gestión de Créditos Educativos (OCE). En esta unidad se utilizan diferentes procesos para la recuperación de un crédito educativo en estado de morosidad, es importante ya que depende la recuperación de créditos otorgados a los estudiantes para brindar nuevas oportunidades a personas que deseen y califiquen acceder a un crédito y/o beca para estudios superiores.

A continuación, se detalla el proceso de la obtención de un crédito educativo: se requiere a un responsable de pago, garante y beneficiario. Existen algunos casos en donde la misma persona puede ser todo a la vez. Se realiza el estudio correspondiente a los solicitantes del crédito y de cumplir los requisitos solicitados, se procede a aprobar dicho crédito que será otorgado directamente a la institución que los beneficiarios han elegido para realizar sus estudios de pre o post grado, adquiriendo un compromiso de pago y la obligación de pago o reembolso del crédito educativo otorgado a su favor.

Actualmente la Unidad de Seguimiento y Recuperación (USR) está presentando dificultades para la recuperación de los créditos en estado de morosidad, existiendo un alto índice de deuda que asciende a más de 1 millón de soles, motivo que está causando un gran impacto en el otorgamiento de nuevos créditos educativo, es por ello que nos enfocaremos en una posible solución a dicho problema.

El Reglamento de la Ley que crea el PRONABEC, Ley 29837 menciona: (...) El incumplimiento en el pago de 02 (dos) o más cuotas origina el vencimiento de todos los plazos y el consecuente cobro de la deuda total exigible a la fecha, la cual comprende los intereses devengados y gastos administrativos (...). Además, implica el reporte automático a las centrales de riesgo.

Existen múltiples créditos desde el año 1991 a la actualidad que se encuentran impagos, es decir incumplen su compromiso de pago y la no obtención del pago de las cuotas e interés correspondiente, sumando el acontecimiento nacional y mundial de una pandemia por la que venimos atravesamos desde marzo del 2020, dándose así una basta cartera de morosos a la cual se deberá aplicar los mecanismos de cobranza administrativa que no se está realizando de manera correcta.

Actualmente se está realizando la cobranza preventiva, permitiendo que no se siga con el proceso debido (cobranza administrativa) para recuperar la mayoría de créditos en estado de morosidad.

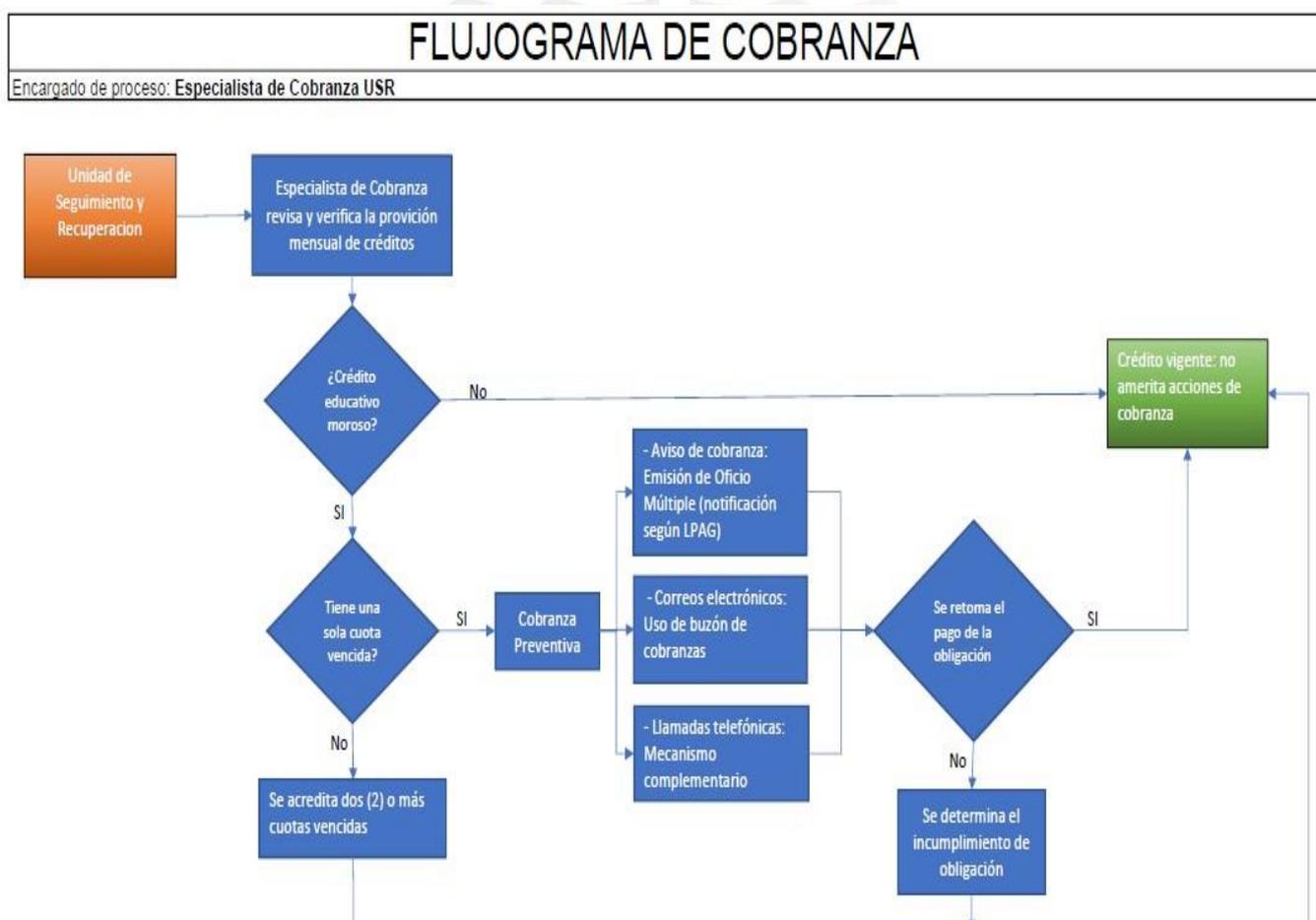


Figura: 03. Flujograma de cobranza en la USR I

Fuente: Pronabec

A continuación, vamos a mencionar las causas del problema citado, el estado de morosidad en los créditos educativos del PRONABEC:

✓ Falta de seguimiento al crédito

- Personal no calificado: que no se encuentra debidamente capacitado para la atención a los administrados generando desconfianza, ocasionando una mayor carga de cobranza administrativa.
- Demora en los procesos de cobranza: se deja pasar más tiempo de lo debido para el cobro de las cuotas atrasadas de los administrados generando más deuda.

✓ Crisis sanitaria (pandemia)

- Desempleo: la crisis sanitaria generó el cierre temporal y absoluto de algunas empresas y contrajo pérdida de trabajo a los administrados generando problemas para poder realizar el correspondiente pago de las cuotas del crédito educativo y es común que la gente haya priorizado otros gastos dejando las obligaciones financieras en segundo plano.
- Enfermedad: así mismo la pandemia trajo enfermedad por lo que las personas invertían más en medicinas para su pronta mejoría. Obteniendo atrasos en sus pagos.

✓ Falta de garantías

- Créditos accesibles: años atrás, el PRONABEC era más accesible al otorgar un crédito, es decir no pedía suficientes garantías a los administrados y con el tiempo se pudo observar la falta de compromiso de parte de ellos.
- Falsedad genérica: existieron personas deshonestas que, al otorgarles un crédito educativo, daban datos falsos tales como dirección del domicilio y número telefónico, por ello que en la actualidad habiéndose iniciado los procedimientos de cobranza administrativa no se logra ubicar a dichas personas que se les otorgó el crédito, agotándose todos los medios de ubicación mediante Reniec.

✓ Falta de voluntad de pago

- Olvido y desorden: la desorganización de los administrados demora el cumplimiento del pago de sus cuotas.
- Desinterés del deudor: la falta de educación financiera de una persona hace que no tenga como prioridad los pagos de las cuotas del crédito educativo por lo que realizan gastos indebidos y no planifican el pago de las mismas.



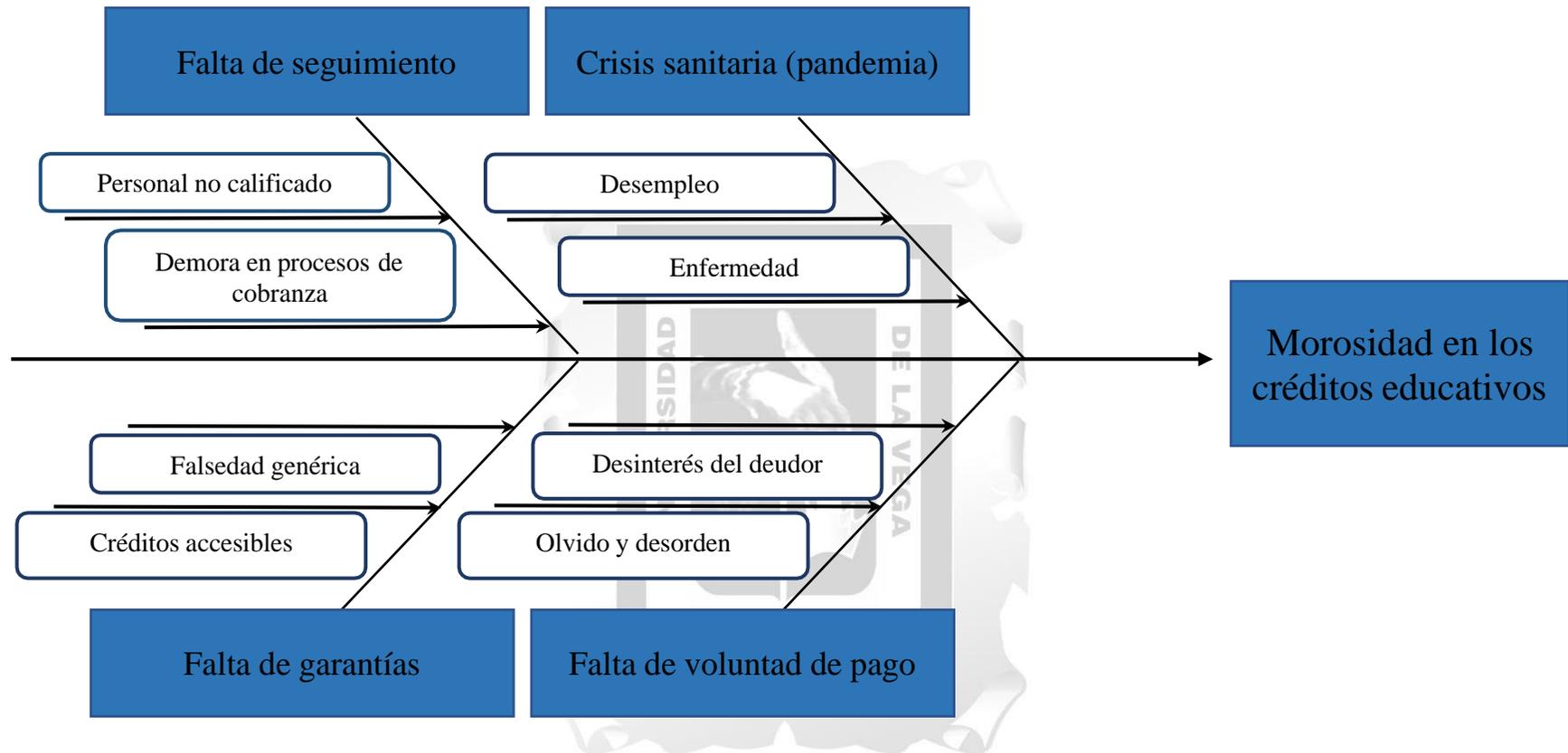


Figura: 04. Diagrama de Ishikawa

Fuente: Elaboración propia

FLUJOGRAMA DE COBRANZA

Encargado de proceso: Especialista de Cobranza USR

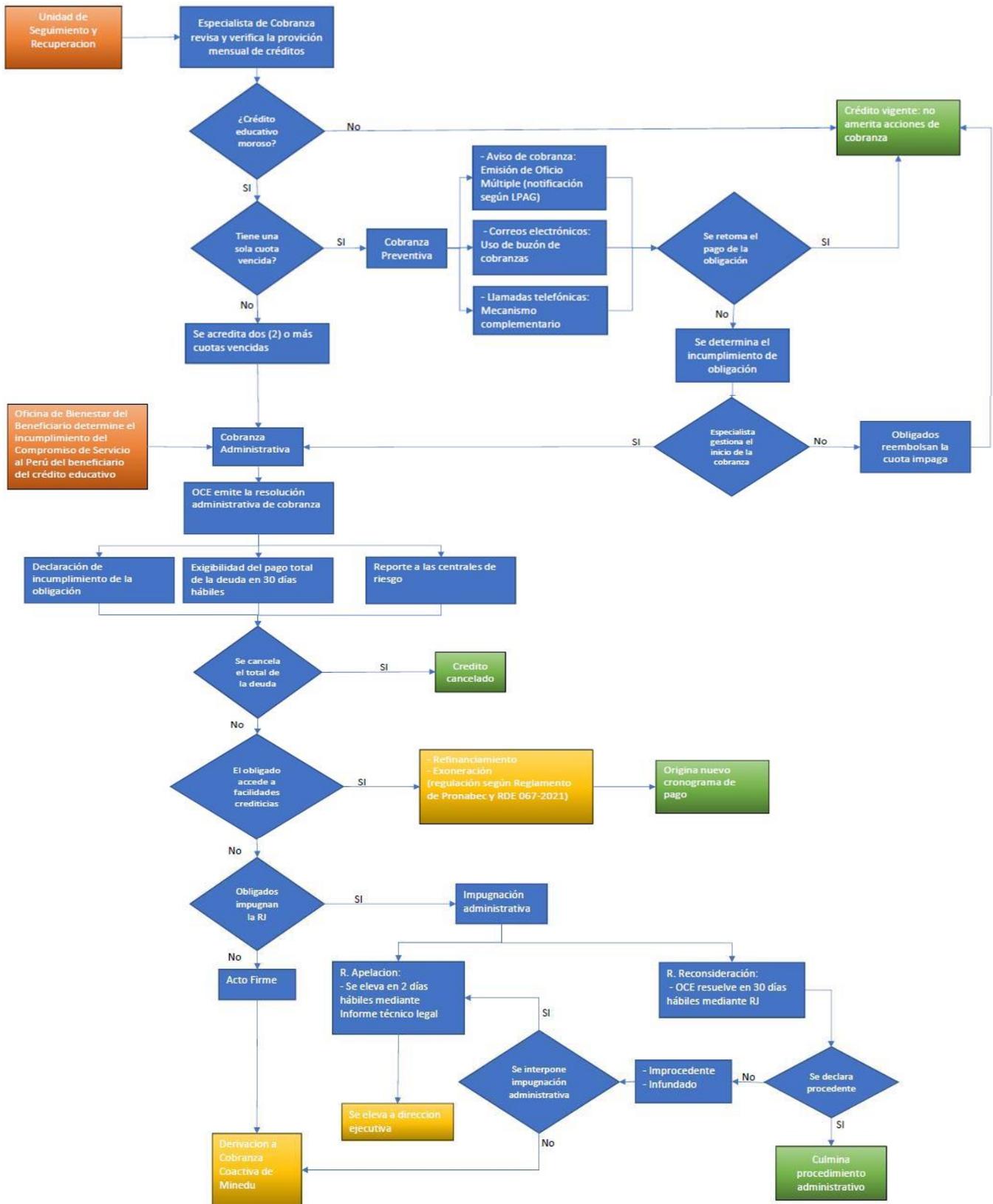


Figura: 05. Flujoograma de cobranza en la USR II

Fuente: Pronabec

CAPITULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA



2.2 Formulación del problema general y específicos

¿Una mejora en el proceso de recuperación de créditos en la institución de becas y créditos del estado disminuiría la cartera pesada?

2.3 Objetivo general y específicos

Objetivo general

Mejora en el proceso de recuperación de créditos en la institución de becas y créditos del estado para disminuir la cartera pesada.

Objetivos específicos

- Verificar el cumplimiento correcto del procedimiento de cobranza administrativa.
- Determinar el estado de los créditos en estado de morosidad por recuperar.



**CAPITULO III: JUSTIFICACION Y DELIMITACION DE LA
INVESTIGACION**



3.1 Justificación e importancia del estudio

Justificación

El PRONABEC espera la mayor recuperación de créditos educativos brindados a las personas que han sido beneficiadas para realizar sus estudios de pre y/o post grado para así poder seguir brindando la ayuda a estudiantes con deseos de superación y poder tener un país más desarrollado con el tiempo.

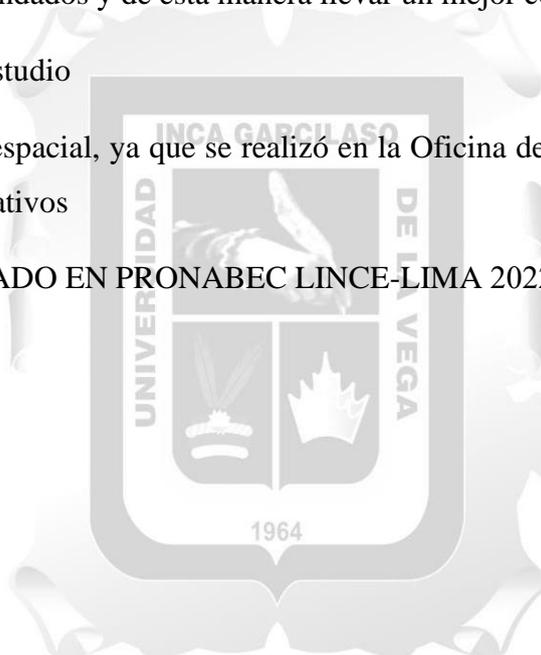
Importancia

Este trabajo es importante debido a que gracias a este estudio se podrá aplicar de manera correcta el proceso de cobranza administrativa para obtener la recuperación de los créditos educativos brindados y de esta manera llevar un mejor control de estos.

3.1 Delimitación del estudio

Se delimita de forma espacial, ya que se realizó en la Oficina de Programa Nacional de Becas y créditos Educativos

“TRABAJO REALIZADO EN PRONABEC LINCE-LIMA 2022”



The logo of the Universidad Inca Garcilaso de la Vega is a shield-shaped emblem with a decorative, scalloped border. At the top, it reads "INCA GARCILASO". The central part of the shield is divided into four quadrants: the top-left shows a hand holding a quill pen, the top-right shows a hand holding a scroll, the bottom-left shows a crown, and the bottom-right shows a crown. The word "UNIVERSIDAD" is written vertically on the left side, and "DE LA VEGA" is written vertically on the right side. At the bottom of the shield, the year "1964" is inscribed.

CAPITULO IV: FORMULACION DEL DISEÑO

4.1 Diseño esquemático

Es necesario un estudio detallado del problema descrito en el Capítulo II. La Unidad de Seguimiento y Recuperación (USR) del Pronabec, está presentando dificultades para la recuperación de los créditos en estado de morosidad, existiendo un alto índice de deuda que asciende a más de 1 millón de soles, motivo que está causando un gran impacto en el otorgamiento de nuevos créditos educativo, es por ello que nos enfocaremos en una posible solución a dicho problema.

En primer lugar, vamos a describir el proceso operativo del Pronabec.

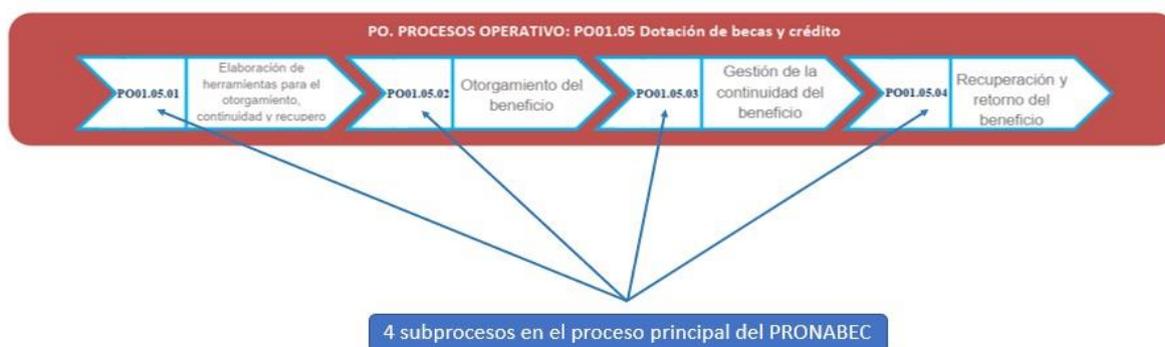


Figura: 06. Procesos operativos de Pronabec

Fuente: Pronabec

Actualmente en la Unidad de Seguimiento y Recuperación (USR) existe un proceso de cobranza administrativo, el cual permitiría la recuperación exitosa de un crédito en estado de morosidad.

Si el administrado incumple el pago de 2 cuotas se realiza la cobranza temprana o preventiva la cual consiste en comunicación directa con el administrado, ya sea con llamadas, mensajes vía WhatsApp y/o correo electrónico.

Si el administrado se mantiene incumpliendo el pago, se deberá continuar con el siguiente proceso el cual es el inicio de la cobranza administrativa. En esta etapa del proceso se verifica que los cargos de los Oficios Múltiples enviados a domicilio se encuentren correctamente llenados y verificados para proceder con la emisión de una Resolución Jefatural emitida por la Oficina de Gestión de Crédito Educativo (OCE), un documento

legal que declara el incumplimiento mediante el requerimiento de pago del a deuda total, para proseguir con el procedimiento de ejecución coactiva. Si en 30 días de recepcionada dicha Resolución Jefatural, el beneficiario y/o responsable de pago o el garante no regularizan el pago del crédito educativo ni objetan el documento que dio inicio a la cobranza administrativa dentro los plazos establecidos por la Ley corresponde el envío del expediente del crédito educativo a la Oficina de Ejecución Coactiva del MINEDU para la recuperación de la deuda y los intereses compensatorios y moratorios, además de los gastos administrativos que corresponda mediante el procedimiento de ejecución coactiva. En ese momento la Oficina de Gestión de Crédito Educativo (OCE) coordina con la Oficina de Ejecución Coactiva del Ministerio de Educación (MINEDU) para la recuperación coactiva efectiva del crédito educativo.

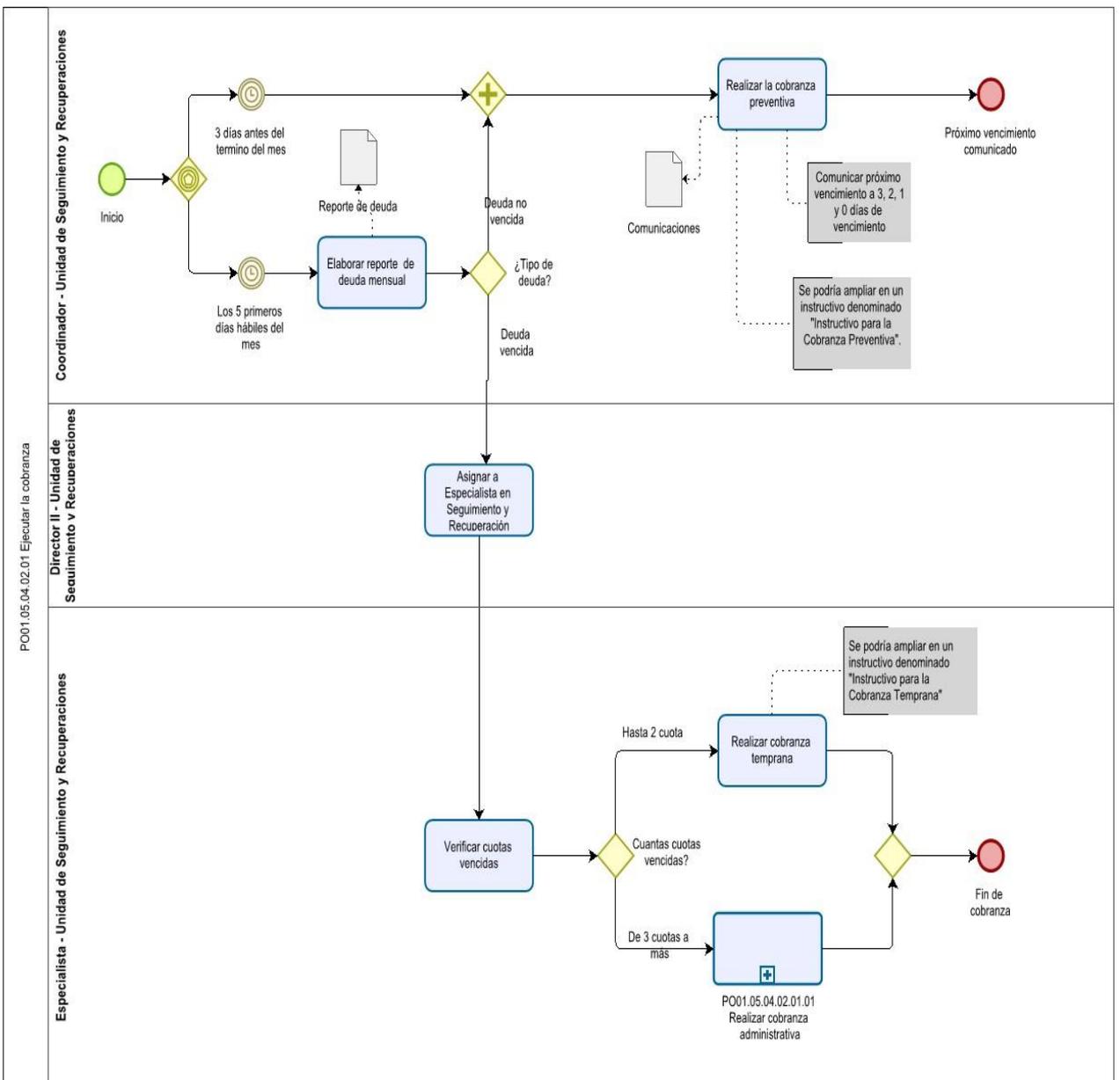


Figura: 07. Proceso de cobranza en la USR

Fuente: Pronabec



Figura: 08. Proceso de cobranza administrativa

Fuente: Elaboración propia

Con extremo cuidado e investigación se han evaluado y elegido 3 alternativas de solución para resolver los problemas que existen en la Recuperación de Créditos en el Pronabec.

A continuación, se procederá con la definición de cada alternativa evaluada.

● **Ciclo de Deming**

El ciclo de Deming es un sistema que busca la optimización continua de los procesos o actividades de una empresa, negocio o institución a través de cuatro etapas. Una vez alcanzado el último paso, la empresa debe volver a empezar, lo que fomenta la autoevaluación continua que permite identificar oportunidades de mejora en cada proceso.

También se le llama ciclo PDCA porque es un acrónimo en inglés de las fases Plan, Do, Check y Act. También conocido como Espiral de Mejora Continua o Ciclo PHVA, debido a la traducción al español de Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.

Al aplicar estas cuatro etapas del ciclo de Deming, puede volver a evaluar periódicamente sus procesos y garantizar el progreso continuo de la organización.

A continuación, se describe cada fase del ciclo de Deming:

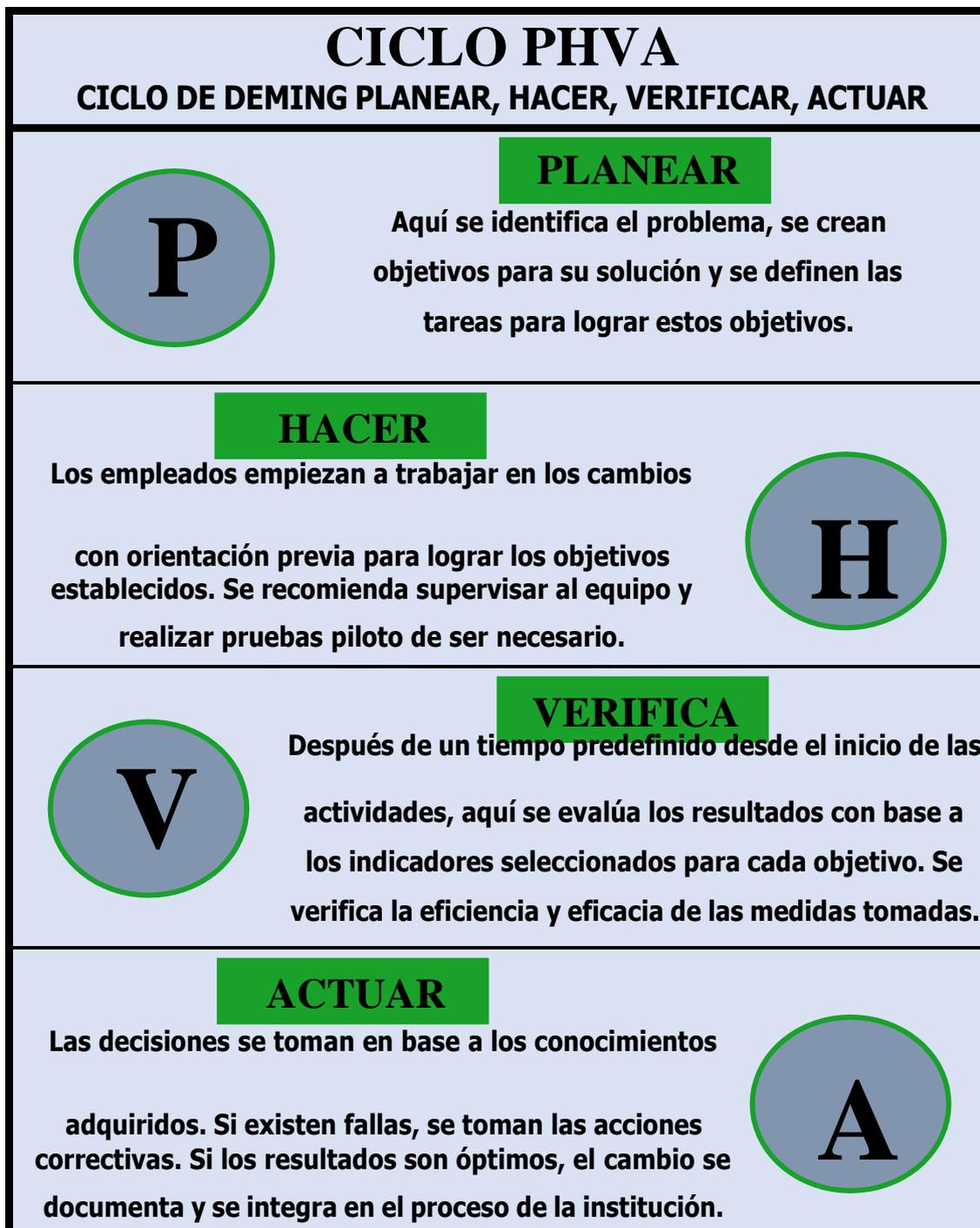


Figura: 09. Ciclo PHVA

Fuente: Elaboración propia

● Método de las 5S

Es una herramienta perteneciente a Lean Manufacturing que se originó en Japón y define prácticas para mejorar el orden y la limpieza, creando estándares para que los procesos sean efectivos y eficientes. Mejorando su espacio de trabajo mejora efectivamente la productividad de sus procesos comerciales. Su uso e implementación impulsa mejoras en la cadena de valor de las empresas e incluso puede mejorar la vida personal y profesional de una persona independiente. Son las siguientes:

- **Seiri (clasificación):** La primera etapa se enfoca en los principios de separación y eliminación de lo que no se necesita. Considere que un ambiente de trabajo ordenado y seguro elimina cualquier cosa que no sea necesaria para realizar la tarea prevista en ese espacio.
- **Seiton (organizar):** Al organizar, es útil dividir el espacio en sectores. También se puede separarlos con líneas de colores (si se habla de espacio físico). Si es una oficina, se puede utilizar mamparas o separadores. También debe determinar el nivel de utilidad de cada herramienta, equipo o documento para ubicarlo mejor en apoyo de sus tareas en curso. Según la frecuencia de uso, la presencia o ausencia de un elemento utilizado determina dónde se coloca ese elemento.
- **Seiso (limpieza):** Es hora de cuidar la limpieza de su lugar de trabajo clasificando adecuadamente solo las necesidades básicas. La limpieza es una parte importante de este método, pero es importante mantener a sus empleados sanos y motivados.
- **Seiketsu (visualización):** Cuando el orden, la higiene y la limpieza son hábitos interiorizados dentro de una organización, con una norma única para todos los departamentos y personas. La gestión visual le permite identificar las desviaciones. Para llevar a cabo esta visualización, se debe armar un equipo de trabajo que recorra las instalaciones de la empresa para identificar áreas de mejora utilizando el sistema de gestión del color.

- **Shitsuke (disciplina y compromiso):** El último nivel de 5S está dedicado al mantenimiento del sistema, lo que requiere disciplina y control estricto. Para ello, es importante establecer metas, evaluar los resultados alcanzados y poder corregir errores.

El principio final determina el éxito o el fracaso. Sin embargo, es importante interiorizar este sistema y convertirlo en un hábito que nadie salte.



Figura: 10. Metodología 5s

Fuente: Lean Construction México

• Análisis de campos de fuerzas

El análisis de campos de fuerza consiste en representar visualmente las fortalezas y debilidades de las situaciones para poder analizarlas y compararlas. En este sentido, podemos decir que ve el cambio como diferentes fuerzas que compiten entre sí. Esta idea fue originalmente desarrollada por el psicólogo Kurt Lewin.

Hay 2 fuerzas: las Fuerzas Aceleradoras (también llamadas dinamizadores o impulsores) que impulsan el cambio y las Fuerzas Frenadoras o Restrictivas, las cuales evitan que el cambio ocurra.

Esta herramienta tiene como objetivo identificar estas fuerzas y asociarlas con el cambio potencial. Es decir, qué pasaría si se implementaran los cambios propuestos.

Las fuerzas aceleradoras son las situaciones, conocimientos, actividades, acciones, personas, equipos, procedimientos, etc. que ayudan a guiar a una organización/grupo/individuo hacia una meta/objetivo.

Las fuerzas frenadoras es lo opuesto, algo que tiende a obstaculizar el logro de las metas/objetivos deseados.



Figura: 11. Diagrama de Campo de Fuerzas

Fuente: Action Group

4.2 Descripción de los aspectos básicos del diseño

Para seleccionar el diseño a implementar se elaboró una lista de criterios que van a ser comparados con las tres propuestas para la solución de los problemas que existen en la Recuperación de Créditos en el Pronabec.

Los criterios son los siguientes:

- Facilidad de implementación

- Tiempo de implementación
- Facilidad para comprender

Alternativas de solución	CRITERIOS DE EVALUACION			Puntaje
	Ciclo de Deming	5 S	Análisis de campo de fuerzas	
Facilidad de implementación	5	3	4	Satisface completamente lo buscado (5) Satisface lo buscado (4) Regular (3) No satisface lo buscado (2) Inefectivo (1)
Tiempo de implementación	4	2	3	
Mejora en el cumplimiento de los objetivos	5	3	3	
TOTAL	14	8	10	

Tabla: 01. Criterios de evaluación

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los criterios expuestos, la alternativa de solución seleccionada es el Ciclo de Deming o Ciclo PHVA ya que este sistema se enfoca en la mejora de tareas y procesos específicos, así mismo mejorará la productividad de la oficina; de esta manera la Unidad de Seguimiento y Recuperación (USR) podrá planificar mensualmente el correcto procedimiento para la cobranza administrativa a un crédito en estado de morosidad siendo un sistema óptimo y que no requiere de un tiempo extenso para su implementación.

CAPITULO V: PRUEBA DE DISEÑO



5.1 Aplicación de la propuesta de solución

En base al objetivo general se realiza el siguiente diagnóstico : La Unidad de Seguimiento y Recuperación en el mes de mayo consultó con la Oficina de Gestión de Créditos Educativos (OCE), de la cual depende, y tomó la decisión de contratar a un profesional administrativo para que se ocupe estrictamente de realizar la cobranza administrativa y así mismo seguir un cronograma mensual que está dirigido a la oficina, especificando tareas y las fechas de inicio y fin de cada una de estas, tomando en cuenta y aplicando las fases del ciclo de Deming:

FASES DEL CICLO	PASO NUMERO	NOMBRE DEL PASO
PLANEAR	1	<i>Identificar el problema en la USR</i>
	2	<i>Plantear la situación de la USR</i>
	3	<i>Mencionar las causas</i>
	4	<i>Fijar objetivos</i>
	5	<i>Sugerir propuestas de mejora</i>
HACER	6	<i>Poner en práctica las propuestas de mejora</i>
VERIFICAR	7	<i>Analizar el cumplimiento de lo planificado</i>
	8	<i>Comparación con gráficas</i>
ACTUAR	9	<i>Tomar decisiones para prevenir errores</i>
	10	<i>Estandarizar</i>

Tabla: 02. Ciclo PHVA y 10 pasos para la solución de un problema

Fuente: Elaboración propia

- **PLANEAR**

Esta etapa es la más influyente e importante y vamos a seguir los siguientes pasos:

Paso 1: Identificar el problema en la USR

El problema principal que se presenta en la Unidad de Seguimiento y Recuperación (USR) de la Oficina de Crédito Educativo (OCE) es la falta de recuperación de pagos en los créditos brindados.

Paso 2: Plantear la situación de la USR

En la USR hay 1 directora, 3 especialistas (CAS) y 3 externos (Orden de servicio), cada trabajador tiene su función y no se dan abasto para realizar correctamente el proceso administrativo de cobranza llegando solamente a la primera parte de tres que la conforman en total.

Paso 3: Mencionar las causas

- Falta de seguimiento
- Crisis sanitaria (pandemia)
- Falta de voluntad de pago
- Falta de garantías

Paso 4: Fijar objetivos

- Recuperar los créditos en estado de morosidad
- Cumplir de manera correcta la cobranza administrativa

Paso 5: Sugerir propuestas de mejora

- Contratación de una persona que realice la cobranza administrativa de manera correcta
- Seguir un cronograma establecido mensualmente
- Disponer de un Courier o notificador para las notificaciones a domicilios en Lima Metropolitana y Callao
- Seguimiento continuo a los administrados

- **HACER**

Paso 6: Poner en práctica las propuestas de mejora

La USR realizó la contratación de 2 personas externas (Orden de servicio), la primera se encargó de realizar el proceso adecuado de la cobranza administrativa y seguir con los 3 pasos que forman parte de dicho proceso: Identificar los contratos en estado de morosidad, generar Oficios Múltiple para ser enviados con el notificador a los domicilios, esperar y recepcionar los cargos para verificar los datos de las personas que recibieron el documento con Reniec para evitar que el documento se invalide por motivos legales. Posteriormente esperar 7 días hábiles para emitir las Resoluciones Jefaturales y entregar al notificador para que reparta en los domicilios de los administrados, esperar los cargos y de la misma manera verificar con la plataforma Reniec para continuar con el proceso de esperar 30 días hábiles y emitir el Acto Firme para enviar a la Oficina de Ejecución Coactiva.

La segunda persona se encargó de repartir los documentos emitidos a los domicilios de los administrados en Lima Metropolitana y Callao y entregar los cargos al personal administrativo para su revisión y validación

Así mismo se generó un cronograma mensual detallando tiempo y días de las actividades de la cobranza administrativa para obtener el resultado esperado y recuperar los créditos en estado de morosidad.

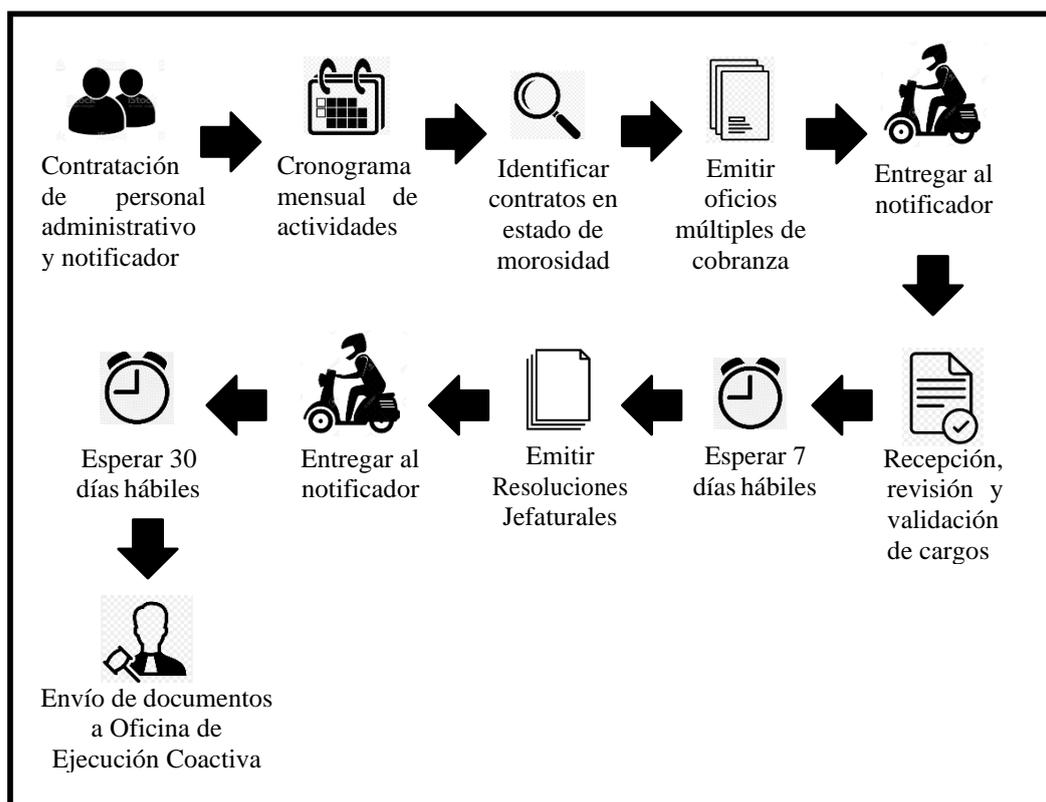


Figura: 12. Procedimiento de la cobranza administrativa

Fuente: Elaboración propia

CRONOGRAMA MENSUAL DE COBRANZA ADMINISTRATIVA

	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J
	1	2	3	4	5	8	9	10	11	12	15	16	17	18	19	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Recepción de cartera de morosos	■	■																						
Revisión e identif. de contratos morosos			■																					
Emisión de Oficios Múltiples de cobranza				■																				
Reparto de Oficios Múltiples				■	■	■	■	■																
Recepción de cargos de Oficios Múltiples							■	■	■	■														
Revisión y validación de cargos							■	■	■	■	■													
Espera de 7 días hábiles								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■						
Revisión de EECC, comunicación clientes								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■						
Emisión de Resoluciones Jefaturales																			■	■	■	■	■	■
Espera de 30 días hábiles																								+ 30 días ->
Revisión de EECC, comunicación clientes																								+ 31 días ->
Envío a Oficina de Ejecución Coactiva																								+ 32 días ->

Tabla: 03. Cronograma mensual de cobranza administrativa

Fuente: Elaboración propia

- **VERIFICAR**

Paso 7: Analizar el cumplimiento de lo planificado

Se realizó la prueba de diseño durante 3 meses consecutivos (junio, julio, agosto) y se pudo observar un cambio en la USR, dando como resultado la ejecución del proceso administrativo de manera correcta y obteniendo el orden que se necesitaba para realizar las tareas mensuales.

Durante el mes se realizó el monitoreo del estado de los Oficios Múltiples, Resoluciones Jefaturales y el tiempo que debe esperar cada documento para que continúe con el siguiente paso respectivo.

Después de recibir los Oficios Múltiples y Resoluciones Jefaturales, los administrados se comunicaron con Pronabec para solicitar facilidades de pago, cancelación de cuotas e incluso hasta cancelación total de sus créditos, mostrando así un aumento en la comunicación con la institución para obtener el fin principal que es la recuperación de créditos educativos en estado de morosidad.

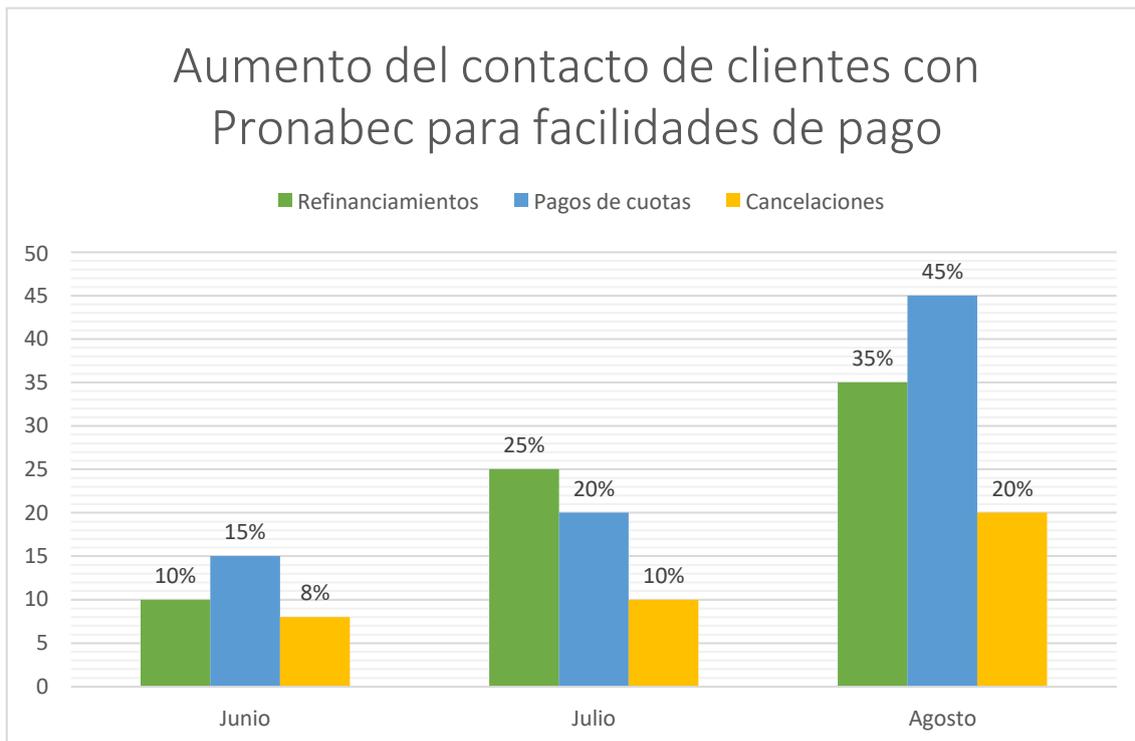


Figura: 13. Aumento del contacto de clientes con Pronabec para facilidades de pago

Fuente: Elaboración propia

Paso 8: Comparación con gráficas

En este paso se realiza la comparación de datos mediante gráficos.

DEUDA AL MES DE JUNIO

Tramos Mora	Creditos	Capital Vencido	Saldo Capital
SIAGECE	183	686,408	1,447,370
2. 1-30	42	22,788	501,836
3. 31-60	10	13,013	196,892
4. 61-90	1	1,327	2,693
5. 91-120	1	1,245	1,245
6. 121-150	1	2,370	32,174
9. 271-360	3	11,698	13,515
7. 151-180	1	438	438
10. Mayor a 360	124	633,530	698,577
SISCRE	67	319,655	320,312
2. 1-30	1	258	914
10. Mayor a 360	66	319,398	319,398
Total general	250	1,006,064	1,767,682

Tabla: 04. Deuda al mes de junio

Fuente: Pronabec

DEUDA AL MES DE JULIO

Estado	Contratos	%	Capital Vencido	Saldo Capital
INABEC	1	1.16%	443	1,888
ORDINARIO	1	1.16%	443	1,888
2. 1-30	1	1.16%	443	1,888
PRONABEC	85	98.84%	66,882	1,070,173
ORDINARIO	59	68.60%	46,890	419,158
2. 1-30	32	37.21%	19,521	251,793
3. 31-60	20	23.26%	19,340	136,413
4. 61-90	1	1.16%	159	2,887
5. 91-120	3	3.49%	2,643	11,884
6. 121-150	1	1.16%	3,520	14,476
9. 271-360	1	1.16%	323	323
8. 181-270	1	1.16%	1,384	1,384
CREDITO 18	26	30.23%	19,992	651,014
2. 1-30	17	19.77%	8,029	367,992
3. 31-60	5	5.81%	4,408	141,628
4. 61-90	2	2.33%	1,761	68,073
5. 91-120	1	1.16%	1,893	31,300
7. 151-180	1	1.16%	3,901	42,020
Total general	86	100.00%	67,325	1,072,060

Tabla: 05. Deuda al mes de julio

Fuente: Pronabec

DEUDA AL MES DE AGOSTO

Tramos Mora	Cuenta de contrato	Capital Vencido	Saldo Capital
INABEC	1	258	914
2. 1-30	1	258	914
PRONABEC	59	52,878	748,792
2. 1-30	42	22,788	501,836
3. 31-60	10	13,013	196,892
4. 61-90	1	1,327	2,693
5. 91-120	1	1,245	1,245
6. 121-150	1	2,370	32,174
7. 151-180	1	438	438
9. 271-360	3	11,698	13,515
Total general	60	53,136	749,706

Tabla: 06. Deuda al mes de agosto

Fuente: Pronabec

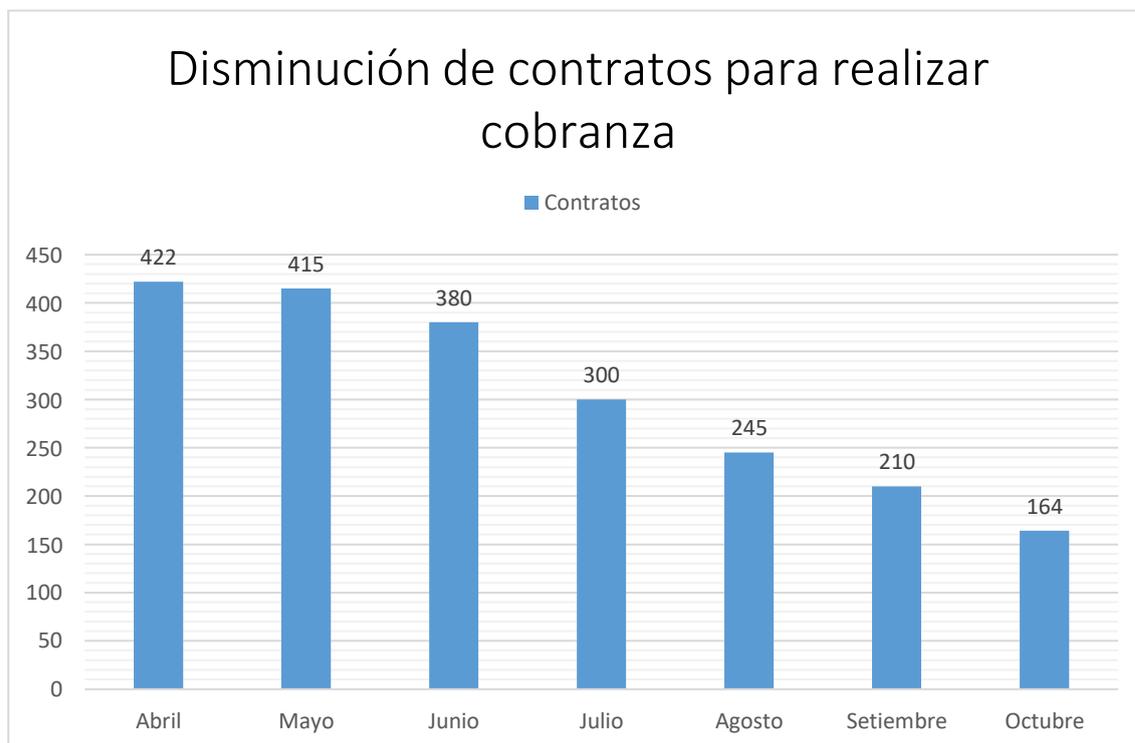


Figura: 14. Disminución de contratos para realizar cobranza

Fuente: Elaboración propia

- **ACTUAR**

Paso 9: Tomar decisiones para prevenir errores

Es de suma importancia verificar si las soluciones dieron efectos positivos para la USB, y efectivamente mediante los gráficos se observa una disminución de la deuda que mantienen los administrados hacia Pronabec. Es esencial estandarizar este proceso con el cronograma aplicado y los trabajadores capacitados para realizar dicho proceso, con el fin de evitar y prevenir nuevamente el aumento de la deuda de los contratos en estado de morosidad y se pueda garantizar el avance y correcta aplicación del proceso de cobranza administrativa.

Se logró observar que la contratación de personal administrativo y un notificador exclusivamente para la USB fue de gran apoyo para lograr este objetivo, se sugiere continuar con el personal calificado.

Paso 10: Estandarizar

Por último, se debe documentar el procedimiento que se ha realizado durante estos meses para realizar el trabajo a futuro y se pueda obtener la mayor recuperación de créditos posible. Si existiera el caso que aumente la deuda, se deberá identificar aquellos problemas o procedimientos que no se están realizando correctamente y proponer soluciones o modificaciones al proceso implementado para poder resolverlos debido que el Ciclo de Deming si se continúa de manera sistemática e integrada puede traer buenos resultados de productividad para la USR.





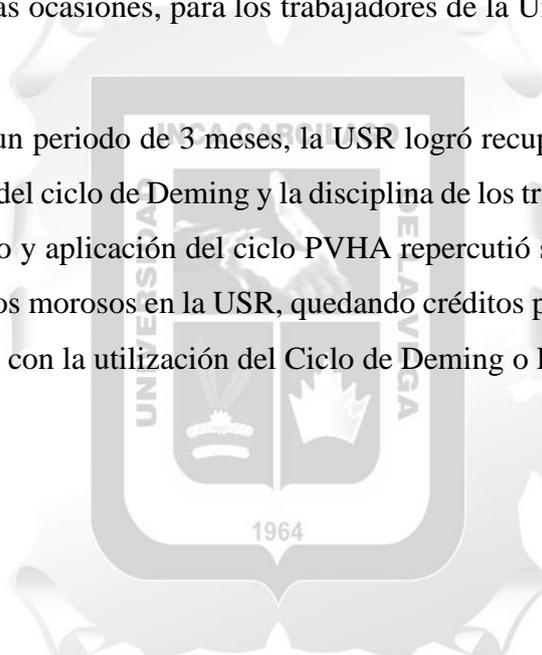
CONCLUSIONES

Usando como referencia los datos obtenidos a través de los gráficos, se llega a la siguiente conclusión de acuerdo a los objetivos:

Se verificó que la utilización del ciclo de Deming en la USR es una manera de descubrir en qué aspectos se puede ayudar a la Unidad orientando a cambios que genere una productividad deseada, logro de objetivos y alcance de resultados. Se realizó las pruebas durante tres meses seguidos y se obtuvo resultados positivos tal como la recuperación de créditos morosos, la comunicación entre administrado y especialistas de Pronabec para generar facilidades de pago y puedan ponerse al día en sus cuotas.

Así mismo, se comprobó que se logró el cumplimiento correcto del procedimiento de cobranza administrativa manteniendo un rol adecuado con tiempos específicos y aproximados en algunas ocasiones, para los trabajadores de la Unidad de Seguimiento y recuperación.

Se determinó que, en un periodo de 3 meses, la USR logró recuperar más de s/ 600,000 gracias a la aplicación del ciclo de Deming y la disciplina de los trabajadores. Por lo tanto, se determina que el uso y aplicación del ciclo PVHA repercutió significativamente en la recuperación de créditos morosos en la USR, quedando créditos pendientes por recuperar en los próximos meses con la utilización del Ciclo de Deming o PHVA.





RECOMENDACIONES

Como se ha observado, de acuerdo a los objetivos se verificó que la aplicación del ciclo de Deming o PVHA ha influido positivamente en la USR, se recomienda continuar con este uso y revisarlo en un periodo semestral para contabilizar los resultados que se obtienen y que estos perduren positivamente en beneficio para la USR y de esta manera continuar con el otorgamiento de créditos a personas que deseen invertir en sus estudios superiores para el desarrollo de su vida profesional.

Se recomienda mensualmente determinar el estado de los créditos en estado de morosidad para aplicar el ciclo de Deming o PHVA para obtener el logro de los objetivos planteados y evitar más contratos en morosidad.



REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Castillo, G. (2021). Créditos y cobranzas: enfoque profesional. Buenos Aires, Argentina. https://books.google.com.pe/books?id=a3wcEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=creditos&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true
- Morales, J. y Morales, A. (2014). Crédito y cobranza, México DF. <https://books.google.com.pe/books?id=gtXhBAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=recuperacion+de+creditos&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjcsvt2ej6AhX8IrkGHQM7Ae4Q6AF6BAgHEAI#v=onepage&q&f=false>
- Pérez, A. y Gardey, M. (2013). Becas y ayudas de estudios en el extranjero. Madrid, España. https://books.google.com.pe/books?id=8UBYAAAACAAJ&dq=becas&hl=es&source=gbs_similarbooks
- Blandez, M. (2014). Proceso administrativo, México, México. https://books.google.com.pe/books?id=TYHDCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=proceso+administrativo&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Rodríguez, M. Álvarez, M. Figueroa, P. Rodríguez, S. (2009). Estudios universitarios, proyecto profesional y mundo del trabajo. https://books.google.com.pe/books?id=bRxi_3kqcacC&printsec=frontcover&dq=estudios+universitarios&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=estudios%20universitarios&f=false
- Aldana, U. Clausen, J. Cozzubo, A. Trivelli, C. Urrutia, C. Yancari, J. (2020) Desigualdad y pobreza en un contexto de crecimiento económico. https://books.google.com.pe/books?id=mBuMDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=niveles+de+pobreza&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=niveles%20de%20pobreza&f=false
- Rodríguez, E. y Reyes, E. (2020) *Estrategias financieras para mejorar la recuperación de créditos de la Financiera Credinka S.A. Agencia Cajabamba* (Tesis de pregrado en contabilidad) Universidad Cesar Vallejo, Lima Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/47938>
- Campos, W. (2021) *Estrategias para mejorar la gestión del área de recuperaciones de créditos de la Coopac Santo Cristo de Bagazán, agencia Bagua Grande* (Tesis

de pregrado en contabilidad) Universidad Cesar Vallejo, Lima Perú.

<https://hdl.handle.net/20.500.12692/90023>

Zambrano, R. (2017) *Control interno e influencia en la recuperación de crédito en la caja municipal de ahorro y crédito Ica en el distrito de Barranca* (Tesis de pregrado en contabilidad) Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Barranca Perú. <http://repositorio.unasam.edu.pe/handle/UNASAM/1842>

Cipriano, K. (2016) *La auditoría financiera y su impacto en la recuperación de crédito en clientes pymes del Banco de Crédito* (Tesis de posgrado en contabilidad) Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/4667>

Marquez, A. Barrezueta, K. Ramos, D. (2013) *Análisis y propuesta de mejora de los procesos de crédito y cobranzas aplicando métodos de calidad con la finalidad de disminuir el índice de incobrabilidad de una institución que otorga crédito educativo* (Tesis de pregrado en Ingeniería en auditoría y contaduría pública) Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil Ecuador. <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/39110>

Parrales, C. (2013) *Análisis del índice de morosidad en la cartera de créditos del iece-guayaquil y propuesta de mecanismos de prevención de morosidad y técnicas eficientes de cobranzas* (Tesis de posgrado en administración de empresas) Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil Ecuador. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/5322>

Monteguano, K. Muentes, A. (2017) *Propuesta de mejora en el proceso de cobranzas de la compañía Norelco S.A. para prevenir la cartera vencida* (Tesis de pregrado en Ingeniería comercial) Universidad de Guayaquil Ecuador. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/20709>

Cedeño, K. Tamayo, V. (2021) *Gestión de créditos y recuperación de la cartera para mejorar la rentabilidad en la Cooperativa de ahorro y crédito Futuro Lamanense* (Tesis de pregrado en Ingeniería en contabilidad y auditoría) Universidad Técnica de Cotopaxi, La Maná Ecuador. <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/7658>

- Ruiz, R. (2014) *Cómo entender los tipos de interés: Guía básica de valoración financiera*. Madrid, España.
- Casilda, R. Lamothe, P. Monjas, M. (1997) *La banca y los estados financieros*. Madrid, España.
- Sepúlveda, C. (2004) *Diccionario de términos económicos*. Santiago de Chile, Chile.
- Chan, A. (2016) *Educación financiera*. Barcelona, España
- Betancourt, D. F. (02 de agosto de 2018). *Ciclo de Deming (PDCA): Qué es y cómo logra la mejora continua*. Recuperado el 24 de noviembre de 2022, de Ingenio Empresa: www.ingenioempresa.com/ciclo-pdca.
- Perez,, R. *Análisis del campo de fuerzas (Kurt Lewin)*. Recuperado el 24 de noviembre de 2022, de Action Group: <https://actiongroup.com.ar/analisis-del-campo-de-fuerzas-kurt-lewin/>
- Castellanos, M. (2018) *El ciclo de Deming para mejorar la productividad en los procesos de una empresa textil*. Huancayo, Perú. <https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/962/Castellanos%20Martel%2C%20Ivan%20Alex.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

