



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“MEJORA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA
PREVENCIÓN DE FRAUDES EN UNA MICROFINANCIERA –
CRÉDITO PIGNORATICIO”**

**Trabajo de investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Auditoría**

**Presentado por
Sr. Vicente Carlos Segura Palomino
Sra. Lucy Angelica Alvarado Espinoza**

Asesor: Jorge Maldonado Alarcón

[0000-0002-4249-3611](tel:0000-0002-4249-3611)

Lima, abril 2022

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, **Jorge Maldonado Alarcón** deja constancia que el trabajo de investigación «**MEJORA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA PREVENCIÓN DE FRAUDES EN UNA MICROFINANCIERA – CRÉDITO PIGNORATICIO**» presentado por los alumnos **Vicente Carlos Segura Palomino** y **Lucy Alvarado Espinoza**, para optar al Grado Académico de Magister en Dirección de Personas fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el **27 de abril del 2022**, dando el siguiente resultado.



29 de abril del 2022



Jorge Maldonado Alarcón
0000-0002-4249-3611

Dedicamos este trabajo de investigación
a nuestras familias, por su apoyo
incondicional y por su paciencia,
pero sobre todo a Dios
por su guía permanente

RESUMEN EJECUTIVO

El sector microfinanciero ha venido creciendo de forma constante en la última década; hasta el año 2009 la tasa de crecimiento promedio anual fue de 33%, siendo a que a partir del año 2010 hasta el año 2019, la tasa de crecimiento anual se redujo a 11% en promedio. El mercado de créditos directos en el sistema micro financiero, al cierre del 2020, ha tenido como principales competidores a las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (MAC), Financieras y Mibanco.

Las empresas orientadas a la prestación de créditos pignoraticios pertenecen al sector micro financiero, las cuales están sujetas a un marco normativo y regulatorio, establecido y supervisados por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), el Banco Central de Reserva (BCR) y por último la Contraloría General de la República.

Mi Caja es una empresa microfinanciera que brinda operaciones múltiples, como una empresa especializada en el otorgamiento de créditos pignoraticios (con garantía de joyas) al público en general, encontrándose facultada para realizar operaciones activas y pasivas en el sistema financiero.

En el marco de la Resolución SBS N.º 272-2017 “Gobierno Corporativo y Gestión Integral de Riesgos” la Mi Caja implementó en el año 2020, los principios y demás alcances establecidos en la mencionada norma. En este sentido, Mi Caja cuenta con las correspondientes cartas de notificación a la SBS informando de las evaluaciones y sus resultados.

Este trabajo de investigación tiene como objeto principal evaluar el funcionamiento del actual sistema de control interno en el proceso de créditos pignoraticios para la identificación de riesgos de fraudes, mediante el uso de herramientas de acuerdo al modelo COSO 2013, así como el de proponer actividades para mejorar los controles en el proceso de Créditos Pignoraticios, que ayuden a mitigar los futuros eventos de fraude, a través del uso de políticas, procedimientos y herramientas por el área especializada.

Dicha evaluación y análisis a conllevado, a la formulación de un Plan de Acción, que permita cumplir con los niveles de seguridad en cada parte del proceso de crédito pignoraticio, hasta el análisis de la decisión final del otorgamiento del crédito para la implementación y mejoramiento de los controles, a fin de minimizar estos riesgos en la empresa microfinanciera.

Por ello, el aporte de este trabajo de investigación para la implementación del Plan de Acción de los controles automatizados y la actualización de los sistemas de alerta temprana

informáticos, en el proceso de créditos pignoratícios, permite que los recursos estimados a destinar sean menores a los montos de los eventos de fraude de S/. 330.000 considerados en el promedio de los años 2018 y 2019; permitiendo, asimismo, que la empresa microfinanciera, tenga una reducción de dicho importe en un porcentaje de efectividad de 75% aproximadamente.

Por lo expuesto, es importante resaltar que para llevar a cabo el citado Plan de Acción en la empresa microfinanciera, se cuenta con el patrocinio de la Gerencia de Pignoratício, a fin de mitigar y minimizar los eventos de fraude, en un periodo de 10 meses, considerando que el costo beneficio de su implementación redundará positivamente en el adecuado proceso crediticios pignoratícios, considerando el marco normativo vigente y la actualización de un sistema moderno.

Índice

RESUMEN EJECUTIVO	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1. Antecedentes	2
2. Planteamiento del Problema.....	5
3. Preguntas de investigación.....	9
4. Objetivo General	10
5. Objetivos Específicos.....	10
6. Justificación	11
7. Limitaciones.....	11
8. Delimitaciones	11
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	12
1. Marco Conceptual del Fraude	12
2. Tipos de Fraude según ACFE	13
3. Pentágono de Fraude.....	13
4. El Control Interno según COSO	15
5. El Marco COSO 2013 y la Gestión del Riesgo de Fraude	17
6. La Gestión de Riesgo de Fraude dentro de las organizaciones.	18
7. El Árbol del Fraude según ACFE	19
8. Tipos de Fraudes en la Auditoría de Estados Financieros.....	20
9. Entidades financieras y sus principales fraudes.	22
10. Marco legal.....	24
11. Antecedentes del trabajo de investigación	25
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	27
1. Diseño del proyecto de investigación	27
2. Conveniencia del proyecto de consultoría – Aseguramiento	30
3. Definición del alcance de la investigación: exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa	30
4. Formulación de diagnóstico y plan de acción	30
5. Recolección de datos y documentación de actividades realizadas.....	32

6. Análisis e interpretación de datos y preparación de entregables.....	32
7. Evaluación de los Procesos de Créditos Pignoraticios. (Fase I).....	33
8. Evaluación del Sistema del Control Interno (Fase II).	40
9. Elaboración de la Matriz de Riesgos de Fraude (Fase III).	51
10. Evaluación de los Controles existentes para la Empresa (Fase IV).....	58
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	62
Conclusiones y Recomendaciones	67
Bibliografía	70
Nota Biográfica.....	73

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Diagnóstico y Plan de Acción.....	31
Tabla 2: Principales actividades	34
Tabla 3: Principales actividades.....	36
Tabla 4: Principales actividades.....	37
Tabla 5: Principales actividades.....	38
Tabla 6: Principales actividades de control.....	39
Tabla 7: Los niveles de puntuación.	41
Tabla 8: Evaluación del Control Interno.....	42
Tabla 9: Cuestionario para el Ambiente de Control.....	43
Tabla 10: Cuestionario para la Evaluación del Riesgo.	44
Tabla 11: Cuestionario para las Actividades del Control.....	44
Tabla 12: Cuestionario para la Información y Comunicación.	45
Tabla 13: Cuestionario para el Monitoreo.	46
Tabla 14: Tabla de resultados de la evaluación de los componentes del Control Interno.	47
Tabla 15: Causas internas del fraude.	51
Tabla 16: Nivel de la ocurrencia del fraude.	55
Tabla 17: Impacto económico de un evento de fraude.	55
Tabla 18: Campos que componen la matriz de riesgo de fraude.	55
Tabla 19: Elaboración de la Matriz de Riesgos de Fraude.....	57
Tabla 20: Efectividad de controles.....	59
Tabla 21: Campos que componen la matriz de riesgo de fraude - Controles.....	60
Tabla 22: Evaluación de los Controles existentes para la Empresa (Fase IV).	61
Tabla 23: Propuesta del Plan de Acción (Fase V).....	64

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Ratio de la mora del sistema de las Cajas Municipales 2017-2020.....	6
Gráfico 2: Reporte de eventos de Fraude.....	7
Gráfico 3: Base de Reclamos del periodo 2017-2021.....	8
Gráfico 4: El Pentágono del Fraude.....	14
Gráfico 5: Componentes y Principios del COSO.....	16
Gráfico 6: Enfoque efectivo para la administración del Fraude.....	18
Gráfico 7: Responsabilidades ante el Fraude en una organización.....	19
Gráfico 8: Árbol del Sistema de Clasificación del Fraude.....	20
Gráfico 9: Etapas de desarrollo del trabajo de investigación.....	27
Gráfico 10: Etapas del proceso de créditos pignoratícios.....	34
Gráfico 11: Etapa de la Solicitud de Créditos.....	35
Gráfico 12: Etapa de la Evaluación y Otorgamiento de créditos.....	36
Gráfico 13: Etapa de la Administración de Créditos y Garantías.....	37
Gráfico 14: Etapa del Desembolso.....	38
Gráfico 15: Etapa de la amortización y/o cancelación de deuda.....	39
Gráfico 16: Evaluación del control interno.....	47
Gráfico 17: Recursos a Destinar.....	62
Gráfico 18: Proyección de Fraude.....	63

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación titulado “MEJORA DEL SISTEMA DE CONTROL PARA LA PREVENCIÓN DE FRAUDES EN UNA MICROFINANCIERA – CRÉDITO PIGNORATICIO”, tiene como objetivo principal proponer a la empresa microfinanciera, la implementación de normas, políticas, procedimientos y actividades de control con la finalidad de evadir y minimizar eventos de fraude en el proceso de Créditos Pignoratícios que está conformado por las etapas de Origen, Aprobación, Desembolso, Retasación de garantías, Remate de Joyas, Adjudicación, y Venta en Joyería, tomando como base lo mencionado en el marco COSO 2013.

La estructura del trabajo de investigación se desarrolló en 4 capítulos. En el capítulo I, se realiza una síntesis de los antecedentes, el planteamiento del problema de la empresa en el rubro micro financiero, nos planteamos cuales son las preguntas de investigación que debemos resolver, los objetivos del trabajo, en que se justifica el trabajo a realizar, cuáles son las limitaciones y fijar las delimitaciones de este trabajo.

En el capítulo II, presentamos el marco teórico que definen la línea de trabajo de esta investigación, definimos el marco conceptual del fraude, los fraudes tipificados por la ACFE, y como estos se relacionan con el pentágono de fraude, por otro lado se define el control interno desde el marco COSO y la gestión del Riesgo de Fraude dentro de las organizaciones para relacionarlo con los tipos de fraude en las auditorías de los estados financieros, finalmente se establece el marco regulatorio interno y externo para el sector microfinanciero.

En el capítulo III, se plantea la metodología de investigación a desarrollar, el cual se establece el diseño de la investigación en 5 fases, definimos la conveniencia del proyecto y aseguramiento, establece los alcances del trabajo con respecto a los tipos de exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo, formulamos el plan de acción, se hace un recorrido para entender y conocer el proceso de créditos pignoratício, realizado el paso anterior se hace la evaluación del sistema de control interno, la elaboración de la matriz de riesgo de fraude y se determina los controles existentes en este proceso para determinar las variables para la toma de decisiones.

Finalmente, en el capítulo IV, se expresan los resultados obtenidos con el objeto de entregar a la empresa microfinanciera el plan de actividades para la implementación y mejoras a los controles, a fin de mitigar todos aquellos eventos que puedan ocasionar los riesgos de fraude determinados, indicando las responsabilidades en su implementación, finalmente, se exhiben las

conclusiones y recomendaciones del presente documento.

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Antecedentes

En la búsqueda dentro de la historia del origen de los créditos pignoratícios, nos encontramos que esto sucedió en Italia, en los Montes de piedad, un pueblo que queda al norte de Italia, hacia la segunda mitad del siglo XV, desde la conformación de grupos que realizaban actividades de tipo crediticio con garantías de prendas, que fueron creados por los franciscanos, esto debido a un incremento de la necesidad del dinero y como consecuencia de que los bancos de esa época difícilmente concedían créditos a este tipo personas que no contaban con las garantías adecuadas. Gatti (2003).

Posteriormente al final del año 1957 en Italia, se creó una asociación internacional que se encargó de agrupar a entidades dedicadas al otorgamiento de Créditos Prendarios. Esto nace con el objetivo de ser una organización sin fines de lucro, y en coordinación con otras asociaciones dedicadas a estas actividades financieras logran extenderse por Europa y parte de América Latina, en base a lo mencionado en Gatti, Pignus. (2003). Num. 20 Vol. XIII, <https://pignus.org/>.

Esta asociación tiene por finalidad compartir experiencias en el manejo de los créditos prendarios, en cuanto al uso del conocimiento de los procesos, funcionalidades y actividades en el control del producto, medidas adoptadas para la prevención de fraude dentro de las empresas, identificación de actividades claves para detectar la falsificación de joyas, técnicas especiales en la tasación y la valorización y segmentación de tipos de joyas, entre otros eventos que se han encontrado en este sistema del mundo prendario, en donde este grupo se nutre del intercambio de experiencias de las empresas que lo conforman, tal como es indicado en (Gatti, Pignus. (2003). Num. 20 Vol. XIII, <https://pignus.org/>)

En el Perú son las Cajas Municipales, que en su mayoría brindan este tipo de productos orientados a los créditos prendarios, las cuales están asociadas bajo las siglas CMAC (Cajas Municipales de Ahorro y Crédito), estas se crean en la constitución del estado a finales del año 1979 al concluir el gobierno militar de Francisco Morales Bermúdez, donde menciona en uno de sus artículos el otorgamiento de facultades y autonomía para la creación de empresas municipales dentro de su jurisdicción, con la finalidad de promover el ahorro en la comunidad

bajo la creación de las cajas municipales, en base a los indicado por Garcia (2016).

Actualmente estas empresas orientadas a la prestación de créditos pignoraticios pertenecen al sector micro financiero, las cuales están sujetas a un marco normativo y regulatorio, establecido y supervisados por las entidades siguientes: SBS, BCR y por último la Contraloría General de la República.

Estas empresas que brindan créditos pignoraticios no están exentas al riesgo de fraude interno y externo y puede deberse principalmente por debilidades en el control de procesos, falta de monitoreo y supervisión del sistema de control interno, así como lo indica Chávez (2009) : “No existe en la actualidad un documento que se pueda utilizar como una herramienta de gestión para las diferentes administraciones que se suceden en el manejo de las Cajas Municipales de Crédito Popular, entre ellas, la de Lima, en lo que se refiere al manejo administrativo y operativo del crédito pignoraticio, por cuanto este tipo de créditos es diferente a los que se otorgan bajo otras modalidades en el sistema financiero”. Así como la poca información con respecto al manejo del producto de estas empresas.

En esa línea, existen antecedentes o eventos a los que están expuestos las Cajas Municipales, como el que fue reportado en el Séptimo Congreso Internacional de Microfinanzas (2014), en Iquitos, y publicado en el diario El Comercio, que manifestaron lo siguiente: “[...] las cajas municipales han sufrido fraudes por US\$ 36 millones, cifra mucho mayor a los US\$ 16 millones en fraudes a los que se vio expuesta la banca peruana en ese mismo lapso [...] Las cinco primeras cajas han perdido US\$28 millones y las ocho restantes US\$ 8 millones”., de las cuales las modalidades más usadas fueron las siguientes:

- Personas que establecen una relaciona con la entidad, generan un historial de buen comportamiento crediticio, pagan sus primeros préstamos, hasta acceder a un crédito mayor para finalmente desaparecer del sistema.
- Modalidad en el uso de suplantación de identidad de clientes con buen comportamiento crediticio para el otorgamiento de préstamos que al poco tiempo dejan de pagar.

En este ambiente de mercado altamente competitivo y agresivo, los avances tecnológicos, el incremento de la demanda y la oferta debido a campañas agresivas, influye en generar un ambiente cada vez más riesgoso y complicado para las empresas dedicadas a los créditos pignoraticios, sumados a un débil sistema de control interno, estas empresas deben enfrentar en esa misma línea la creación de controles más efectivos que mitiguen todos estos factores de

riesgos generados, según esto Ramírez (2014) afirma lo siguiente: “De acuerdo a los análisis emitidos por empresas calificadoras de riesgo, los cuales están basados en estados financieros auditados, las Cajas Municipales no están siendo correctamente administradas, principalmente por los motivos siguientes: Elevada rotación de gerencias, Deficiencias y limitaciones en el control crediticio y de garantías, Deficiente proceso de recuperación, Créditos incobrables, Elevados gastos operativos, Sobre endeudamiento de clientes entre otros”, los cuales son factores asociados al riesgo de fraude a la que están expuestas estas empresas.

El Instituto de Auditores Internos (2019), indica que el fraude se manifiesta en todo tipo de organizaciones y sin excluir a ningún sector; está presente tanto en empresas dedicadas al rubro financiero y no financiero, en el de tipo privada y pública, empresas con fines de lucro y sin fines de lucro, entre otros, por lo cual la oportunidad de ocurrencias de fraude existe en todas partes. Por lo expuesto podemos inferir que las entidades financieras son altamente vulnerables a factores de fraude de todo tipo, y que estos deben ser mitigados con herramientas de gestión y un mejoramiento constante del sistema de control interno de estas empresas.

La implementación de un sistema de control interno robusto, en cualquier organización, implica un gran esfuerzo para la Dirección, ya que abarca la elaboración, el diseño, la implementación, y el monitoreo y supervisión. En este siglo, un sistema de control interno además debe contener características de agilidad y adaptación a los cambios en su entorno y medio ambiente donde la empresa se relaciona, debido a que en el mundo los negocios son más cambiantes, acelerados, más dependientes de la tecnología. Es por ello que un “sistema de control interno efectivo requiere algo más que un riguroso cumplimiento de las políticas y procedimientos; requiere del juicio y del criterio profesional” (COSO, Control Interno – Marco Integrado, 2013).

El marco COSO establece 17 principios, donde propone un conjunto de normas, políticas y herramientas plasmadas en una guía con el objetivo de establecer acciones para la gestión del fraude interno/externo, que permita a las organizaciones instaurar un programa de actividades para la mitigación del riesgo de fraude.

Finalmente, toda organización debe considerar la posibilidad del fraude definido en el Principio 8, para la evaluación de los riesgos relacionados con el cumplimiento de los objetivos y aprovechar la aplicación del marco COSO en las tres líneas de defensa de la empresa, (*The Institute of Internal Auditors, Douglas J. Anderson & Gina Eubanks, 2015*).

2. Planteamiento del Problema

La empresa microfinanciera a la que la llamaremos Mi Caja, es una empresa que brinda operaciones de diferentes tipos de productos financieros activos y pasivos, la cual está amparada dentro del artículo 282° de la Ley General como una empresa especializada para el otorgamiento de créditos prendarios (con garantía de joyas) para personas con necesidades de créditos financieros.

Esta empresa presentó ingresos financieros del periodo 2020 por un monto de S/ 90.9 millones, proveniente principalmente de los intereses recaudados por créditos de los distintos productos que ofrece como: Pignoraticio, Pymes, Consumo, entre otros. Estos ingresos se sustentan en un crecimiento de la cartera vigente y una tendencia a la baja de la tasa de morosidad de la cartera activa de 7.2% en 2019 a 4.4% en 2020, de acuerdo con lo informado en sus memorias del 2020.

En relación con sus principales segmentos de colocación de cartera, Mi Caja mantiene la novena posición en créditos de consumo no revolvente (que incorpora a los créditos de consumo y pignoraticio), con una participación de 2.4%, y la décima y undécima posición en créditos a pequeñas y microempresas, con participaciones de 0.9% y 0.8% respectivamente (0.9% en ambos segmentos). Pero cabe destacar que la empresa se mantiene como líder en la colocación de créditos pignoraticios respecto al total de cajas municipales, con una participación de 37.2%, de acuerdo a lo reportado en *Pacific Credit Rating* al 30 de septiembre del 2020.

El proceso de otorgamientos de créditos pignoraticios está compuesto por las etapas de Origen y Aprobación, el Desembolso, la Retasación de garantías, el Remate de Joyas, Adjudicación, y la venta en Joyería, las cuales en resumen están basadas en las siguientes actividades:

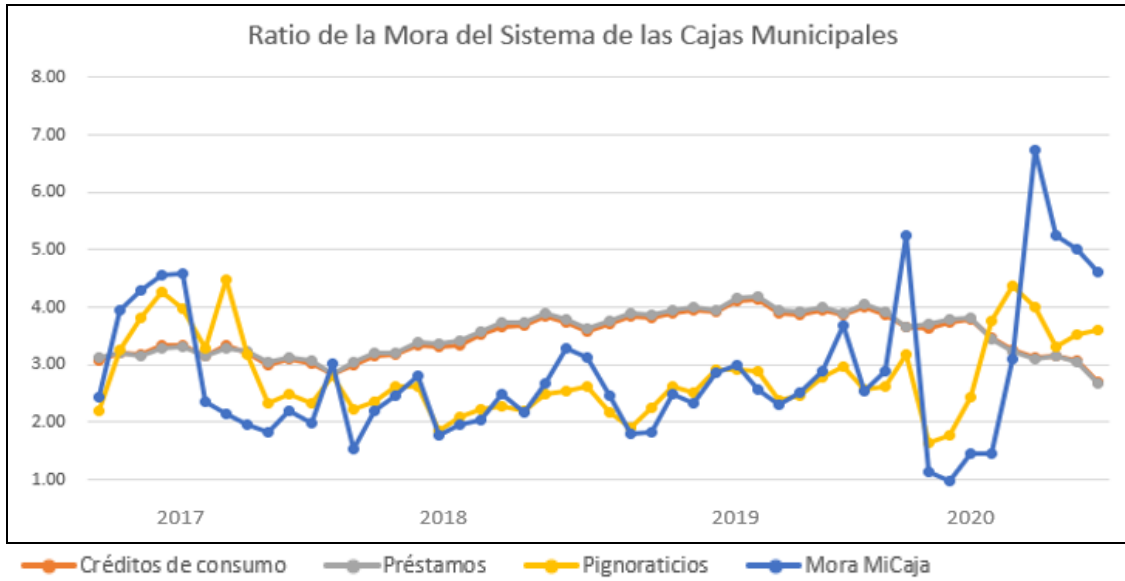
- Las solicitudes de préstamo son dirigidas al ejecutivo de negocio, quien consulta a las centrales de riesgo el comportamiento crediticio del cliente, asimismo realiza el peso y valorización de las joyas para indicar el monto aproximado a desembolsar.
- Luego, personal de plataforma realiza el registro de la información del cliente para que el ejecutivo de negocio efectúe la tasación de las joyas con los reactivos que miden la pureza del oro y se le otorga el préstamo contra la entrega de las joyas que ingresan a Bóveda para su custodia.

- Cuando las joyas son remesadas a Bóveda existe un Tasador como control, cuya función es la de realizar la tasación de joyas (a la cual llamaremos retasación), con la finalidad de verificar el peso en oro con lo registrado en el sistema por el ejecutivo de negocio. Este proceso se realiza en base a una selección de muestras sin criterio técnico sobre todos los lotes de joyas que son enviados a la bóveda.
- Una vez desembolsado el crédito, al cliente se le genera un contrato y cronograma de pagos, en caso de incumplimiento, las joyas pueden ser rematadas, adjudicadas y vendidas en joyería.

El nivel de transaccionalidad y las múltiples operaciones que son ejecutadas dentro de todo el ciclo del proceso de créditos pignoraticios, como operaciones de retiros y desembolsos, la evaluación de clientes, tasación de joyas, las distintas modalidades crediticias, y ser la empresa en liderar la colocación de créditos pignoraticios con una participación del 37.2% en el mercado, influyen en el aumento de flujo del nivel de operatividad que se ejecutan dentro de este proceso, así como la carga transaccional de las operaciones de soporte operativo y tecnológico. Debido a estas condiciones la alta dirección debe impulsar mejoras al proceso y al soporte tecnológico con la finalidad de fortalecer la calidad de controles que ayuden a evitar y minimizar los posibles eventos de fraude.

Por otro lado, la aplicación de la innovación tecnológica dentro de la Empresa puede abrir nuevas modalidades, riesgos y vulnerabilidades usadas por personas maliciosas con tendencias al fraude, que logran evadir los controles con los que cuenta el proceso de otorgamiento de créditos. Todos estos eventos pueden estar provocando que la empresa tenga un incremento en la mora producto del incumplimiento de pagos, tal como se muestra en el siguiente grafico 1:

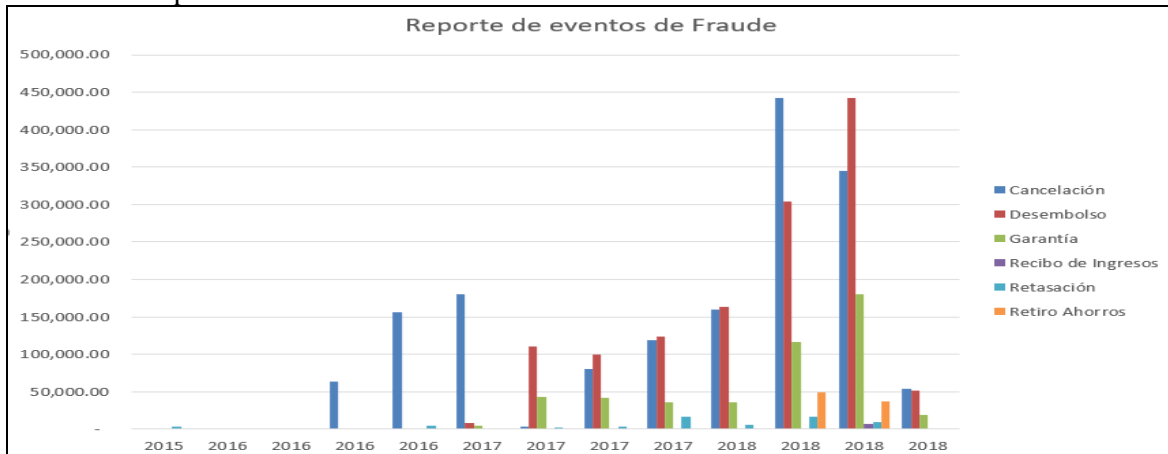
Gráfico 1: Ratio de la mora del sistema de las Cajas Municipales 2017-2020.



Fuente: SBS, elaboración propia.

Durante el periodo 2017-2019, la empresa microfinanciera fue afectada por siniestros asociados al fraude interno y externo, estos eventos fueron reportados por la gerencia de negocios e investigado por el órgano de control interno de la empresa, el cual mediante informes detalló diferentes modalidades de fraude cometidas, cuyas operaciones fraudulentas se realizaron en su mayoría por agencias que administran el crédito pignoraticio, dichas cifras son referenciales para la elaboración de este trabajo, como se puede observar en el siguiente gráfico 2:

Gráfico 2: Reporte de eventos de Fraude.



Fuente: Empresa Microfinanciera, elaboración propia.

De la revisión de los informes administrados por el área de conducta de mercado, se visualiza un aumento del número de reclamos presentados por clientes debido a operaciones sospechosas que no reconocen como propias, los cuales han sido catalogados con características asociadas a eventos de fraude por el área. Asimismo, la Gerencia de Auditoría interna, de acuerdo a las evaluaciones realizadas, plantea la implementación de mejoras, rediseño, monitoreo y

- Operaciones de crédito donde el titular no reconoce la operación: retiro de efectivo, cargos a cuentas de ahorros, abonos, sobregiros, notas de crédito entre otros.
- Contratos o desembolsos de créditos no reconocidos.
- Negligencia o pérdida de las prendas, asociadas a servicios de custodia, pérdidas, faltantes de joyas.
- Adulteración del reporte de la Central de Riesgos.
- Transacciones en el sistema no procesadas o mal ejecutas en forma intencional.
- Adulteración de la tasa de interés, incremento o eliminación de comisiones y otras condiciones de créditos pactadas con el cliente, sin sustento y con fines de perjuicio.
- Notificaciones de deuda a terceras personas, que no están ligadas a la empresa.
- Adjudicación de garantías sin conocimiento del titular o sin gestiones de cobranza.
- Entrega de billetes falsos en operaciones de ventanilla a clientes.
- Venta de base de datos de información de operaciones de clientes.

Finalmente, como consecuencia de las evaluaciones realizadas al proceso de créditos pignoraticios, el área de control interno plantea la implementación de mejoras, creación de controles, ejecutar el monitoreo, la supervisión y seguimiento a eventos inusuales, con la finalidad de que puedan fortalecer los controles operativos manuales y automáticos que eviten la materialización del riesgo de operaciones fraudulentas. Por ello la alta dirección ha manifestado su preocupación y la necesidad de contar con un área para el tratamiento de los fraudes en base a las condiciones de operatividad y soporte del proceso de créditos pignoraticios que se han visto afectados por eventos de fraude, considerando además que es el producto más rentable de la empresa.

3. Preguntas de investigación

El trabajo de investigación realizado, tiene como objetivo lograr el mejoramiento del sistema de control interno de una empresa microfinanciera bajo el modelo COSO 2013 en el proceso de créditos pignoraticios para la prevención de fraudes, teniendo en cuenta que este proceso representa el producto más rentable de la empresa, en esa línea esta investigación debe resolver las siguientes preguntas:

- ¿Cómo puede lograr la alta dirección mejorar su sistema de control interno, con la finalidad que ayude a la empresa, al fortalecimiento de controles, identificación de vulnerabilidades en el proceso de los créditos pignoraticios y mitigar posibles eventos de fraudes?

Adicionalmente, esta investigación deberá responder las siguientes preguntas secundarias:

- ¿Cuál es la situación actual de la Empresa con respecto al sistema de control interno para los eventos de fraude en el proceso de créditos pignoraticios?
- ¿Cómo la metodología COSO 2013 aplicada al proceso de créditos pignoraticios de una empresa microfinanciera tiene un impacto positivo en la prevención del fraude?
- ¿Cómo la dirección debe alinear la gestión de riesgos de la empresa bajo el marco COSO 2013 para el mejoramiento de sus controles?
- ¿Cuáles son los controles críticos que la empresa debe siempre tener ante cualquier innovación, implementación, y mejoras en el proceso de créditos pignoraticios?
- ¿Qué políticas, herramientas y controles debe aplicar la alta dirección para prevenir el fraude en el proceso de créditos pignoraticios?

4. Objetivo General

Este trabajo realizado, tiene como objetivo proponer a la empresa microfinanciera, la implementación de normas, políticas, procedimientos y actividades de control con la finalidad de evadir y minimizar eventos de fraude en el proceso de Créditos Pignoraticios que está conformado por las etapas de Origen, Aprobación, Desembolso, Retasación de garantías, Remate de Joyas, Adjudicación, y Venta en Joyería, tomando como base lo mencionado en el marco COSO 2013, el cual indica que “La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos” y lo que señala el principio dos: “La organización realiza evaluaciones integrales de riesgo de fraude y riesgos específicos, evalúa la probabilidad e importancia, evalúa las actividades existentes de control de fraude e implementa acciones para mitigar los riesgos residuales de fraude” (*Fraud Risk Management Guide 2016*).

5. Objetivos Específicos

- Evaluar el sistema de control interno de la empresa en el proceso de créditos pignoraticios para la identificación de riesgos de fraudes, mediante el uso de herramientas en base al marco de trabajo del COSO 2013 (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013*).
- Proponer actividades para mejorar los controles en el proceso de Créditos Pignoraticios, que ayuden a mitigar los futuros eventos de fraude, a través del uso de políticas, procedimientos y herramientas por el área especializada.

6. Justificación

Como resultado del crecimiento de la empresa y ser líder en la colocación de créditos pignoratícios dentro del sistema micro financiero, existen variables como: las ratios de mora, eventos de fraude y el aumento de reclamos presuntamente asociado a factores de fraude, sin contar con un área especializa en el tratamiento de estos eventos, y como consecuencia esto genera un alto impacto en las provisiones, ante esto es importante determinar las variables y causas que originan este problema.

Todo ello ha originado que la empresa desarrolle un plan para la implementación de mecanismos y herramientas para la prevención de fraudes y el desarrollo de controles de calidad que permitan reducir su ocurrencia en las sucursales de Lima y a nivel nacional, que afectan directamente la adecuada recuperación de los fondos por parte de la empresa, en el marco de la aplicación de políticas, normativas y procedimientos indicados en el marco de trabajo COSO (2013).

7. Limitaciones

- El trabajo de investigación no utilizará el nombre real de la compañía sino el nombre de empresa microfinanciera Mi Caja, la información es de carácter confidencial vinculada con el segmento financiero y no será plasmada literalmente en el trabajo de investigación.
- Los participantes del presente trabajo de investigación no asumirán ninguna responsabilidad propia de la empresa. La empresa microfinanciera es la única responsable por las decisiones, implementación y manejo de las recomendaciones y conclusiones que se deriven del trabajo de investigación.

8. Delimitaciones

- El trabajo de investigación está enfocado en el desarrollo de planes de acción, para la implementación de mecanismos y herramientas en la prevención de riesgo de fraudes para el proceso de créditos pignoratício.
- Contempla el desarrollo únicamente de propuestas de controles de calidad en el proceso de créditos pignoratício, debidamente documentados con el objetivo de minimizar la ocurrencia de fraudes, en base a las políticas y normas establecidos en la gestión del riesgo de fraude establecidos en el marco de trabajo COSO (2013).

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

Esta investigación fue desarrollada en base al marco de trabajo establecido en el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO 2013), el cual define 17 principios, dentro de los cuales establece herramientas para el tratamiento y prevención del fraude dentro de las organizaciones, en ese sentido en este Capítulo II, describiremos brevemente los conceptos fundamentales del fraude, el sistema de control interno COSO, Roles y Responsabilidades de la Dirección en el tratamiento del fraude, los tipos de fraude financieros y finalmente una reseña del producto pignoraticio y su marco legal, todo esto con el propósito de sentar las bases para la implementación de un programa de lineamientos y políticas para la gestión del riesgo de fraude.

1. Marco Conceptual del Fraude

El Marco conceptual del fraude, trata de agrupar todos los componentes o aristas donde el fraude se desarrolla, se explicará desde el concepto de fraude hasta el marco teórico de la gestión del fraude.

1.1 Definiciones del Fraude

De la información proporcionada por *Fraud Risk Management Guide 2016, The Institute of Internal Auditors* y la Association of Certified Fraud Certified, define al Fraude como cualquier acción con intenciones maliciosas que es ejecutado por personas físicas o jurídicas, realizados a través de mecanismos, modalidades y características para lograr el engaño, mayor detalle a continuación:

- De acuerdo a la Guía de Gestión de Riesgo de Fraude, fraude es “cualquier acto u omisión intencional diseñado para engañar a otros, lo que resulta en la víctima sufrir una pérdida y/o el perpetrador obtener una ganancia” (*Fraud Risk Management Guide 2016*).
- El fraude definido por el Institución de Auditores Internos, señala lo siguiente: “cualquier acto ilegal caracterizado por engaño, encubrimiento o violación de la confianza. Estos actos no dependen de la amenaza, de la violencia o de la fuerza física. Los fraudes son perpetrados por partes y organizaciones para obtener dinero, propiedad o servicios y evitar el pago o la pérdida del servicio; o para asegurar la ventaja personal o comercial” (Declaración de la Posición del IIA, (*The Institute of Internal Auditors*, 2019, p.1).

- La *Association of Certified Fraud Certified*, define al fraude como: “Una declaración falsa a sabiendas de la verdad o la ocultación de un hecho material para inducir a otro a actuar a en su detrimento”. (*Association of Certified Fraud Certified*, 2016).

En consecuencia, de acuerdo con las definiciones anteriores, podemos definir al Fraude, como toda acción de personas con fines inescrupulosos, orientados al perjuicio de la empresa por medio de la apropiación de activos, manipulación contable, alteración de la información, entre otros.

2. Tipos de Fraude según ACFE

Los tipos de fraude existentes pueden ser definidos como Fraude Interno y Fraude Externo, según lo establecido por el *Associations of Certified Fraud Examiners* (ACFE).

- **Fraude Interno:** “El uso de la ocupación o empleo de uno para el enriquecimiento personal a través del mal uso deliberado o mala aplicación de los recursos o activos de la organización”.
- **Fraude Externo:** “El fraude externo contra una compañía cubre una amplia gama de esquemas. Vendedores deshonestos que podrían participar en esquemas de manipulación de licitaciones, facturación a la empresa por bienes o servicios no prestados, solicitudes de sobornos a los empleados”.

3. Pentágono de Fraude

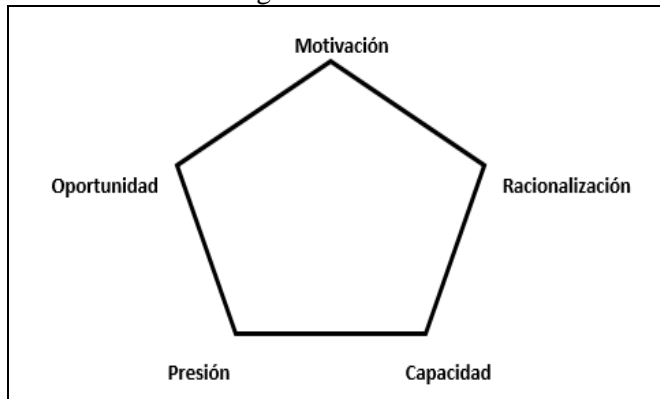
El pentágono de fraude, incluye el modelo clásico del triángulo de fraude, cuya ampliación se debe a los avances que se han realizado en los fraudes y sus variables según lo manifestado por Hernández (2018), asimismo indica que son delitos económicos que afrontan las empresas microfinancieras, donde los impactos de pérdidas económicas son considerables.

La investigación efectuada por Hernández (2018), indica que la prevención, la importancia de un sistema de control interno, el seguimiento y monitoreo permiten alertar ante situaciones de fraude o actividades irregulares, siendo la forma menos costosa de descubrir la vulnerabilidad al fraude dentro de una organización.

Este análisis ha permitido formular una nueva figura geométrica de fraude denominado pentágono del fraude, compuesto por las siguientes variables: Motivación, Racionalización, Capacidad, Presión, Oportunidad y Motivación y que, en este trabajo de investigación,

consideramos que deben ser analizados e incorporados en los eventos de fraude dentro del proceso de créditos pignoraticio:

Gráfico 4: El Pentágono del Fraude.



Fuente: Pentágono de Fraude, elaboración propia.

Es de señalar, que Hernández (2018) considera como un aspecto importante la innovación, por cuanto constituye el progreso que implica el cambio en una organización, el cual tiene un rol preponderante en la situación por los últimos avances tecnológicos vigentes.

- **Motivación**, se define como un tipo de comportamiento que motiva a la ejecución de una acción, que hace que la persona sea motivada a ejecutar algo indebido.

En ese sentido para la evaluación de los eventos de fraude dentro de la empresa microfinanciera la variable motivación debe ser tomada en cuenta en el monitoreo de las acciones de las personas que participan en el proceso de créditos pignoraticio e involucrar la percepción, emoción y conducta de la persona, los cuales pueden llevar a realizar lo correcto o incorrecto.

- **Racionalización**, cuando las personas ejecutan actos o mecanismos de defensa, a través de ideas o acciones no éticas en busca de mantener una imagen de no culpabilidad e incluso debido al nivel jerárquico que posee realiza el traslado de la responsabilidad a sus subordinados evitando ser censurados.

La empresa microfinanciera está expuesta a eventos de fraudes por sujetos que mantienen imágenes de no culpabilidad y por el poder que ejerce al trasladar la responsabilidad a terceros.

- **Capacidad**, cuando la persona adquiere habilidades, conocimiento y destrezas para el desarrollo de actividades, el cual mediante una identificación de acciones y patrones aprendidos es llevado y susceptible a cometer actos ilícitos.

- **Presión**, cuando la persona presenta problemas personales, financieros o cualquier hecho asociado a la necesidad de medios económicos, sin justificación real y no pueden resolver su situación mediante acciones legítimas.

Es importante considerar la variable Presión dentro de la empresa microfinanciera, por cuanto el personal que labora en ella deberá ser adecuadamente evaluado, a fin de que la persona no se encuentre inmerso en alguna situación apremiante debido al cumplimiento de metas, ratios, indicadores u otras actividades externas a la empresa.

- **Oportunidad**, son circunstancias que le dan la posibilidad o facilidad de realizar una acción para conseguir algún tipo de beneficio y luego eludir o eliminar todo tipo de sospecha, para reducir o eliminar los riesgos de ser sorprendido o ser encontrado como responsable del fraude cometido.

El personal de acuerdo al nivel de confianza que ocupa en la empresa microfinanciera, así como el dominio y control que ejerza, tendrá la oportunidad para acceder a información, accesos a operaciones, autorizaciones entre otras, debido a un ambiente cambiante y sin un área del tratamiento de estos eventos.

4. El Control Interno según COSO

El Marco Integrado de Control Interno del COSO (2013), tiene por finalidad entregar a las organizaciones lineamientos, políticas, normas para que puedan tener un sistema de control interno fuerte y seguro, con el objetivo de que puedan minimizar los eventos de riesgos de fraude, fortalecer el logro de sus objetivos y su adaptación en el ambiente donde operan a través de la mejora continua.

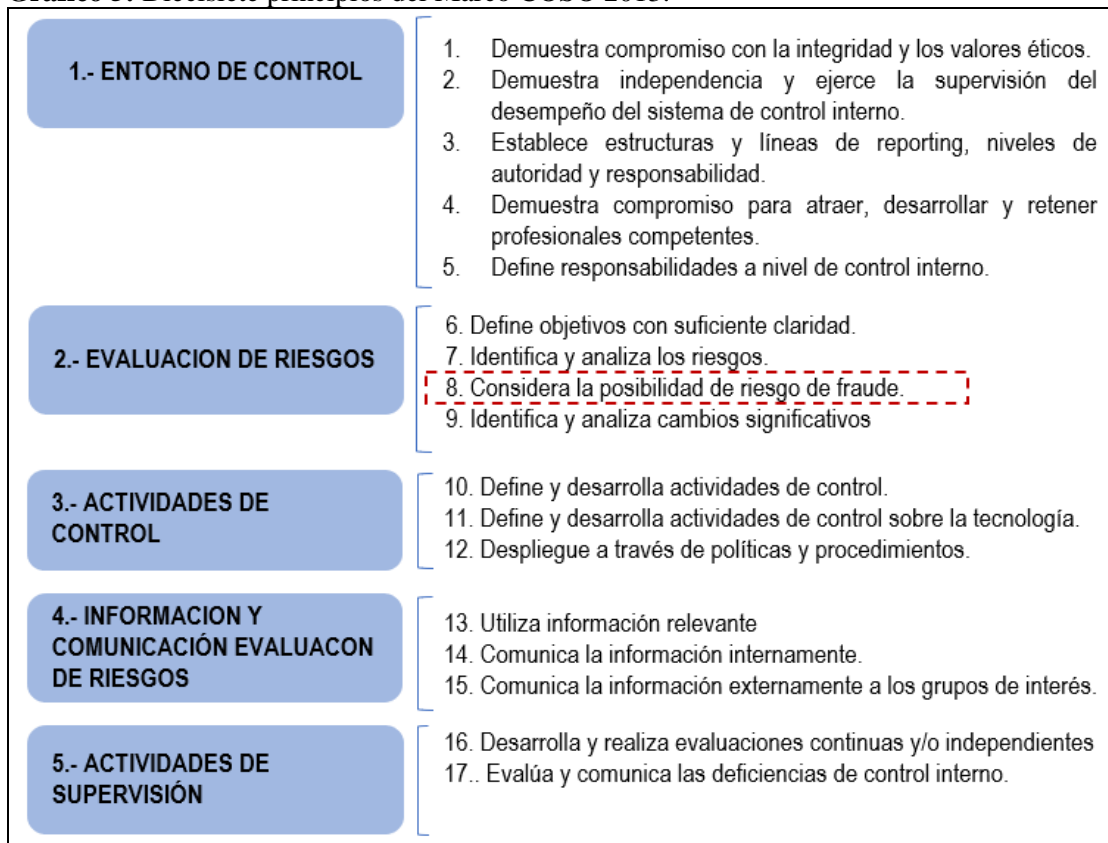
Este marco de control tiene cinco componentes que establecen lineamientos de cumplimiento, los cuales están agrupados de la siguiente manera: (i) El ambiente de control, (ii) La evaluación de los riesgos, (iii) Las actividades de control, (iv) La información y comunicación y finalmente (v) El monitoreo, cada uno de los cuales contiene lineamientos generales que hacen un total de 17 principios que ayuda a las organizaciones en la implementación, diseño, ejecución de un sistema de control interno sólido.

Asimismo, constituye un requisito el obtener un sistema de control interno robusto para las organizaciones, por lo cual este Marco Integrado de Control Interno del COSO (2013) establece

lo siguiente: “Un sistema efectivo proporciona una seguridad razonable respecto a la consecución de los objetivos de la entidad. Un sistema de control interno efectivo reduce, a un nivel aceptable, el riesgo de no alcanzar un objetivo de la entidad y puede hacer referencia a una, a dos, o a las tres categorías de objetivos”, donde cada componente y principio son relevantes y deben mantenerse siempre presentes dentro de la organización y funcionar de forma integrada.

Debemos resaltar que este marco proporciona a las organizaciones un liderazgo en el pensamiento, el cual proporciona herramientas para el desempeño óptimo en el logro de los objetivos que se propone la alta dirección, el mejoramiento de la gestión del riesgo empresarial, la disuasión para evitar la ejecución del fraude y la supervisión y el monitoreo en la reducción del grado de fraude que están afectando a las organizaciones en el sector financiero, el cual está establecido en el principio 8 del marco integrado. El siguiente gráfico muestra un resumen de la aplicación del marco COSO:

Gráfico 5: Diecisiete principios del Marco COSO 2013.



Fuente: Elaboración propia en base al marco COSO.

5. El Marco COSO 2013 y la Gestión del Riesgo de Fraude

Del análisis realizado a la Guía de Gestión del Riesgo de Fraude, esta manifiesta contener las mejores prácticas como respaldo para las organizaciones que aborden la evaluación del riesgo de fraude, en base a los principios establecidos en el marco COSO 2013.

Asimismo, manifiesta que toda organización que desea implementar un enfoque más integral para gestionar el riesgo de fraude, de acuerdo con lo establecido por la Guía de Gestión del Riesgo de Fraude, debería incluir lo siguiente:

- Las organizaciones deben establecer políticas, normas y lineamientos para la gestión del riesgo de fraude.
- Se debe realizar un diagnóstico de la organización sobre la gestión del riesgo de fraude.
- Se debe realizar un diseño e implementación de actividades de control de detección y prevención del fraude.
- Realizar indagaciones e investigaciones sobre eventos de fraude.
- Realizar seguimientos, monitoreo y una constante evaluación del programa de gestión del riesgo de fraude.

A continuación, detallaremos los cinco componentes del marco de control interno:

(i) Componente Medio Ambiente: Se refiere a que la Organización planifica un programa para la implementación de un sistema de gestión del riesgo de fraude y la alta Dirección manifiesta su compromiso.

(ii) Componente Riesgo Evaluación: Establece que las organizaciones deben realizar evaluaciones integrales de los eventos de fraude para identificar eventos o hechos asociados a estos riesgos y las acciones pertinentes para su mitigación.

(iii) Componente Control Ocupaciones: Establece que las organizaciones desarrollan actividades de control de fraude preventivas de manera oportuna para mitigar el riesgo de que ocurra un fraude dentro de la organización.

(iv) Componente Información & Comunicación: Establece que la organización tiene un canal de comunicación para la obtención de información sobre posibles eventos de fraude, para su oportuna investigación oportuna.

(v) **Componente Monitoreo:** Establece que la organización realiza evaluaciones continuas para determinar si los lineamientos de la gestión de riesgo de fraude están siendo ejecutados, para ser comunicado a los responsables.

6. La Gestión de Riesgo de Fraude dentro de las organizaciones.

En este trabajo de investigación, es vital entender como la gestión de riesgo de fraude se maneja dentro de la organización, para lo cual es importante definir los actores e identificar los roles y responsabilidades que desempeñará cada uno ante eventos de fraude; es así que *The Institute Internal Auditors* de España, en el informe la Fábrica del Pensamiento (2015), nos indica lo siguiente: Es fundamental y primordial el compromiso de la alta dirección para que la organización establezca un sistema de control eficaz, a través de la ejecución de lineamientos, principios y valores dentro de la organización, este apoyo debe ser en forma explícita en todos sus integrantes, asimismo la alta dirección debe mostrar un alto compromiso ante eventos de fraude y la aplicación de sanciones para las conductas irregulares.

Por ello, se deben establecer claramente cuál es la línea ética de la empresa, las reglas de conducta, el buen comportamiento, contar con canales de comunicación, la supervisión y una mejora continua que permita mantener la eficacia en el tratamiento de los eventos de fraude.

En ese sentido, podemos inferir que se deben ejecutar cinco objetivos para el tratamiento efectivo ante eventos de riesgo de fraude dentro de la organización: (i) la prevención, el monitoreo y las acciones correctivas ante cualquier factor asociado al fraude, (ii) alinear, modificar y actualizar las normativas internas con respecto al riesgo de fraude, (iii) la formulación de actividades de control antifraude, (iv) establecer claramente las funciones y responsabilidades de los personas que evalúan el fraude y (v) establecer lineamientos para la mejora continua en el fortalecimiento del control interno.

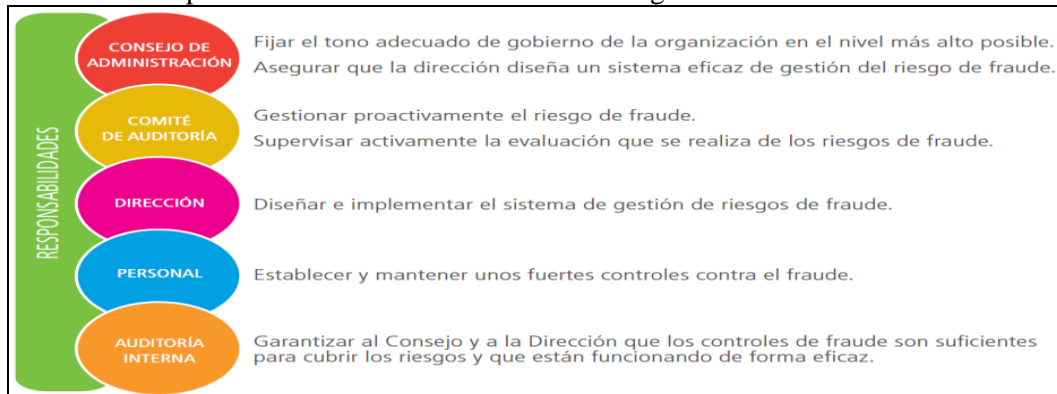
Gráfico 6: Enfoque efectivo para la administración del Fraude.



Fuente: The Institute Internal Auditors de España en el informe la Fabrica del Pensamiento (2015).

Finalmente, las políticas internas, la descripción de los puestos, las delegaciones de funciones y responsabilidades dentro de la organización, deben ser incorporadas dentro de los perfiles de los actores responsables de la gestión de fraude. Adjuntamos el siguiente gráfico:

Gráfico 7: Responsabilidades ante el Fraude en una organización.



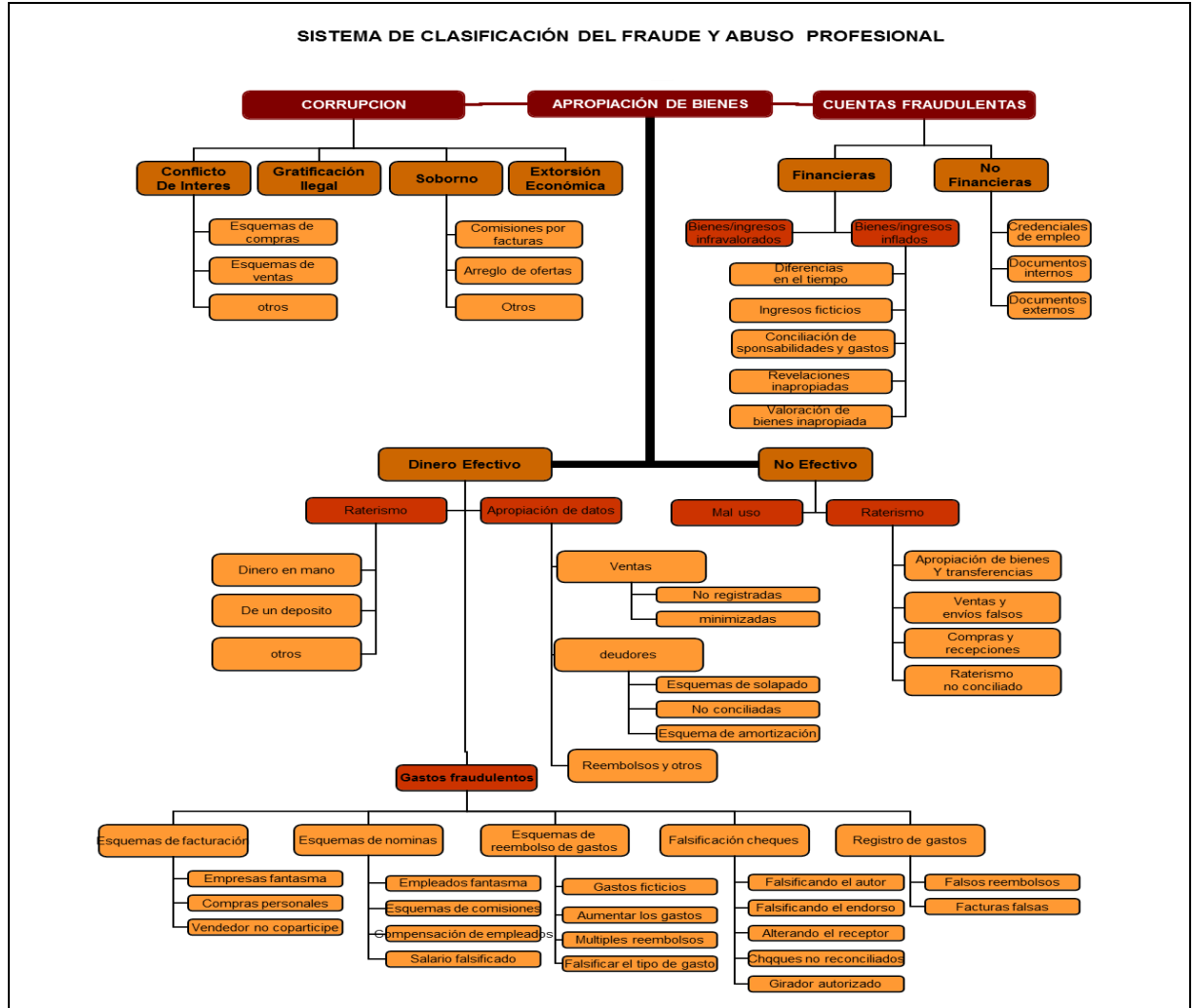
Fuente: The Institute Internal Auditors de España de la Fabrica del Pensamiento (2015).

7. El Árbol del Fraude según ACFE

En el aseguramiento del tratamiento de los eventos de fraude dentro de una empresa microfinanciera, se deben tener en cuenta los fraudes ocupacionales realizados por sujetos dentro de la empresa, en ese sentido la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados (ACFE) nos describe lo siguiente con respecto al fraude ocupacional: Cuando los directivos, gerentes, funcionarios, accionistas, dueños de la empresa o empleados se encuentran envueltos o son partícipes directa o indirectamente en casos deshonestos que trasgreden a la ética dentro de la organización, se define como fraude ocupacional.

El trabajo de investigación realizado por la ACFE, resume el fraude ocupacional en una clasificación completa de fraude laboral llamado “Árbol del Fraude”, se detalla en el siguiente gráfico.

Gráfico 8: Árbol del Sistema de Clasificación del Fraude.



Fuente: <https://acfe-spain.com/recursos-contra-fraude/que-es-el-fraude/arboll-fraude>.

8. Tipos de Fraudes en la Auditoría de Estados Financieros.

Uno de los tipos de fraude dentro de una organización, es el que está asociado a la manipulación de los estados financieros, respecto al cual los auditores mencionan que están ligados principalmente a: (i) la manipulación de los informes financieros y (ii) la malversación de activos, los cuales afectan a las organizaciones, de todo tipo de sector sin exclusión tanto privadas como públicas, de servicios, producción o consumo; y es el equipo de auditoría el que tiene la responsabilidad de asegurar que los controles y resultados estén sin errores materiales o manipulación con indicio de fraude.

La inversión de las Organizaciones en el fortalecimiento del control interno, y la implementación de un departamento especializado en el manejo de fraudes, son menos costosas que la pérdida económica en la materialización del fraude, tal como lo afirma Alan Errol Rozas

Flores, en Auditoria Forense (2009): “Debe resaltarse la importancia que tiene la prevención del fraude que puede reducir las oportunidades para cometerlo, así mismo, también es importante la disuasión ya que se puede convencer a los individuos para no cometer fraude. Tanto la prevención como la disuasión son menos costosas que el tiempo y el gasto requerido para la investigación y detección del fraude cuando ya fue cometido”.

Finalmente, de acuerdo con lo indicado por Alan Errol Rozas (2009), podemos asegurar la existencia de dos tipos de fraude en los estados financieros: (i) la manipulación de los informes financieros y (ii) la malversación de activos.

8.1 Manipulación de los Estados financieros.

Son aquellos eventos asociados al error intencional o manipulación sin justificación en las cifras, cuentas contables, ajustes contables, saldos, entre otros, con intención de adulterar los estados financieros en la presentación de informes a la alta dirección, gerencia, accionistas o entes externos de control. En ese sentido podemos inferir, en base a la revisión de investigaciones de varios autores, que la mayoría de los casos de estados financieros manipulados tienen como objetivo el delito de cometer algún tipo de fraude o engaño intencional, no obstante, la tarea de la auditoría es de proporcionar a la dirección la garantía de que los estados financieros tengan una seguridad razonable y libre errores materiales.

8.2 Malversación de activos

La malversación de activos es un tipo de fraude asociado a la apropiación ilícita de bienes o pérdida intencional en la presentación de los estados financieros, el cual, a través de la identificación de vulnerabilidades del sistema y el control, el personal con conocimientos puede producir adulteraciones contables para la reducción, eliminación de activos sin justificación. Este tipo de fraude es una preocupación latente en todo tipo de organizaciones y el equipo de auditoría a través de su juicio experto debe determinar un umbral aceptable para discernir entre una pérdida de activos por merma o si tiene indicios de fraude en la elaboración de los informes financieros.

De la revisión a las investigaciones de varios autores, la malversación de activos se produce en los niveles operativos o inferiores dentro de la organización, aunque han existido casos que han involucrado a la alta dirección, para lo cual se definen dos aristas más en este tipo de fraudes: (i) El fraude corporativo y (ii) El fraude laboral.

El Fraude Corporativo, está relacionado con la participación de la dirección, gerencia, accionistas o con personal de alta jerarquía en la manipulación de los estados financieros en perjuicio de la organización.

El Fraude Laboral, cuando personal de confianza de la organización ejecuta la manipulación de la información financiera con el objetivo de obtener un beneficio propio al apropiarse de recursos o activos en complicidad con terceros y vulnerando los sistemas de control.

9. Entidades financieras y sus principales fraudes.

9.1 El caso CLAE

De acuerdo a la información proporcionada por los diarios y en especial a lo publicado por el Diario Gestión (2021), manifestaba lo siguiente: En la década de los años 80 en el Perú, la empresa CLAE estuvo captando fondos de ahorros de personas para supuestamente realizar inversiones de empresas ligadas a CLAE y obteniendo ganancias en intereses con tasas más altas del mercado financiero.

Los clientes afectados en su mayoría fueron empleados públicos, jubilados, adulto mayor, que inicialmente sí veían el retorno de las ganancias de ahorros, provenientes de fondos de liquidaciones o jubilaciones, pero el incremento de las captaciones se volvió insostenible para la administración del manejo financiero de la empresa.

CLAE llegó a pagar tasas de interés de hasta 20% cuando los bancos pagaban aproximadamente el 6% de intereses a sus ahorristas, lo cual fue una forma de atraerlos, con la esperanza de tener ganancias que les permitiera cubrir estudios, viajes y en general las actividades que necesitaban, Acosta y Santos (2020), Marketing Multinivel vs. Estafa Piramidal ¿Un negocio redondo? Revista Lumen, (16), 326.

Cabe indicar, que esta forma piramidal ejercida por CLAE colapsó en el año 1992 cuando la Superintendencia de Banca y Seguros decidió regular a la empresa, debido a que no logró cumplir con los requisitos que exigía la citada Superintendencia, lo cual conllevó a que en el año 1994 se ordenara la disolución de la empresa financiera.

9.2 El Caso JP Morgan Chase

La ausencia de controles y una deficiente gestión fueron factores predominantes para que en la empresa financiera JP Morgan, se cometan delitos de lavado de activo y evasión de impuestos, bajo estas circunstancias el personal clave del banco pudo montar todo un esquema para la realización de operaciones fraudulentas, tal como lo detalla en Calle, Blog Pirani (2020).

Debido a estas circunstancias, y al no contar con un sólido sistema para la gestión de riesgos financieros, se ejecutaron eventos para la manipulación de los activos de la empresa el cual derivó en una pérdida de confianza por parte de sus clientes, accionistas, e inversionistas, estos eventos fueron de tal magnitud que repercutieron en el mundo como un caso de estudio en casi todas las universidades de prestigio, para evidenciar las consecuencias de un débil sistema de control en una empresa.

9.3 Caso Madoff sobre una pirámide financiera

El caso de Bernard Madoff, de origen judío, se hizo famoso debido a la realización de operaciones ficticias y por montos que llegaron a ser millonarios en Wall Street a través de un sistema piramidal de captación de fondos con retorno de ganancias, el cual funcionaba atrayendo nuevos inversores con nuevo capital para el pago de las ganancias para los primeros clientes, de acuerdo a lo manifestado por Calle, Blog Pirani (2020).

Este caso representa uno de las más grandes estafas del tipo piramidal en el mundo financiero, perpetrado en el corazón de Wall Street, afectando aproximadamente a 14 mil personas por un monto de 64 millones de dólares, así como suicidios de clientes que vieron imposible la recuperación de sus inversiones e incluso el suicidio de su hijo Mark Madoff después de dos años de conocerse el caso, este fue fraude financiero con gran impacto en la sociedad americana.

¿Cómo pudo lograr una estafa de este tipo Madoff?, Madoff aprovechaba el débil control de los riesgos financieros del Banco JP Morgan en el uso de sus cuentas y el ocultamiento de los mismos, pero debido al incremento exorbitante de millones de dólares acumulados tarde o temprano el banco prendió las alertas de que algo estaba sucediendo.

Este débil control en el banco JP Morgan, se presentó principalmente por la no atención a las alertas de control operativo de transacciones sospechosas, las cuales no fueron reportadas a los

canales de supervisión respectivo. Otro de los factores se debió a políticas o normas flexibles en el control de operaciones sospechosas de lavado de activos.

10. Marco legal

La empresa microfinanciera Mi Caja, está regulada por normas internas y externas, de la misma forma el proceso de créditos pignoraticios funciona bajo lineamientos y políticas establecidas claramente. A continuación, detallamos las principales:

10.1 Normativas Internas

Las principales normas internas de la empresa microfinanciera, relacionadas al proceso de Crédito Pignoraticio son las siguientes:

- **Manual de Organización y Funciones de la Gerencia de Pignoraticio.**

Es el documento de políticas contiene las funciones y responsabilidades del personal Administrativo y Operativo, así como el detalle de los puestos y cargos de los responsables que participan en el proceso de Crédito Pignoraticio.

- **Normas y Procedimientos de Crédito Pignoraticio.**

Es el documento normativo donde se detallan todos los procedimientos, modalidades, autonomías, evaluación del riesgo, calificación interna y externa, otorgamiento, remates, adjudicación del funcionamiento del Crédito Pignoraticio.

- **Manual de Normas y Procedimientos para la Tasación de Joyas.**

Documento normativo que contiene los procedimientos y actividades detalladas para la realización de las tasaciones de las joyas y la valorización del oro en gramos.

10.2 Normas Externas

Las principales normas de los entes reguladores relacionadas al proceso de Crédito Pignoraticio son las siguientes:

- **Res. SBS N° 37-2008, Reglamento de la Gestión Integral de Riesgos y sus modificatorias.**

Reglamento para la aplicación de la Gestión Integral de Riesgos para las empresas reguladas por la Superintendencia.

- **Resolución SBS N° 11356-2008 “Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones”**

Reglamentos, políticas para la aplicación de la tipificación de la cartera de créditos y su cálculo de la provisión y la clasificación del deudor.

- **Ley N° 26702 – Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la SBS.**

Ley general que proporciona un marco de trabajo a las entidades financieras para el ejercicio de sus operaciones y las políticas que se establecen a la superintendencia para la aplicación de la regulación y la supervisión.

- **Resolución SBS N° 3780-2011, Reglamento de Gestión de Riesgo de Crédito**

Documento normativo que establece las responsabilidades de la gestión de riesgo de crédito para las empresas reguladas por el ente SBS.

11. Antecedentes del trabajo de investigación

Este trabajo fue desarrollado en base a investigaciones dedicadas al sector financiero y de los créditos prendarios, así como la gestión del riesgo de fraude y el diagnóstico y estrategias para el reforzamiento del control interno.

A continuación, se mencionará algunos de los trabajos de investigación principales:

- “Revista Internacional de Crédito Prendario (2003)”. Autores: Asociación Internacional de Entidades de Crédito Prendario.
- ‘Implementación del nuevo Proceso de Crédito Pignoraticio como Herramienta para Minimizar la Morosidad en la Caja Paita agencia Tarapoto periodo (2015)’. Autores: Chana García Torres,
- “La Auditoría de Gestión en la política del crédito pignoraticio a nivel de Cajas Municipales de Crédito Popular (2009)”. Autores: Enrique Chávez Chacón.
- “Análisis de las deficiencias en las actividades de control y su efecto en la gestión de las cajas municipales de ahorro y crédito del norte del Perú (2010)”. Autores: Amanda Ramírez Osorio.
- “Gestión del Riesgo organizacional de fraude y el rol de Auditoría Interna (2018)”. Autores: Mauricio de la Torre Lascano.
- “Aprovechar el Coso en las tres líneas de defensa (2015)”. Autores: Douglas J, Anderson y Gina Eubank – The Institute of Internal Auditors.

- “Desarrollo de una Metodología para la Administración integral del riesgo de fraude empresarial basada en el modelo Coso ERM (2013)”. Autores: Víctor Hugo, Echevarría Mantilla.
- “Auditoría Forense (2009)”. Autores: Alan Errol, Rozas Flores
- “El Gobierno Corporativo y la Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades Financieras de la Región Puno”, (2019). Autores: Fernando Abad, Coila Mayta.
- “Caracterización del control interno de las empresas del sector financiero del Perú: caso Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Ica s.a.” - Agencia San Vicente de Cañete (2018). Autores: Julio Javier, Montano Barbuda.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

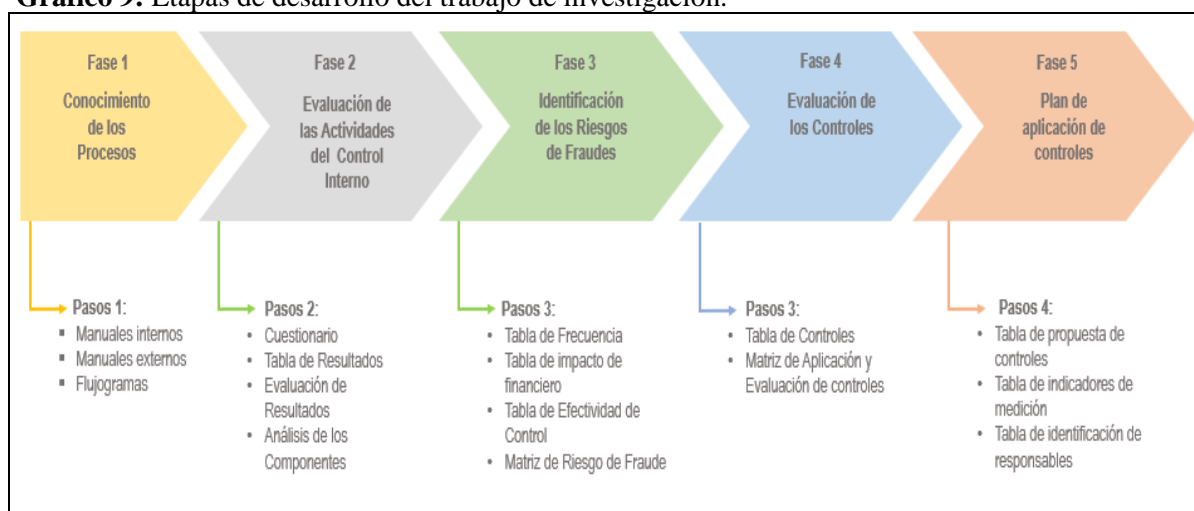
El trabajo de investigación se formula considerando los conceptos fundamentales del fraude y el uso de herramientas para el tratamiento del control interno, de acuerdo a las políticas, normas y lineamientos indicados en el: (i) Marco Coso 2013, (ii) Guía de la Gestión del Riesgo de Fraude (2016) y (iii) árbol de fraude.

Este capítulo, abordará una breve explicación del proceso de créditos pignoraticios, continuando con la identificación de los factores asociados a los riesgos de fraude, las actividades de control, y finalmente presentar una propuesta de estrategias o planes de acción que logren persuadir o minimizar los riesgos de fraude de la empresa relacionados a este tipo de préstamos.

1. Diseño del proyecto de investigación

El diseño de la investigación estará compuesto por cinco fases, que comprenden la revisión de documentos normativos de la empresa microfinanciera, elaboración de encuestas orientadas al tratamiento del fraude orientados al proceso de créditos pignoraticios, formulación de la matriz de riesgo y su tratamiento, así como el uso de la herramienta Microsoft Visio para la evaluación de los procesos y el flujo de la información. Se adjunta el siguiente grafico del diseño del proyecto de investigación.

Gráfico 9: Etapas de desarrollo del trabajo de investigación.



Fuente: Fases del diseño del proyecto, elaboración propia 2021.

1.1 Conocimiento de los Procesos

Esta fase tendrá como objetivo la recopilación de información que permita la identificación clara y precisa de las actividades involucradas en el proceso del crédito pignoraticio tales como: la admisión crediticia, el desembolso, la venta en Joyería, la amortización, entre otros procedimientos de la empresa, a fin de identificar las principales actividades y controles que se formulan. Este desarrollo se basará en información recopilada de los actores principales responsables del proceso.

Pasos:

- Recopilar la información a través de documentos del negocio, normativo, políticas, normas externas, y de la página web de la empresa, para conocer los diversos procesos y actividades relativos al control interno de las diversas áreas en el proceso de créditos pignoraticios.
- Describir los procedimientos para un seguimiento de los controles a evaluarse.
- Detallar los roles y actores principales.

1.2 Evaluación del control interno

La fase dos busca conocer y revelar información sobre las políticas, normas y lineamientos establecidos en el sistema de control interno, diseñado por la alta Dirección y enfocado en el área del proceso del crédito pignoraticio de la empresa, incluye la revisión de procedimientos o controles establecidos en los cinco componentes.

Pasos:

- Revisar la información sobre las políticas de gestión de riesgos de fraude será relevada.
- Obtener información sobre los sistemas de riesgo de fraude de la empresa.
- Elaborar una encuesta que permita evaluar el estado de los componentes del control interno.

1.3 Identificación de los Riesgos de Fraude

Esta fase tiene como objetivo el identificar y detallar las características de los riesgos de fraude en los procesos de admisión, tasación y venta de joyería, en base al análisis de eventos o factores que afectan al proceso de créditos pignoraticio en el alcance de sus objetivos. Se deberán tomar en cuenta los distintos tipos de fraudes, en línea con el pentágono de fraude. Finalmente se realizará la implementación de una matriz con los atributos y considerando los distintos tipos de riesgo de fraude identificados.

Pasos:

- Revisar los procesos y flujo de información para detectar las vulnerabilidades de la empresa, relacionados con los eventos o factores que producen el riesgo de fraude.
- Elaborar la matriz de riesgos de fraude, detallar las características y el cálculo de la pérdida máxima y mínima probable en la materialización del fraude.

1.4 Evaluación de los Controles

En esta fase se realizará la evaluación de los controles primarios y secundarios (manuales o automáticos) con los que cuentan los procesos que conforman el crédito pignoraticio, se evaluará su diseño y efectividad para determinar el nivel de mitigación de los factores o eventos que ocasionan el riesgo de fraude. Para el desarrollo de esta fase se desarrollarán los siguientes pasos:

Pasos:

- Determinar los tipos de controles con los que cuenta la empresa y documentarlos, analizar cuáles son significativos y sus características inherentes.
- Efectuar el diseño y operación de controles, medir la efectividad.
- Elaborar la matriz extendida para la evaluación de los controles.

1.5 Plan de acción.

Una vez identificados los riesgos de fraude para cada proceso y la evaluación del diseño y efectividad de los controles que conforman el proceso de crédito pignoraticio, se procede a diseñar y planificar los planes de acción para la implementación de controles mitigantes con los indicadores para su evaluación, seguimiento y monitoreo correspondiente.

Pasos:

- Formular planes de acción en forma clara y detallada, y factibles en costo beneficio para su implementación en el mediano plazo.
- Establecer que la implementación de los controles, debe considerar la causa raíz y consecuencias posibles.
- Revisar el costo de implementación de la mejora en el control interno y las posibles consecuencias al aplicar el control.

2. Conveniencia del proyecto de consultoría - Aseguramiento

Consideramos conveniente formular el presente trabajo de consultoría para la empresa microfinanciera Mi Caja, por cuanto permitirá contar con un diagnóstico para la evaluación y mejora de los controles internos en el proceso de créditos pignoraticios, de acuerdo al sistema COSO 2013, así como determinar los riesgos según la Guía de Gestión de Fraude. Es así que el presente proyecto se realiza sobre la base de la Metodología propuesta a ser aplicada a la microfinanciera.

3. Definición del alcance de la investigación: exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa

Para lograr este objetivo, fue necesaria la revisión de la información del proceso de créditos pignoraticio, que está compuesto por la plataforma de atención a los clientes, proceso de tasación de joyas, y finalmente el proceso de adjudicación, remate y venta en joyería, asimismo se analizó la información obtenida, se verificó la problemática de la empresa en relación con los hallazgos obtenidos para formular un diagnóstico con respecto del sistema de control interno de la empresa.

En ese sentido, el presente trabajo tiene un alcance explicativo, por cuanto detalla la situación real en la que se encuentra la empresa microfinanciera en el proceso de créditos pignoraticios,

Asimismo, es descriptivo porque analiza todo el proceso de crédito pignoraticio, así como las evaluaciones de los entes de control, identificando las causas raíz para ser revisadas y verificadas, con el objetivo de establecer el origen de las deficiencias que conllevan a la situación actual con relación a la gestión de los riesgos de fraude.

4. Formulación de diagnóstico y plan de acción

Considerando el crecimiento de la empresa con relación a la cartera de créditos pignoraticios, a nivel nacional mantiene una participación de mercado importante en la colocación de créditos, pero por otro lado se puede apreciar un bajo control de supervisión ante eventos o factores que propician la generación de fraudes dentro de la empresa, lo cual motiva a la alta dirección a contar con las herramientas para la evaluación del control interno con el objetivo de implementar un sistema de gestión de fraudes.

Por otro lado, toda la operatividad de la empresa está soportada en un sistema informático desde el 2011, el cual, con el transcurso del tiempo, se encuentra desfasada, motivando aún más la implementación de mecanismos o controles para la prevención de fraudes, los cuales permitan minimizar los riesgos de fraudes en las sucursales de Lima y a nivel nacional. Para ello, se ha establecido en esta investigación el siguiente Plan de Acción:

Tabla 1: Diagnóstico y Plan de Acción.

Actividades Principales	Detalle de actividades según el marco COSO 2013
Verificación del cumplimiento	Verificar en base al conocimiento de los procesos el cumplimiento de las normas, políticas, lineamientos establecidos en el marco COSO2013-Sistema de control interno.
Identificación de Brechas	Identificar la desviación del cumplimiento de normas, políticas, lineamientos.
Implementación de la Gestión de Riesgos	Incluir lineamientos, políticas y normas establecidas en la Guía de Gestión de Riesgo de Fraude asociados con el logro de objetivos de la empresa.
Alcance y características de los esquemas de aplicación	Planificar el enfoque de acuerdo con el marco interno y externo de la microfinanciera.
Criterios de Clasificación de Riesgos	Criterios de clasificación de Riesgos para la identificación de procesos de riesgo.
Evaluación del Riesgo	Identificar vulnerabilidades y falta de controles, realizar un análisis y el tratamiento al riesgo.
Tratamiento del Riesgo	Validar opciones y alternativas para minimizar los factores que producen el fraude.
Seguimiento y Revisión	Mejorar las estrategias para el monitoreo de la implementación y un seguimiento y revisión de los resultados para la aplicación de una mejora continua.
Informe	El informe de los resultados de la evaluación o diagnóstico realizado a la empresa, con respecto a la gestión del riesgo de fraude debe ser informado a la alta dirección.
Resultados positivos de la implementación	Los resultados positivos de la implementación de controles para obtener un sistema de control interno y una gestión de riesgo de fraude de acuerdo a las expectativas de la alta dirección, deben basarse en la identificación, seguimiento, monitoreo de los eventos de fraude y su mitigación y evitar la materialización de estos riesgos.
Presentación de Resultados	Se presentan los resultados de la evaluación de la implementación de la Gestión de Riesgos, así como las fases de la implementación.

Fuente: Elaboración propia.

5. Recolección de datos y documentación de actividades realizadas

En este trabajo se realizarán actividades de recolección de datos y documentación de la empresa (normas, políticas, dictámenes, entre otros) para realizar el análisis, investigación y la evaluación del control interno, con el objetivo de determinar esquemas o modalidades de fraude y la identificación de los riesgos en el proceso de Créditos Pignoraticios que tiene como etapas: el Origen, Aprobación, Desembolso, Retasación de garantías, Remate de Joyas, Adjudicación, y Venta en Joyería.

Para ello, se seleccionará al personal clave de los principales procesos para la realización de las entrevistas, asimismo se realizará la revisión de las etapas del proceso de Créditos Pignoraticios con el objetivo de identificar las vulnerabilidades y determinar los riesgos de fraudes.

6. Análisis e interpretación de datos y preparación de entregables

Este trabajo se desarrolló en base a la investigación y análisis de la información de la documentación proporcionada por la empresa, manuales, normas, políticas y directivas, así como archivos de trabajo para la preparación de información importante que sirvan como base para evaluar el funcionamiento del sistema de control interno de la empresa microfinanciera y la identificación de riesgos de fraudes en el proceso de créditos pignoraticios. Detallamos a continuación lo más resaltante:

(i) Ambiente interno del proceso de crédito pignoraticio.

- Las Políticas, manuales y lineamientos de la empresa.
- Información revelada sobre las políticas de gestión de riesgos de fraude.
- Obtener información sobre los sistemas de gestión de riesgo de fraude de la empresa.
- Revisión de los roles y responsabilidades de los actores a cargo del proceso de crédito pignoraticio y evaluar si cuenta con los controles correspondientes.

(ii) Cumplimiento de objetivos.

- La empresa microfinanciera ha definido y presentado adecuadamente los objetivos.
- Existen incumplimientos en los planes de trabajo.

(iii) Tolerancia al Riesgo.

- Identificar los riesgos en los créditos pignoraticios en la microfinanciera.
- Existe un nivel aceptable en los planes de trabajo de la Dirección para lograr los objetivos a mediano y largo plazo, y un adecuado tratamiento al riesgo de fraude.

En base al objetivo del informe, se proporcionará a la empresa los siguientes entregables: El Mapa de Riesgos de fraude, brechas existentes en el proceso de crédito pignoraticio, y la identificación de los controles internos a ser incorporados en el proceso de crédito pignoraticio, en base al costo beneficio para su aplicación.

7. Evaluación de los Procesos de Créditos Pignoraticios. (Fase I)

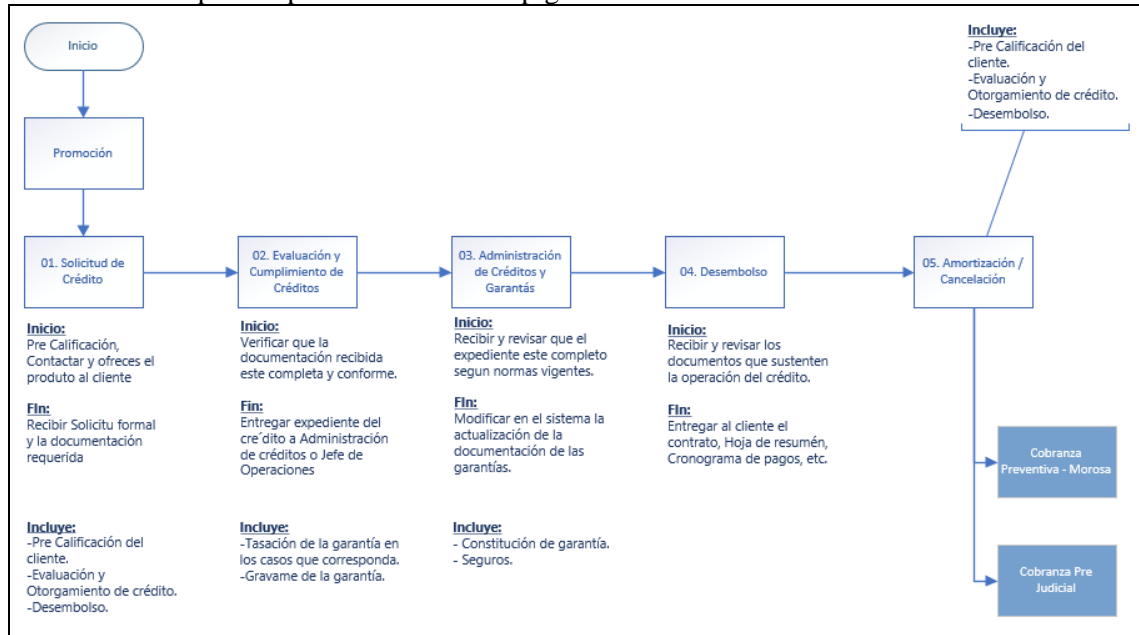
El proceso de Créditos del Producto Pignoraticio forma parte de los productos de créditos de la Empresa microfinanciera, éste se inicia cuando el cliente solicita un préstamo al Ejecutivo de negocio quien ingresa al sistema de para revisar su comportamiento de pago, realiza el peso y valorización de las joyas para indicarle al cliente el monto aproximado que la empresa puede otorgarle, si el cliente está de acuerdo, el personal de Plataforma realiza el ingreso de la información del cliente, el Ejecutivo de Negocio realiza la tasación de las joyas con los reactivos para medir la pureza del oro y obtener una valorización más precisa de la joya y luego se procede en otorgarle el préstamo contra la entrega de las joyas, el cual es ingresado a Bóveda de la agencia para su custodia.

Cuando la joya es remesada a la agencia principal participa el Tasador, que se encarga de tasar nuevamente las joyas para determina si la evaluación realizada por el Ejecutivo es correcta, en caso exista diferencia o algún factor de presunción de fraude en el que se determinara que la joya no es oro, se le adjudicará dicha joya al Ejecutivo.

Una vez el cliente cancele la deuda, se solicita la devolución de sus joyas. Si el cliente no paga la deuda, se rematan sus joyas para recuperar el importe prestado. En caso no se logren rematar dichas joyas, la empresa microfinanciera se las adjudica pudiendo disponer de ellas para la venta en joyería o fundición de piedras preciosas.

El proceso de créditos pignoraticios está compuesto por las etapas de (i) Solicitud de créditos, (ii) evaluación y otorgamiento de créditos, (iii) administración de Créditos y Garantías, (iv) desembolso y (v) amortización y Cancelación del crédito. Finalmente existen dos procesos asociados a la Cobranza de la cartera morosa y judicial. A continuación, mostramos cómo estos procesos funcionan dentro de la empresa microfinanciera, sus flujos han diseñado mediante la herramienta de Microsoft Visio.

Gráfico 10: Etapas del proceso de créditos pignoraticios.



Fuente: Elaborado para este trabajo, en base a la información obtenida.

7.1 Evaluación del Sub-Proceso de Solicitud de Créditos.

En la etapa de Solicitud, el Crédito Pignoraticio se inicia cuando el cliente se apersona a una agencia con su joya, puede ser en oro y plata, para la obtención de un préstamo con garantía, el cual es formalizado mediante un contrato suscrito por el cliente y la empresa, a una tasa de crédito según tarifario y la custodia de la garantía por parte de la empresa. Para el otorgamiento del crédito todos los clientes son evaluados por su capacidad de pago.

Como resultado del examen de este subproceso, se han identificado las siguientes actividades de control o eventos que pueden activar algún tipo de fraude:

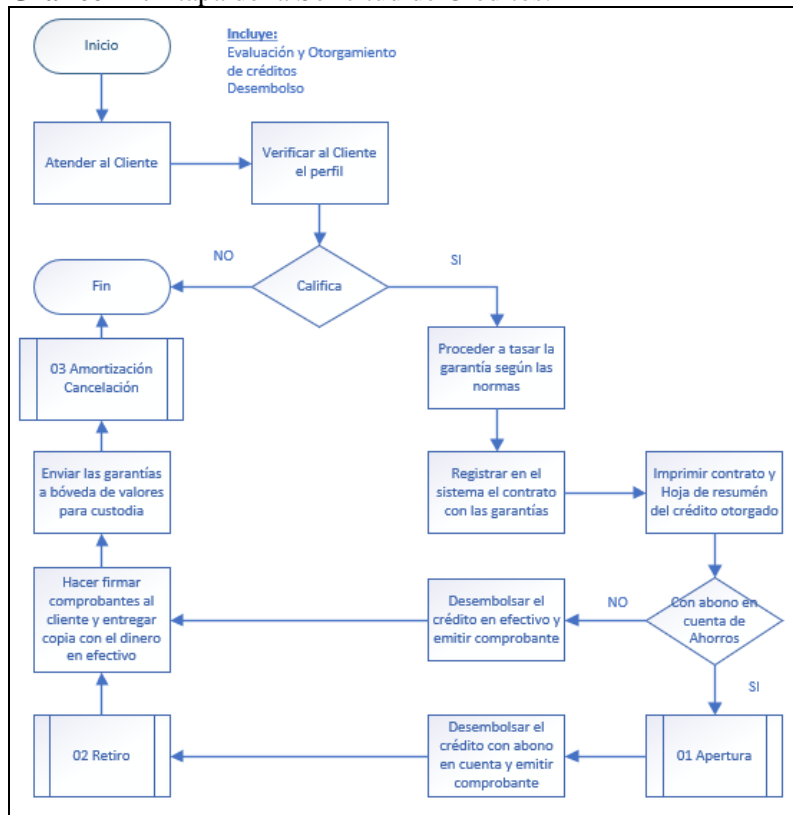
Tabla 2: Principales actividades

Proceso	Actividades de Control
Solicitud de créditos pignoraticios	- Verificación del perfil del cliente.
	- Tasación de la garantía (Joya)
	- Entrega de documentos debidamente firmados.
	- Envío de Joyas a bóveda

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta el flujo de actividades correspondiente al subproceso de solicitud de créditos.

Gráfico 11: Etapa de la Solicitud de Créditos.



Fuente: Elaborado para este trabajo, en base a la información obtenida.

7.2 Etapas de la Evaluación y Otorgamiento del Crédito

La etapa de la evaluación y otorgamiento de crédito consiste en verificar la conformidad de que la tasación de las garantías, la determinación del importe del crédito, la elaboración del contrato y la autorización del desembolso, están en línea con las normas internas de la empresa microfinanciera. Asimismo, es importante que los clientes estén informados detalladamente sobre las condiciones pactadas para el otorgamiento del crédito, utilizando para este fin documentos detallados del Crédito Pignoraticio obtenidos del sistema; esta información deberá ser impresa y firmada por el tasador y el cliente.

Como resultado del examen de este subproceso, se han identificado las siguientes actividades de control o eventos que pueden activar algún tipo de fraude:

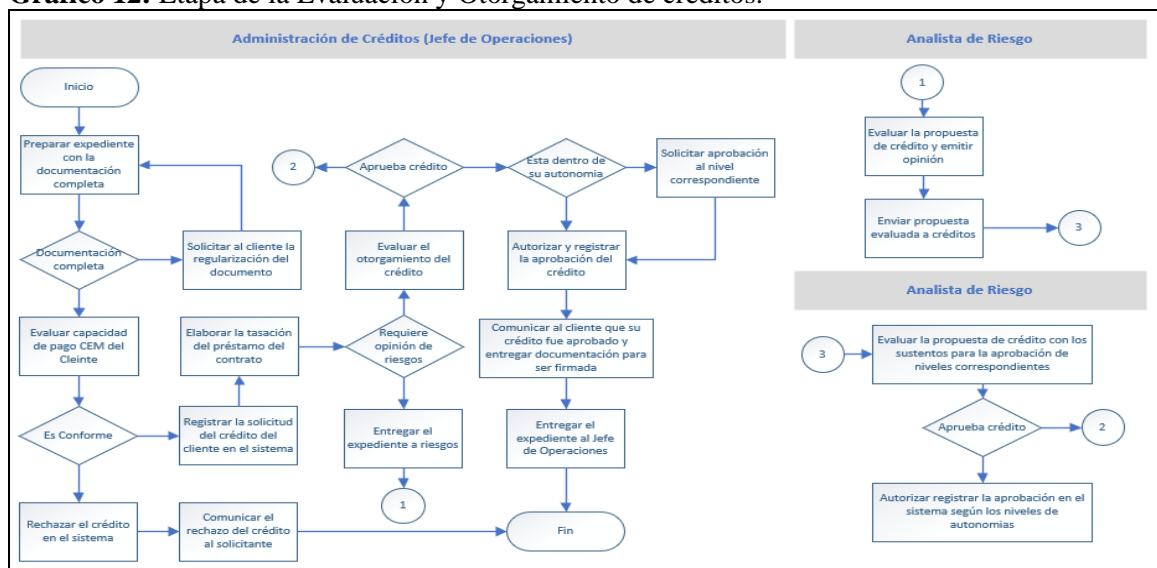
Tabla 3: Principales actividades.

Proceso	Actividades de Control
Evaluación y Otorgamiento de Créditos.	- Verificación del expediente del crédito.
	- Evaluación de la capacidad de pago CEM.
	- Validación por autonomía del monto a desembolsar.
	- Revisión del registro de la tasación en el sistema.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta el flujo de actividades correspondiente al subproceso de evaluación y otorgamiento de créditos.

Gráfico 12: Etapa de la Evaluación y Otorgamiento de créditos.



Fuente: Elaborado para este trabajo, en base a la información obtenida.

7.3 Etapas de Administración de Créditos y Garantías.

En esta etapa se consideran como actividades principales: el control sobre los expedientes de los créditos, y la verificación o retasación de las garantías que son centralizadas en la agencia principal. Este control a la retasación es realizado mediante la toma de una muestra para la determinación de hallazgos con presunción de fraude, mientras que el control asociado a la revisión de files trata de verificar anomalías o incumplimiento en formatos o documentos requeridos en el otorgamiento de créditos.

Como resultado del examen de este subproceso, se han identificado las siguientes actividades de control o eventos que pueden activar algún tipo de fraude:

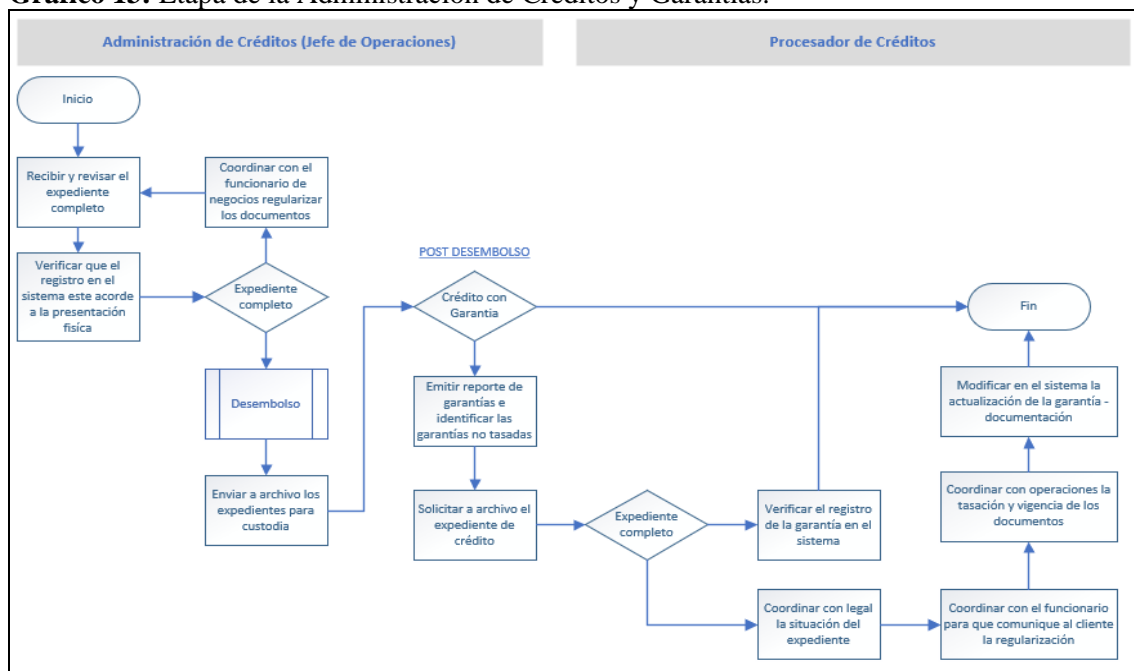
Tabla 4: Principales actividades.

Proceso	Actividades de Control
Administración de Créditos y Garantías.	- Revisión del expediente de crédito
	- Evaluar la garantía registrada.
	- Reporte de garantías no tasadas.
	- Actualización o corrección de la garantía.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta el flujo de actividades correspondiente al subproceso de administración de créditos y garantías.

Gráfico 13: Etapa de la Administración de Créditos y Garantías.



Fuente: Elaborado para este trabajo, en base a la información obtenida.

7.4 Etapa Desembolso de los Créditos Pignoraticios.

En esta etapa, se ejecuta el desembolso del crédito pignoraticio en efectivo o abono en cuenta de ahorros, según selección del cliente, para lo cual el jefe de la Agencia dio conformidad a las actividades de control: la evaluación del cliente, la tasación de las garantías, la determinación del importe del crédito, la verificación del contrato y la autorización del desembolso. Asimismo, la responsabilidad del desembolso, de los procesos de caja y la custodia de los valores durante su permanencia en las agencias, está a cargo de los jefes de agencias.

Como resultado del examen de este subproceso, se han identificado las siguientes actividades de control o eventos que pueden activar algún tipo de fraude:

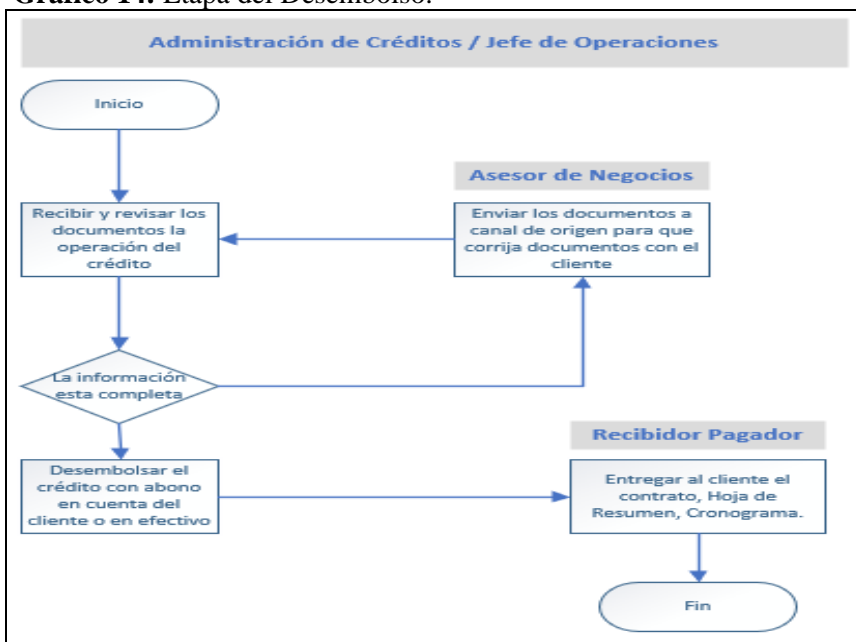
Tabla 5: Principales actividades.

Proceso	Actividades de Control
Desembolso.	- Revisión de los documentos de la operación.
	- Envío de documentos del crédito para el control correspondiente.
	- Abono en cuenta del cliente o en efectivo por el jefe de Operaciones.
	- Entrega de Hoja de resumen, Cronograma y Contrato debidamente firmado.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta el flujo de actividades correspondiente al subproceso del desembolso.

Gráfico 14: Etapa del Desembolso.



Fuente: Elaborado para este trabajo, en base a la información obtenida.

7.5 Amortización y/ Cancelación de deuda

En esta etapa, el cliente tiene la facilidad de amortizar o cancelar su préstamo en cualquiera de nuestras agencias; pudiendo a su libre elección, amortizar o cancelar anticipadamente el saldo del préstamo pendiente, efectuando los pagos a que hubiere lugar, según el tarifario vigente. Al efectuarse la cancelación de un crédito pignoraticio, el sistema preguntará si el cliente desea rescatar sus joyas, el cual comunica las siguientes condiciones para el rescate de las joyas por el cliente.

- i) Si la cancelación se efectúa en la Agencia Principal y el sistema indicara que las joyas están ubicadas en la Bóveda de Valores, el sistema no preguntará cuál será la agencia de rescate, asumiendo que será en la misma agencia.
- ii) Si la cancelación se efectúa en una Agencia de Lima (excepto la Principal) y el sistema indicara que las joyas están ubicadas en la Bóveda de Valores, el sistema seleccionará por default la misma agencia para el rescate, permitiendo luego seleccionar otra agencia a elección del cliente.
- iii) Si la cancelación se efectúa en una Agencia de Lima o Provincias y el sistema indicara que las joyas están ubicadas en la misma agencia, el sistema no preguntará la agencia de rescate, asumiendo que será en la misma agencia.

Como resultado del examen de este subproceso, se han identificado las siguientes actividades de control o eventos que pueden activar algún tipo de fraude:

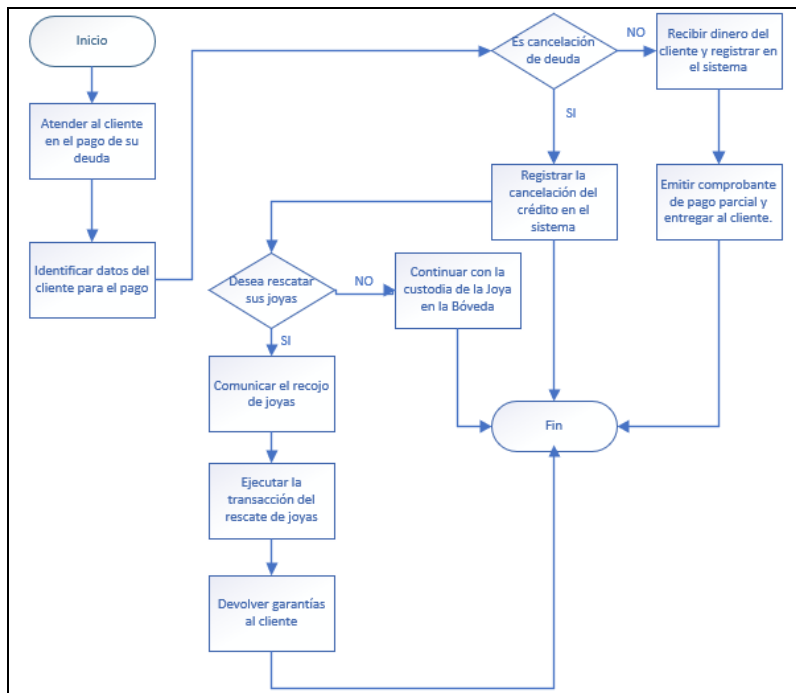
Tabla 6: Principales actividades de control.

Proceso	Actividades de Control
Amortización y/o Cancelación de deuda.	- Control de identificación del cliente.
	- Devolución de las Joyas del cliente registrados en el sistema.
	- Comunicación del rescate de Joyas a bóveda.
	- Custodia de las Joyas a solicitud del cliente.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta el flujo de actividades correspondiente al subproceso de Amortización y/o cancelación de deuda.

Gráfico 15: Etapa de la amortización y/o cancelación de deuda.



Fuente: Elaborado para este trabajo, en base a la información obtenida.

8. Evaluación del Sistema del Control Interno (Fase II).

En esta fase se desarrollará un cuestionario como herramienta práctica que ayuda a las organizaciones a tener un diagnóstico de la situación actual con respecto al sistema de control interno y a medir la eficacia en el tratamiento del riesgo de fraude, con el fin de que permita conocer los riesgos en los que está inmersa la empresa y cuál es su impacto negativo en ella, para finalmente poder diseñar estrategias más eficaces en el manejo de la mitigación de eventos de fraudes.

La evaluación y análisis del sistema de control interno provee valiosos conocimientos para la empresa, asimismo permite visualizar la situación actual ante los eventos de riesgo de fraude organizacional a la que pueda estar expuesta, en ese sentido para la realización del diagnóstico en este trabajo se ha desarrollado un cuestionario que nos ayude en la identificación de la situación organizativa de la empresa respecto a las deficiencias y oportunidades para el mejoramiento del sistema de control interno enfocado en el proceso de los créditos pignoraticios, cabe precisar que este cuestionario ha sido diseñado e implementado en base a investigaciones previas acondicionadas al proceso de créditos pignoraticios.

8.1 El desarrollo del Cuestionario:

El desarrollo del cuestionario nos proporcionará contar con un nivel de entendimiento del sistema de control interno de la empresa, en función a los cinco componentes de COSO 2013.

El cuestionario que se ha diseñado para evaluar el control interno, se ha elaborado en base a lo definido en el modelo el COSO 2013 y en los objetivos dispuestos en la directiva de la contraloría N.º 006-2019-CGR/INTEG, donde se definen las políticas para la implementación de un sistema de control interno.

Asimismo, el desarrollo del cuestionario nos permitirá visualizar dos perspectivas:

- **La perspectiva funcional**, nos permitirá medir el nivel de cumplimiento de los cinco componentes del marco COSO y verificar las fortalezas y debilidades del sistema de control interno de la empresa.
- **La perspectiva cultural**, nos permite evaluar cómo la empresa transmite a sus trabajadores las líneas de ética, valores y principios del buen comportamiento y como la empresa reacciona ante eventos de fraude.

8.2 La Puntuación y la Interpretación de Resultados:

El cuestionario desarrollado contiene 50 preguntas desagregadas en los cinco componentes del COSO 2013, el cual ha sido dirigido a los líderes de la empresa en el proceso de créditos pignoraticios, todas las preguntas tienen tres alternativas de medición de cumplimiento A, B y C, con el objetivo de determinar el nivel de cumplimiento de cada componente, a continuación, se detalla los niveles de medición:

Tabla 7: Los niveles de puntuación.

Niveles de Puntuación para el Cuestionario	
Niveles	Descripción
A Cumple Generalmente	La empresa cuenta con un control efectivo y eficaz en los procesos de créditos pignoraticio, para el logro del cumplimiento de las políticas, lineamientos, principios y objetivos propuesto por la alta dirección, asimismo la empresa tiene conocimiento del tratamiento del riesgo y de las normas del control interno.
B Cumple Parcialmente	La empresa cuenta con controles y políticas, se realizan revisiones periódicas y/o esporádicas para la evaluación del cumplimiento del control interno, pero existen vulnerabilidades en los controles propenso a que se produzcan eventos de fraude.
C No Cumple	La empresa presenta debilidades en el control interno, no demuestra claridad de los procedimientos para el tratamiento del fraude, no demuestra tener definidos roles y responsabilidades para los responsables del tratamiento de eventos de fraude, no se puede asegurar que se aplican buenas medidas de control, políticas, normas, lo cual expone a la empresa a factores de fraude.

Fuente: Elaboración propia.

Luego del desarrollo de la encuesta y su medición con respecto a la tabla anterior, se procederá a la interpretación de resultados de los cinco componentes, categorizados en tres niveles del grado de cumplimiento de la empresa con respecto al control interno. El resultado del cuestionario nos dará un diagnóstico de la situación actual de la empresa microfinanciera en función a estos niveles de evaluación, se adjunta la siguiente la tabla:

Tabla 8: Evaluación del Control Interno.

Evaluación del Sistema de Control Interno		
Nivel	Porcentaje	Descripción
Inaceptable	<0%-60%>	La empresa, mantiene un débil sistema de control, que puede estar propensa al fraude interno y corrupción de empleados, sin embargo la cultura de los empleados tiene un entendimiento de la importancia del control y riesgo. La empresa tiene un bajo cumplimiento de los lineamientos para el fortalecimiento del control interno, pero no existe un monitoreo o acciones concretas para atenuar los riesgos.
Aceptable	<60% - 75%>	La empresa microfinanciera, mantiene un aceptable cumplimiento del sistema de control interno, se mantiene la cultura por la práctica de valores éticos, mantiene un canal de comunicación de la misión y objetivos de la empresa, identifica, evalúa, previene los riesgos de fraude, mediante procedimientos y controles para la mitigación.
Bueno	< 75%	La empresa, tiene un gobierno corporativo sólido dentro de la cultura organizacional, los empleados están en línea con el control y existe un adecuado tratamiento para los riesgos de fraudes, mitigan el riesgo, existe un monitoreo y supervisión, canales de comunicación, y en caso de fraudes ocurridos, existen sanciones administrativas y penales.

Fuente: Elaboración propia.

8.3 Desarrollo del Cuestionario para la evaluación.

El cuestionario se ha diseñado como herramienta para que la empresa microfinanciera a través del diagnóstico organizacional pueda determinar debilidades, brechas, puntos de mejora, y monitoreo del cumplimiento de los lineamientos, políticas y controles necesarios para la prevención de los factores de los riesgos de fraudes dentro de la organización con énfasis en el proceso de créditos pignoratícios.

A continuación, se mostrará el cuestionario de 50 preguntas, en línea con los componentes del COSO 2013. Con la finalidad de demostrar su aplicación práctica se ha escogido aleatoriamente la respuesta de uno de los líderes del proceso.

8.4 COMPONENTE I – Ambiente de Control.

En la empresa microfinanciera la evaluación del componente de ambiente de control, permitirá conocer el nivel de madurez, conocimiento y aplicabilidad del conjunto de normas, políticas, lineamientos, y procesos. Este cuestionario está compuesto por 18 preguntas, orientadas para la prevención del riesgo de fraude:

Tabla 9: Cuestionario para el Ambiente de Control.

COMPONENTE I – Ambiente de Control		Nivel		
		A	B	C
1	¿La empresa cuenta con canales de comunicación apropiados, para comunicar a los empleados la importancia de los controles desde su ambiente de acción?		1	
2	¿La alta dirección está comprometida con la evaluación con respecto a los riesgos de fraude con respecto a la gerencia de créditos pignoraticios?		1	
3	¿La Gerencia y la Dirección de la empresa tiene conocimiento de las responsabilidades ante eventos de fraudes?		1	
4	¿Se ha demostrado que la Dirección y la Gerencia de la empresa cuenta con habilidades en la aplicación de políticas, normas para la realización de investigaciones con respecto a eventos de fraude?			1
5	¿Está de acuerdo que la Gerencia transmite a la empresa el respaldo en forma adecuado la importancia de los valores, la ética y la integridad?			1
6	Califique a la Gerencia en el tratamiento sobre los riesgos de fraudes ante ocurrencias o sospechas primarias, luego del análisis preliminar.		1	
7	¿La Gerencia comunica a las áreas la identificación de los riesgos o posibles factores de fraude que puedan ocurrir?		1	
8	¿La empresa cuenta o mantiene actualizado el código de ética?	1		
9	¿La Dirección dispone el cumplimiento para que el código de ética sea transmitido a todo el personal de la empresa, con énfasis en el accionar de los empleados dentro de la ética y valores??			1
10	¿La empresa tiene un código de ética actualizado con normas para el tratamiento de los conflictos de interés, actos indebidos, sospechas de fraude, dolo, apropiación de activos, malversación de los EEFF?		1	
11	¿La empresa solicita a sus empleados una vez al año la declaración jurada con respecto a las normas del código de ética y conflicto de interés, en el cual manifiestan que tienen conocimiento de los valores de la empresa?	1		
12	¿La empresa cuenta con procedimientos claros y con roles con respecto al tratamiento de eventos de fraude, comportamiento no ético, conflicto de interés o acciones fuera del marco del código de ética?		1	
13	¿La empresa cuenta con controles para el tratamiento de relaciones de interés que afecten a la empresa entre los clientes y lo empleados?		1	
14	La empresa cuenta con canales de comunicación apropiados para el tratamiento de denuncias, sospechas, comportamiento inadecuado, ejecución de delitos, en la cual los empleados denunciantes tengan la certeza del apoyo por parte de la dirección.		1	
15	¿La Gerencia tiene procedimientos claros, protocolos de comunicación en el cual no se vulnere la ética en la comunicación con terceros?		1	
16	El departamento de gestión de personas mantiene una línea de carrera profesional para el personal de la gerencia de pignoraticio		1	
17	¿La Gerencia implementa capacitaciones, charlas motivacionales con respecto al tratamiento del fraude y recompensa?	1		
18	¿El departamento de gestión de personas tiene un procedimiento para los despidos, renuncio u otro tipo de desvinculación, en el cual se manifieste vulnerabilidades, controles inefectivos o hechos que incrementen los riesgos de fraude?		1	
Total		3	12	3

Fuente: Elaborado para este trabajo, en base a la información obtenida.

8.5 COMPONENTE II – Evaluación del Riesgo.

La evaluación del riesgo permite determinar algún tipo de evento o factor asociado al fraude en el proceso de créditos pignoratícios, estableciendo su impacto y adopción de acciones que conllevan a la mitigación de estos riesgos. A continuación, se muestran nueve preguntas, para la evaluación de este componente.

Tabla 10: Cuestionario para la Evaluación del Riesgo.

COMPONENTE II – Evaluación de Riesgo		Nivel		
		A	B	C
1	¿Ante la ocurrencia o eventos de riesgos de fraude, la Gerencia de Pignoratício tiene las herramientas para medición, ¿evaluación de la probabilidad de ocurrencia e impacto?		1	
2	¿la Gerencia de Pignoratícios en su evaluación de los riesgos de fraude, ha considerado incluso eventos no contemplados en la matriz?		1	
3	¿la Gerencia de Pignoratícios en su evaluación del riesgo ha determinado la pérdida esperada ante ocurrencias de fraudes?		1	
4	¿la Gerencia de Pignoratícios en su evaluación del riesgo de fraude, ha considerado factores asociados a la pérdida máxima y mínima esperada ante ocurrencias?			1
5	¿En la matriz de riesgo de fraude que evalúa la Gerencia de Pignoratícios, tiene contemplado las variables de riesgo residual y la tolerancia al riesgo?			1
6	¿En la matriz de riesgo de fraude que evalúa la Gerencia de Pignoratícios, la variable del impacto es descripta adecuadamente, en línea con los objetivos de la empresa?			1
7	¿la Gerencia de Pignoratícios en su evaluación del riesgo de fraude, tiene claramente definido los procedimientos a aplicar en línea con los objetivos, estrategia, roles, tiempo, etc.?		1	
8	¿la Gerencia de Pignoratícios en su evaluación del riesgo de fraude, se realizan evaluaciones periódicas, seguimiento a los lineamientos del sistema de control interno?	1		
9	¿La Gerencia de Pignoratícios en su evaluación del riesgo de fraude, capacita regularmente a su personal para el tratamiento y preventivo ante eventos de fraude?			1
Total		1	4	4

Fuente: Elaborado para este trabajo, en base a la información obtenida.

8.6 COMPONENTE III – Actividades de Control.

Para este componente, las actividades de control del proceso de Créditos pignoratícios tienen como objeto determinar las actividades preventivas y detectivas, con el fin de minimizar las probabilidades de ocurrencias de eventos de fraude. A continuación, se presentan 11 preguntas para este componente, las cuales se detallan a continuación:

Tabla 11: Cuestionario para las Actividades del Control.

COMPONENTE III – Actividades de Control		Nivel		
		A	B	C

COMPONENTE III – Actividades de Control		Nivel		
		A	B	C
1	¿la Gerencia de Pignoraticios en su evaluación del riesgo de fraude, tiene procedimientos y actividades de control en forma clara y precisa, para la identificación adecuada de los riesgos para su mitigación oportuna?		1	
2	¿la Gerencia de Pignoraticios en su evaluación del riesgo de fraude, cuenta con controles para el tratamiento del riesgo ante manipulación o modificaciones sin sustento de información crítica?			1
3	¿la Gerencia de Pignoraticios en su evaluación del riesgo de fraude, realiza actividades para la implementación de controles manuales o automáticos (preventivos o detectivos) para la identificación de los eventos de fraude?		1	
4	¿Existen controles adecuados que garanticen el otorgamiento de créditos pignoraticios en forma adecuada?		1	
5	¿Los controles manuales y automáticos en los procesos de los créditos pignoraticios ejecutan actividades de control efectivo, tales como registro de pistas de auditoría, segregación de funciones, conciliación contable y operativa, entre otros?	1		
6	¿Las transacciones que se ejecuta en el proceso de créditos pignoraticios se contabilizan diariamente?		1	
7	¿Se emite información mensual de las operaciones de créditos pignoraticios?		1	
8	¿El tiempo que se conservan los sustentos documentarios es adecuado?		1	
9	¿La Gerencia de Pignoraticio tiene procedimientos claros para el resguardo de la documentación crediticia (files) y almacenado adecuadamente?			1
10	¿La documentación crediticia pignoraticia esta inventariada y almacenada en tiempo, espacio y unicidad para su revisión posterior?		1	
11	¿La gerencia pignoraticia tiene políticas estrictas que prohíben la eliminación de todo tipo de documento asociado al otorgamiento de créditos, aun si este fue anulado?			1
Total		1	7	3

Fuente: Elaborado para este trabajo, en base a la información obtenida.

8.7 COMPONENTE IV – Información y Comunicación.

Esta actividad permite determinar la obtención de información, efectuar indagaciones y adoptar medidas correctivas sobre algún evento de fraude. A continuación, se presentan seis preguntas para la prevención de riesgos de fraude:

Tabla 12: Cuestionario para la Información y Comunicación.

COMPONENTE IV – Información y Comunicación		Nivel		
		A	B	C
1	¿la Gerencia de Pignoraticios, tiene procedimientos claros para la difusión de programas, capacitaciones, controles y riesgos de prevención de fraude, denuncias, y la obtención de información asociada a estos eventos dentro de la empresa?		1	
2	¿Los canales de comunicación entre la Gerencia de Pignoraticio y la Dirección son adecuados y cumplen con el mismo objetivo para la implementación de un sistema anti fraudes?		1	
3	¿El departamento de gestión de personas recibe los informes respectivos y en el tiempo adecuado con respecto a fallas en los controles y vulnerabilidades cometidas por parte del personal a cargo de la Gerencia de Pignoraticio?		1	
4	¿El sistema para el procesamiento de los créditos pignoraticios cuenta con controles adecuados para evitar ser vulnerado ante intentos de fraudes?		1	

5	¿La empresa cuenta con sistemas de análisis de datos para la revisión de operaciones fraudulentas, y la gerencia de auditoría evalúa eventos de fraude?		1	
6	¿La empresa cuenta con herramientas especializadas para el análisis, seguimiento y monitoreo de la base de datos de correo para el seguimiento de sospechas de fraude?	1		
Total		1	5	-

Fuente: Elaborado para este trabajo, en base a la información obtenida.

8.8 COMPONENTE V – Monitoreo

Evaluar el monitoreo del control interno de la empresa, tiene como objeto validar que las evaluaciones continuas en el proceso de créditos pignoraticios estén siendo realizadas por parte de la gerencia respectiva. A continuación, se presenten seis preguntas para la prevención de riesgos de fraude:

Tabla 13: Cuestionario para el Monitoreo.

COMPONENTE V – Monitoreo		Nivel		
		A	B	C
1	¿La Gerencia de Pignoraticios cuenta con personal que supervisa los controles, eventos de fraude, operaciones inusuales en todo el flujo de los créditos pignoraticios?		1	
2	¿En la supervisión de controles y monitoreo, el personal que gestiona los riesgos de fraude actualiza o registra los hallazgos detectados para un fortalecimiento del control antifraude?		1	
3	¿La Gerencia de Pignoraticio cuenta con indicadores y alertas tempranas con respecto a operaciones inusuales, manipulaciones operativas y contables para la toma de acciones que mitiguen el riesgo de fraude?		1	
4	¿La Gerencia de Pignoraticio cuenta con un sistema de reportes e informes para el análisis de inconsistencias u operaciones sospechosas para el tratamiento oportuno?			1
5	¿La empresa cuenta con áreas especializadas en el monitoreo de eventos de fraude, esta auditoría dentro de su plan anual la revisión de estos eventos?		1	
6	¿El Área de auditoría cuenta con la capacidad y especialidad para el tratamiento de eventos de fraude?	1		
Total		1	4	1

Fuente: Elaborado para este trabajo, en base a la información obtenida.

8.9 Análisis del resultado del cuestionario

El análisis del resultado en base a la calificación de los líderes de los procesos, se desarrolló por cada nivel del COSO 2013, que mide el nivel de cumplimiento de cada componente. Lo obtenido representa el grado de madurez en relación a los lineamientos definidos en el sistema de control interno para la administración del riesgo de fraude. A continuación, presentamos los cálculos correspondientes:

El porcentaje de cumplimiento: [% de Cumplimiento] = $\Sigma (F[A,B,C] \times [\#Puntaje]) / [\# Preguntas]$

La función F[A,B,C] representa los pesos que deben ser asignados a cada componente en la empresa con respecto al nivel de cumplimiento de los lineamientos, políticas y normas establecidos en el sistema de control interno, de acuerdo a los siguientes valores:

F(A) = 100%, se interpreta que la empresa se acerca mucho al cumplimiento del control interno.

F(B) = 75%, se interpreta que cumple, pero con deficiencias.

F(C) = 0%, se interpreta que no cumple y presenta deficiencias en el control interno.

Finalmente, estos valores han sido definidos y parametrizados en base a ensayos y ajustes de evaluaciones realizadas a la empresa.

A continuación, presentamos el resultado de la evaluación:

Tabla 14: Tabla de resultados de la evaluación de los componentes del Control Interno.

N°	Componente	A	B	C	Total	% Cumplimiento
1	Ambiente de control	3	12	3	18	66.67%
2	Evaluación de riesgos	1	4	4	9	44.44%
3	Actividades de control	1	7	3	11	56.82%
4	Información y comunicación	1	5	-	6	79.17%
5	Monitoreo	1	4	1	6	66.67%
Total		7	32	11	50	62.75%

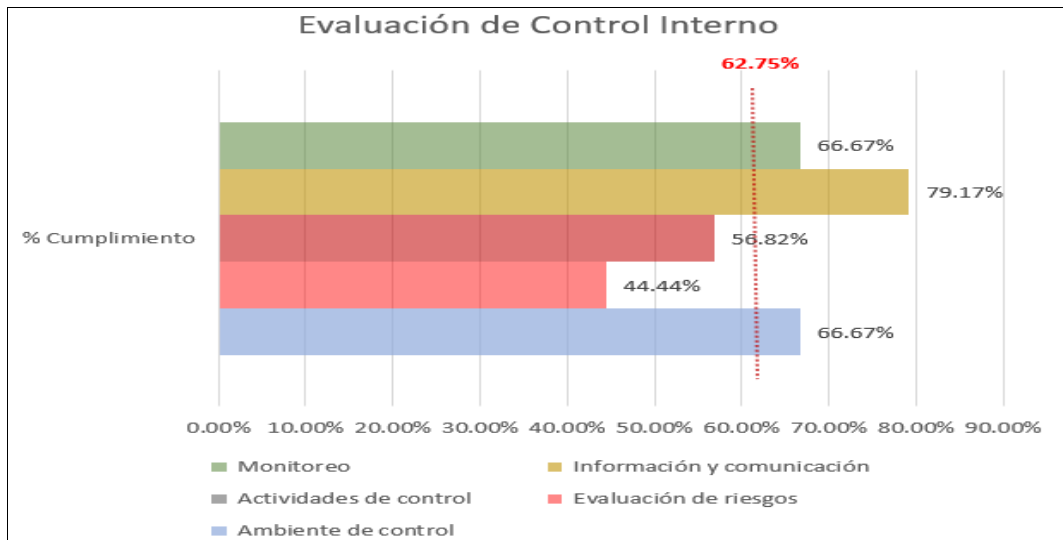
Fuente: Elaborado de acuerdo a los resultados obtenidos.

De acuerdo con lo definido el % de cumplimiento para el ambiente de control es el siguiente:

$$\% \text{Cumplimiento} = (3 \times 100\% + 12 \times 75\% + 3 \times 0\%) / 18 = 66.67\%$$

Para un mejor entendimiento de los resultados se presenta el siguiente gráfico:

Gráfico 16: Evaluación del control interno.



Fuente: Elaborado para este trabajo, en base a la información obtenida.

Los resultados de la evaluación realizada, muestran que tres componentes tienen un nivel de cumplimiento aceptable mayor al 62.75%, relacionado a que la empresa evidencia mejoras en la aplicación de lo establecido en las normas, políticas y principios señalados en el marco de trabajo, en los siguientes porcentajes:

- Ambiente de control (66.67%).
- Información y Comunicación (79.17%).
- Monitoreo (66.67%).

Asimismo, la evaluación dio como resultado que existen dos componentes que están por debajo de la media del 62.75%, relacionado a que no existen procedimientos, políticas y lineamientos claros para el cumplimiento del control interno, por lo cual la empresa puede estar expuesta a eventos o riesgos de fraude. Los resultados son los siguientes:

- Evaluación de Riesgos (44.44%)
- Actividades de Control (56.82%)

Estos resultados, justifican la evaluación de la gestión de los riesgos de fraude en la empresa, así como evaluar la calidad de los controles, actividades y las recomendaciones de los planes de acción.

8.10 Análisis de los resultados de los Componentes evaluados:

(1) El Ambiente de control:

- **Resultado:** Para el componente de ambiente de control, de las 18 preguntas realizadas se obtuvo como resultado un 66.77%, relacionado a que la empresa evidencia mejoras en la aplicación de lo establecido en las normas, políticas y principios del control interno con valores de 3,12 y 3 para los niveles A, B y C, respectivamente.
- **Comentario:** El porcentaje de 66.67% de cumplimiento, nos indica que la empresa cuenta con procedimientos claros, la alta dirección tiene el compromiso de cumplir con lo establecido en el marco del sistema de control interno, el manual de código de ética y el conflicto de interés, y se realizan verificaciones del cumplimiento de controles.

(2) La Evaluación de Riesgos:

- **Resultado:** Para el componente de evaluación del riesgo, de las nueve preguntas realizadas se obtuvo como resultado un 44.44%, relacionado a que la empresa no evidencia mejoras en la aplicación de lo establecido en las normas, políticas y principios del control interno con valores de 1,4 y 4 para los niveles A, B y C respectivamente.
- **Comentario:** El porcentaje obtenido es el valor más bajo de cumplimiento, esto es debido a la falta de una cultura de control y a la deficiente evaluación de riesgo de fraude por parte de la Gerencia de Pignoraticio, lo cual podría afectar el funcionamiento y operación de la empresa, a esto se suma la falta de conocimiento del impacto económico ante eventos de fraude.

(3) Actividad de Control:

- **Resultado:** Para el componente de actividad de control, de las 11 preguntas realizadas se obtuvo como resultado un 56.82%, relacionado a que la empresa no evidencia mejoras en la aplicación de lo establecido en las normas, políticas y principios del control interno con valores de 1,7 y 3 para los niveles A, B y C respectivamente.

- **Comentario:** El porcentaje obtenido es bajo y obedece a que la Gerencia de Pignoraticios no impulsa ni promueve adecuadamente actividades de control, para la aplicación de las normas y políticas de la empresa, así como la concientización de los empleados para el uso de los canales de comunicación ante eventos de fraude y la constante actualización de los controles para la prevención de eventos de fraude.

(4) Información y Comunicación:

- **Resultado:** Para el componente de actividad de control, de las seis preguntas realizadas se obtuvo como resultado un 79.17%, relacionado a que la empresa evidencia la aplicación de una aceptable gestión de la comunicación y canales de denuncia confiables para los empleados, de acuerdo con lo establecido en las normas, políticas y principios del control interno con valores de 1 y 5 para los niveles A y B respectivamente.
- **Comentario:** El resultado obtenido evidencia que la Gerencia de Pignoraticio tiene sistemas de aplicaciones y de administración de la información que permiten la detección de eventos de riesgos dentro de los procesos del flujo de créditos pignoraticios.

(5) Monitoreo:

- **Resultado:** Para el componente de actividad de monitoreo, de las seis preguntas realizadas se obtuvo como resultado un 66.67%, relacionado a que la empresa evidencia la aplicación de una gestión del monitoreo aceptable, de acuerdo con lo establecido en las normas, políticas y principios del control interno con valores de 1,4 y 1 para los niveles A, B y C respectivamente.
- **Comentario:** El porcentaje indicado permite apreciar que el monitoreo que efectúa la Gerencia considera algunas acciones correctivas adecuadas en la revisión del sistema de control interno.

Por ello, se deben realizar de manera constante actividades de monitoreo en la Gerencia de Pignoraticio, a fin de que se logre medir los resultados del control, se identifiquen las debilidades y se puedan tomar acciones correctivas necesarias, con la finalidad de que se eviten eventos de fraudes, dolo, apropiación de activos, manipulación de la información en la empresa.

De acuerdo a los resultados, la alta dirección de la empresa debe liderar estrategias para el desarrollo y fortalecimiento de los componentes que son vulnerables, para lo cual debe establecer políticas, normas y lineamientos para que la Gerencia realice la implementación de

un sistema de gestión de fraude, que permita contar con herramientas para la identificación, comunicación, mejoras continuas, roles y funciones de las responsabilidades, canales de comunicación confiables a fin de reducir la exposición al riesgo de fraude.

Finalmente, con los resultados obtenidos se priorizarán la evaluación de riesgos y las actividades de control por tener los porcentajes más bajos, considerando más adelante continuar con los componentes que presentan menor porcentaje.

9. Elaboración de la Matriz de Riesgos de Fraude (Fase III).

El trabajo previo con respecto al conocimiento del proceso de los créditos pignoratícios y la revisión del control interno de la empresa nos proporciona argumentos claves para establecer los factores o eventos a tomar en cuenta para el desarrollo de una matriz de riesgo, herramienta esencial para fortalecer el control interno.

La elaboración de la matriz de riesgo de fraude tiene como objetivo: “Ser una herramienta de control, prevención y mitigación para eventos futuros en posibles de fraudes dentro de la empresa y ayude a los tomadores de decisiones a ponderar los riesgos de fraudes en el proceso de créditos pignoratícios, desde los más relevantes hasta los menos críticos, la tipificación del tipo de riesgo y estrategias de monitoreo para la mitigación correspondiente”.

Asimismo, debe ayudar a la empresa a poder determinar la causa raíz y factores que producen la materialización del riesgo de fraude dentro de la empresa.

9.1 Causas y Factores para la materialización del Fraude.

Para la tipificación del tipo de riesgo de fraude, tomamos como referencia: (i) El Pentágono de Fraude, (ii) La Guía de la Gestión de Fraude por COSO 2013 y (iii) El Árbol del Fraude por la ACFE, para lo cual luego del análisis realizado hemos definido la siguiente clasificación:

Tabla 15: Causas internas del fraude.

	Factores (Pentágono de Fraude)	Fraudes (La Guía de la Gestión de Fraude y el Árbol de fraude)
Causas internas para el fraude	La Motivación (presión o incentivos)	<ul style="list-style-type: none"> - Presiones financieras (<i>Colocaciones, Ratios financieros, otros</i>). - Malas prácticas conductuales (<i>Falta de Controles, reglamento, seguimiento, otros</i>). - Presiones laborales (<i>Cumplimiento de metas, horas extras, otros</i>).
	La oportunidad	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de controles de prevención de fraudes (<i>Sistema manual, procesos obsoletos, otros</i>).

	Factores (Pentágono de Fraude)	Fraudes (La Guía de la Gestión de Fraude y el Árbol de fraude)
		<ul style="list-style-type: none"> - Incapacidad para juzgar la calidad del desempeño (<i>Supervisión sesgada, líderes inadecuados, otros</i>). - Falta de acciones disciplinarias para los gestores del fraude (<i>Seguimiento inadecuado, falta de interés, sin actor responsables</i>). - Falta de acceso a la información (<i>Sistema obsoleto, procesos manuales, otros</i>). - Desconocimiento, incapacidad (<i>Personal sin capacitación</i>). - Falta de evidencia de auditoría (<i>Débil control interno, seguimiento inadecuado, controles inadecuados</i>).
	La racionalización	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando la persona está decidida en la ejecución del fraude sin manchar su ética. - Determinación por auto justificación con mentiras o por deshonestidad, sin involucrar valores para cometer un fraude.
	La presión	<ul style="list-style-type: none"> - Originada por un problema financiero, resultante de la necesidad económica. - Necesidad por alcanzar unas ganancias que permitan mantener estabilidad económica.
	La capacidad	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidades técnicas que resaltan en la organización (<i>Falta de capacitación, Personal sin expertis, otros</i>.) - Aptitudes que evidencian que una persona realiza una buena gestión de los procesos a su cargo.

Fuente: elaboración de los autores a partir de lo definido por Hernández (2018).

Con respecto a la variable Motivación, la empresa ha manifestado que existen incentivos en el cumplimiento de metas en las colocaciones de los ejecutivos de negocio, quienes usan medios o actividades no supervisadas para obtener sus objetivos, faltan controles, reglamentos, y seguimiento, los cuales son factores para la materialización del fraude interno.

La variable Oportunidad, la ACFE afirman que es “el método por el cual se cometerá el ilícito. La persona debe ver alguna forma por la cual puede usar (abusar) su posición de confianza para resolver sus problemas financieros con una baja percepción del riesgo de ser descubierto.”, en ese sentido y de la información proporcionada existen eventos que propician la materialización de fraude, como sistemas manuales, procesos obsoletos, manuales desactualizados, supervisión sesgada, falta de capacitación, entre otros.

La Racionalización, es un factor asociado a un tipo de comportamiento de mostrar una defensa o condición para la justificación de sus actos, con la finalidad de seguir aparentando un buen proceder, y estar en línea con la ética que la persona profesa.

La variable Presión, conlleva a las personas a actuar en contra de su voluntad, obligándola a ir en contra de sus principios morales, por la necesidad muchas veces de tener un puesto de trabajo que le permita solventarla económicamente, lo cual perjudica el buen nombre de la empresa.

La Capacidad, se ha determinado que la empresa no efectúa capacitación continua al personal clave, existe personal sin el expertis en el tratamiento de fraudes, si bien existe la preocupación de la dirección y el interés de crear herramientas para evitar estas ocurrencias, existen todavía áreas que necesitan mejorar en la capacidad de respuesta.

9.2 Malversación de Activos y Estados Financieros.

Para la formulación de la matriz de riesgo de fraude es necesario considerar los eventos o factores ya identificados y categorizados, los cuales deben permitir una rápida implementación de controles mitigantes que eviten que ocurran eventos de fraudes, para lo cual estos pueden ser agrupados en Malversación de Activos y Fraude en los Estados Financieros, definido según Estupiñán Gaitán, los mismos que fueron adecuados al proceso de créditos pignoraticio:

Riesgo de malversación de activos:

- Errores en los procesos y sistemas de soporte al crédito pignoraticio.
- Pérdida/ausencia de documentación o información en los files, garantías, otros.
- Suplantación de identidad de clientes, proveedores, otros.
- Exceder los límites de capacidad de endeudamiento.
- Apropiación ilícita de fondos o títulos de garantías, cuentas contables, otros.
- Robo de información de los clientes, direcciones, cuentas, saldos que arriesguen la protección de la información.
- Manipulación de la información, falsificación de documentos o valores de créditos con garantías.
- Errores en la tasación de joyas, comisiones, intereses, seguros, tipos de joya, kilataje, peso de la joya.
- Errores en la estructura, administración y operativa del producto en la red de agencias.

Riesgo de fraude en los estados financieros:

- Manipulación de asientos contables, inserción de operaciones sin sustento operativo.
- Ejecutar operaciones, procesos no autorizados o liberación de fondos de líneas de créditos.
- Realizar cálculos y estimaciones de manera fraudulenta en los asientos contables de garantías de joyas.
- Eliminación, robo o desaparición de documentos físicos o electrónicos con contenido de valores, contratos, etc., usado para perpetrar un fraude.

- Apropiación de activos de la empresa-
- Utilización indebida de atribuciones o falsa representación legal de la microfinanciera en la venta de garantías u activos de la empresa.
- Falsa representación legal de la empresa para la venta de garantías o activos de la empresa.

Cabe precisar, que estos tipos de fraude han sido alineados al proceso de créditos pignoraticio, materia de estudio en esta investigación.

9.3 Matriz de Riesgo de Fraude

La metodología usada permite el desarrollo de una herramienta para el tratamiento de los riesgos de fraude, esta matriz tiene como objetivo evaluar el tratamiento de los eventos de riesgos de fraude dentro de la empresa en el otorgamiento de los créditos pignoraticios, que permitirá realizar una ponderación del evento y medir la probabilidad de la materialización de un fraude. Esta matriz ha sido diseñada en base a lo dispuesto en el marco COSO y la Guía de la Gestión del fraude.

Este trabajo de investigación se refuerza en lo indicado por Gabriela Cecilia Sulca Córdova, en la revista Control interno, que nos indica lo siguiente: “La Matriz de Riesgo permite determinar un plan de acción para los procesos que se encuentran con mayor impacto de riesgos empresariales y con la mayor frecuencia de ocurrencia, los cuales afectan a la gestión administrativa de la organización. Esto permitirá diseñar estrategias de mitigación de riesgo empresarial mediante la aplicación de indicadores de cumplimiento”.

A continuación, desarrollaremos los componentes para la matriz de riesgos de fraudes:

(i) Frecuencia de un evento de Fraude.

Uno de los componentes principales para el desarrollo de la matriz es determinar la frecuencia de un evento de fraude dentro de la organización, esta definición se debe basar en la medición a través del juicio experto de la ocurrencia de un fraude, cuyo objetivo es medir el impacto cuando un riesgo de fraude se materializa. Asimismo, es recomendable que la empresa realice al menos anualmente una evaluación de cómo la empresa responde ante eventos de fraude, cuáles son los procesos afectados, realizar una medición cualitativa y cuantitativa de los riesgos, revisar si los controles son los adecuados o necesitan alguna modificación, y dar respuesta en generar acciones para evitar o mitigar el riesgo.

La siguiente tabla es usada para la determinación de la ocurrencia de un evento de fraude dentro de la empresa, en base a lo que fue definido por Price Waterhouse Coopers en el 2007. Cabe indicar que estos valores son determinados en base histórica de ocurrencia de fraudes dentro de la empresa y el juicio experto.

Tabla 16: Nivel de la ocurrencia del fraude.

Código	Nivel	Ocurrencia de Fraude
B	1- Bajo	1 vez por año.
M	2 - Medio	5 veces por año.
A	3 - Alto	Más de 10 veces por año.

Fuente: Elaborado en base a lo definido en Price Waterhouse Coopers el 2007.

(ii) El impacto económico del Fraude:

El impacto económico es requerido para estimar la pérdida asociada a un evento de fraude en la organización, en función al nivel de implementación de controles para su mitigación y posterior seguimiento, y así evitar que estos eventos vuelvan a ocurrir

La siguiente tabla es usada para la determinación del citado impacto económico de un evento de fraude dentro de la empresa, en base a lo que fue definido por Price Waterhouse Coopers el 2007. Cabe indicar que estos valores son determinados en base histórica de ocurrencia de fraudes dentro de la empresa y el juicio experto.

Tabla 17: Impacto económico de un evento de fraude.

Código	Nivel	Indicador	Perdida x Evento de Fraude (S/)
B	1	Bajo	[0 – 2,500 >
M	2	Medio	< 2,501 - 5,500 >
MA	3	Moderadamente Alto	< 5,501 - 10,000 >
A	4	Alto	< 10,000 – (+)]

Fuente: Elaborado en base a lo definido en Price Waterhouse Coopers el 2007.

(iii) Matriz de riesgo de fraude

La elaboración de la matriz de riesgo de fraude se representa en la tabla 17, donde se describe brevemente cada campo y se explica cómo se relacionan en base a las definiciones de la frecuencia de un evento de fraude y el impacto financiero de un evento de fraude:

Tabla 18: Campos que componen la matriz de riesgo de fraude.

No	Campo	Descripción
1	Área	Nombre del área donde se produce el evento de fraude.
2	Detalle de fraude	Describe en forma clara como se perpetra el fraude en la empresa con respecto al crédito pignoraticio.
3	Factor de fraude	Determina el factor de fraude según lo definido en el pentágono de fraude
4	Tipo de fraude	Define el tipo de fraude cometido en la empresa definidos en el numeral 9.2
5	Frecuencia	Determina la frecuencia en que se produce un evento asociado al riesgo de fraude dentro de un año.
6	PMP	La pérdida más probable, sirve para determinad la pérdida económica medida en S/. que genera la materialización de un evento de riesgo de fraude dentro de la empresa, el cual es determinado por el dueño del proceso según hechos pasados o su juicio experto.
7	MPE	La máxima pérdida por fraude, se determina un escenario más pesimista cuando se produce un evento de riesgo de fraude, el cual debe ser determinado por el área de seguimiento o control con independencia. (* <i>Máxima Pérdida Esperada</i> \geq <i>Pérdida Más Probable</i> .)
8	Riesgo inherente	Es el monto medido en S/ que asume la empresa por la perdida en la materialización del fraude, el cual es obtenido por el promedio de las variables: $[(PMP + MPE) / 2] * Frecuencia$.

Fuente: Elaborado para este trabajo, en base a la información obtenida.

(iv) Aplicación y Evaluación de la Matriz de Riesgos

En base a lo expuesto anteriormente, se presenta el desarrollo de la matriz ampliada asociada al riesgo de fraude dentro de la empresa enfocada en el producto pignoraticio:

Tabla 19: Elaboración de la Matriz de Riesgos de Fraude.

I. DETERMINACION DE LOS RIESGOS					II. EVALUACIÓN DE RIESGOS			
N	Área (1)	Detalle del fraude (2)	Factor de Fraude (3)	Tipo de Fraude (4)	Ocurrencia (5)	PMP (6)	MPE (7)	Riesgo Inherente (8)
R1	Operaciones	Los cajeros y jefes operativos de la red de agencias, realizan el cambio de billetes y monedas de la bóveda, por dinero de dolosa procedencia y son entregados a los clientes.	Oportunidad	Malversación	4	1,000	1,600	5,200
R2	Pignoraticio	Incumplimiento de los procedimientos de créditos pignoraticios en la evaluación de créditos de forma intencional.	Motivación	Malversación	4	1,500	2,000	7,000
R3	Recuperaciones	Pérdidas económicas por Morosidad en el cumplimiento de los pagos de créditos pignoraticios.	Motivación	Estados Financieros	4	3,000	5,000	16,000
R4	Tecnología	Sistemas informáticos antiguos que no reúne los controles necesarios para el proceso de créditos pignoraticios	Oportunidad	Malversación	4	4,000	7,000	22,000
R5	Pignoraticio	Pérdidas económicas por el otorgamiento de créditos pignoraticios por operaciones fraudulentas relacionado a perfiles y evaluación de clientes falsos	Oportunidad	Estados Financieros	4	500	1,000	3,000
R6	Operaciones	Apropiación o Perdida de Joyas de clientes que no realizaron la cancelación de sus créditos o solicitaron ningún rescate de joyas.	Oportunidad	Malversación	4	1000	1500	5,000
R7	Pignoraticio	Pérdidas económicas por el otorgamiento de créditos por operaciones fraudulentas realizadas por tasadores sin el expertis deseado relacionado a Joyas falsas.	Oportunidad	Estados Financieros	4	2,000	4,000	12,000
R8	Operaciones	Operaciones inusuales y sin sustentos de los jefes de Operaciones, Tasadores, Recibidor Pagados, relacionados a cuentas propias, cuentas de clientes, etc.	Oportunidad	Malversación	4	5,000	6,000	22,000
R9	Operaciones	Cobro de comisiones, tasas, notas de créditos indebidas por parte de plataforma en la atención de clientes, producto de la desinformación errónea adrede para el logro de operaciones normales.	Oportunidad	Malversación	4	1,500	5,000	13,000
R10	Pignoraticio	Suplantación de la identidad de clientes, para la ejecución de operaciones de desembolsos y cancelaciones, sin contar con autorizaciones de los titulares.	Oportunidad	Malversación	1	1,000	1,000	4,000

10. Evaluación de los Controles existentes para la Empresa (Fase IV)

En esta etapa luego de haber identificado los riesgos de fraude que pueden ocurrir en la Gerencia de créditos pignoraticio, se debe desarrollar y medir qué tan confiables son los controles que existen en el proceso, que características tienen estos controles y que tan efectivos son para la mitigación de los riesgos.

(i) Tipos de controles:

Para la mitigación de los riesgos de fraude, es importante conocer los tipos de controles que se deben aplicar para evitar que estos eventos se generen, de acuerdo a lo establecido en el manual de preparación para el examen CISA 27 edición, que indica lo siguiente: “Los controles están normalmente constituidos por políticas, procedimientos, prácticas y estructuras organizacionales implementadas para reducir los riesgos para la organización”, éstos deben tener como objetivo una meta relacionada de manera clara y precisa con la estrategia de la dirección preocupada por los eventos de fraudes, en ese sentido se establecen tres tipos de controles, para evitar y mitigar riesgos de fraude hallados en la empresa.

Asimismo, la selección de un control se debe enmarcar en dos aspectos claves que deben ser abordados:

- Lo que debe lograr y
- Lo que debe prevenir.

A continuación, establecemos las tres clases de control:

Control preventivo, es un control que permite anticiparse a un riesgo de fraude, en forma manual o automática, el cual debe estar definido y detallado en el manual de controles, así como el impacto que tiene en la mitigación ante la ocurrencia de un evento de fraude. Tiene por función principal la prevención y el monitoreo a través de las entradas.

Control correctivo, el cual se ejecuta de forma manual o automática, debe estar definido y detallado en el manual de controles y tiene por función minimizar el impacto de un evento de fraude. Remedian el evento de fraude descubierto por controles detectivos, identifican la causa del problema, corrigen errores que surgen a partir del evento de fraude y modifican los sistemas para minimizar futuras ocurrencias del problema.

(ii) Los controles y su efectividad:

Un control fuerte, es un control efectivo que se mide en relación al nivel de automatización y es diseñado para evitar, detectar y corregir eventos asociados a irregularidades o posibles fraudes, otro criterio a tomar en cuenta es que la implementación de estos controles debe ser económicos y confiables en línea con los intereses de la dirección de la empresa, además deben estar definidos con procedimientos claros, para determinar y verificar que se están ejecutando de acuerdo a lo descrito en revisiones o monitoreos futuros.

Un control de nivel medio, se debe tener en cuenta que están asociados a controles manuales y pueden asociarse con los controles automatizados, permiten un seguimiento a través de las pistas de auditoría, generación de reportes, existen evidencias y se puede obtener información de los responsables.

Un control bajo o vulnerable, son aquellos que por lo general son manuales y desarrollados y ejecutados por personas dentro de la empresa, y son dependientes de la capacidad del personal, la actitud, la honestidad y el compromiso que tienen con la empresa, carecen de documentación técnica del desarrollo del proceso y no existen rastros de la frecuencia de la aplicación del control.

A continuación, mostramos la siguiente tabla para la medición de la efectividad del control ante el escenario de la ocurrencia de un evento de fraude y cómo el control produce el efecto de reducción del riesgo, cuyos valores fueron definidos por el juicio experto para este trabajo.

Tabla 20: Efectividad de controles.

Tipo de Control	Valor
Control fuerte	25%
Control medio	50%
Control bajo	75%

Fuente: Elaboración propia.

(iii) Matriz ampliada – para la medición de los controles.

La implementación de los controles en la matriz de riesgo de fraude, se presentan en la tabla 21, donde se muestran los campos que lo componen y se detallan cómo se relacionan, en base a las definiciones de las características de los riesgos de fraudes identificados.

A continuación, para la elaboración de la matriz de riesgo de fraude extendida se procederá a detallar los campos que lo componen:

Tabla 21: Campos que componen la matriz de riesgo de fraude - Controles.

No	Campo	Descripción
1	Descripción del control	Se detalla el control a implementar para mitigar el riesgo de fraude identificado.
2	Tipo de control	Para la mitigación de los riesgos de fraude, se usarán 3 tipos de controles previamente definidos: <ul style="list-style-type: none"> - Control preventivo. - Control detectivo. - Control correctivo
3	Efectividad del control	De acuerdo al juicio experto del evaluador, y en base a las definiciones previas realizadas de la efectividad del control, se procede a realizar la calificación del control que se quiere implementar.
4	Riesgo residual	Se determina como el valor económico del riesgo de fraude identificado y mitigado al ejecutarse el control automático o manual, en sus 3 categorías, para lo cual su cálculo se realiza de la forma siguiente: Riesgo residual = Riesgo inherente x Efectividad del control
5	Nivel del riesgo residual	Es una representación gráfica del riesgo residual (Verde, amarillo y naranja).

Fuente: Elaboración propia.

(i) Aplicación de controles en la matriz de riesgo de fraudes.

La matriz de riesgos de fraude desarrollada en la revisión del proceso de créditos pignoraticios, se ha extendido para la definición de los tipos de controles y la aplicación en su efectividad, a continuación, se presenta la matriz ampliada:

Tabla 22: Evaluación de los Controles existentes para la Empresa (Fase IV).

I. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS					III. EVALUACIÓN DEL CONTROL				
N	Área	Escenario de Fraude	Factor de Fraude	Tipo de Fraude	Descripción del Control (1)	Tipo de Control (2)	Efectividad de Control (3)	Riesgo Residual (4)	Nivel del riesgo residual (5)
R1	Operaciones	Los cajeros y jefes operativos de la red de agencias, realizan el cambio de billetes y monedas de la bóveda, por dinero de dolosa procedencia y son entregados a los clientes.	Oportunidad	Malversación	Cámaras de seguridad en la red de agencias en las ventanillas y bóveda y monitoreo por personal de seguridad (Agencia principal)	Preventivo	0.25	1,300	
R2	Pignoraticio	Incumplimiento de los procedimientos de créditos pignoraticios en la evaluación de créditos de forma intencional.	Motivación	Malversación	Verificación mensual de la aplicación de los procedimientos respecto de los otorgamientos de créditos pignoraticios.	Detectivo	0.50	1,700	
R3	Recuperaciones	Pérdidas económicas por Morosidad en el cumplimiento de los pagos de créditos pignoraticios.	Motivación	Estados Financieros	Control de seguimiento de mora fallida (8 días) acuerdo con los límites de créditos pignoraticios otorgados.	Correctivo	0.25	500	
R4	Tecnología	Sistemas informáticos antiguos que no reúne los controles necesarios para el proceso de créditos pignoraticios	Oportunidad	Malversación	Implementar controles compensatorios que respalden las operaciones, diseño de pistas de auditoría en el proceso de créditos pignoraticios.	Detectivo	0.75	1,500	
R5	Pignoraticio	Pérdidas económicas por el otorgamiento de créditos pignoraticios por operaciones fraudulentas relacionado a perfiles y evaluación de clientes falsos	Oportunidad	Estados Financieros	Verificar e identificar los controles que deberá incluir los sistemas informáticos para salvaguardar la integridad del proceso de créditos pignoraticios.	Preventivo	0.25	750	
R6	Operaciones	Apropiación o Perdida de Joyas de clientes que no realizaron la cancelación de sus créditos o solicitaron ningún rescate de joyas.	Oportunidad	Malversación	Control para la conciliación operativa, y alertas para las joyas no retasadas, incluir el control biométrico para las operaciones.	Preventivo	0.50	1,100	
R7	Pignoraticio	Pérdidas económicas por el otorgamiento de créditos por operaciones fraudulentas realizadas por tasadores sin el expertis deseado relacionado a Joyas falsas.	Oportunidad	Estados Financieros	Implementar pistas de auditoría, control biométrico para la identificación, y sistema de sanciones por joyas fraudulentas.	Detectivo	0.25	1,100	
R8	Operaciones	Operaciones inusuales y sin sustentos de los jefes de Operaciones, Tasadores, Recibidor Pagados, relacionados a cuentas propias, cuentas de clientes, etc.	Oportunidad	Malversación	Identificar y evaluar la formulación de alertas tempranas que sustenten la integridad del proceso de créditos pignoraticios.	Preventivo	0.25	1,700	
R9	Operaciones	Cobro de comisiones, tasas, notas de créditos indebidas por parte de plataforma en la atención de clientes, producto de la desinformación errónea adrede para el logro de operaciones normales.	Oportunidad	Malversación	Identificar y evaluar la implementación de conciliaciones operativa, incluir el control Biométrico para las operaciones críticas, elaborar informes que sustenten la integridad del proceso de créditos pignoraticios.	Preventivo	0.25	1,250	
R10	Pignoraticio	Suplantación de la identidad de clientes, para la ejecución de operaciones de desembolsos y cancelaciones, sin contar con autorizaciones de los titulares.	Oportunidad	Malversación	Alertas para las rotaciones periódicas del personal con más de un año de la Gerencia de Pignoraticio.	Correctivo	0.25	1,000	

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

Finalmente, en esta sección realizamos la presentación de resultados con el objeto de entregar a la empresa un plan de actividades de implementación y mejoras a los controles, a fin de mitigar todos aquellos eventos que puedan ocasionar los riesgos de fraude hallados dentro de la empresa, indicando el responsable de su implementación.

De la matriz de riesgos desarrollada, se ha determinado que tres controles propuestos corresponden al desarrollo de implementación tecnológica que se deberá coordinar con la Gerencia de Tecnología para su implementación, mientras cinco corresponden a la verificación de las acciones de control y seguimiento del proceso que sustenten el proceso de créditos, y dos se refieren a la rotación periódica del personal.

La aplicación de estos planteamientos permitirá minimizar o mitigar los eventos o factores asociados a los riesgos de fraude y aceptar los niveles del riesgo residual mínimos que puede asumir la empresa, todo esto debido a que el objetivo de estos controles elimina todo control inefectivo o actividad manual que pueda ejecutarse y tener por reacción eventos de fraude, asimismo detectar preventivamente la materialización de operaciones internas fraudulentas.

Como ejemplo, podemos señalar que las operaciones inusuales y sin sustento de los jefes de Operaciones y Tasadores relacionadas a las cuentas propias y cuentas de clientes entre otros, serán mitigados a través de la identificación y evaluación de los informes que sustenten la integridad del proceso de créditos pignoraticios.

(i) Propuesta del Plan de Acción (Fase V)

De la matriz de riesgos de fraude desarrollada y los tipos de control definidos para la mitigación de estos riesgos, las propuestas de los planes de acción se centran en dos niveles:

La Gerencia Pignoraticio, será la encargada y responsable de liderar el desarrollo del citado plan de acción en la implementación de los controles, contando con el patrocinio de la Gerencia General, que cuenta con los niveles de decisión para garantizar la puesta en marcha del citado plan; se debe tener en cuenta los siguientes criterios básicos al seleccionar el indicador adecuado que debe contemplar los siguientes atributos:

- Debe agregar valor para la toma de decisiones.
- Debe ser medible en cada evento y en el tiempo.

- Debe ser verificable, guardar registros de trazabilidad.
- Debe ser aceptado y sin sesgo estadístico.
- Debe ser razonablemente en poder ser aplicable y con costos mínimos y beneficios altos.
- Debe ser fácil de entender, aplicar y medible y con base conceptual y documentado.

El Área de Fraudes, la Gerencia y la alta dirección deben promover la implementación del área de fraudes como responsable en el seguimiento y monitoreo de la gestión de riesgo de fraudes, con la finalidad de promover, incentivar, identificar, evaluar, diseñar, mejorar la gestión del fraude en línea con la mejora continua.

(i) Estimación del Costo Beneficio

La estimación del Costo Beneficio para la adopción de la Propuesta del Plan de Acción, permite que la empresa microfinanciera obtenga los siguientes beneficios;

- Reducción de los riesgos de incumplimiento del personal en el proceso de otorgamiento de créditos pignoraticios.
- Reducción del incumplimiento de los procedimientos de créditos pignoraticios en la evaluación de créditos.
- Pérdidas económicas por Morosidad en el cumplimiento de los pagos de créditos pignoraticios.
- Actualización de los Sistemas informáticos en el proceso de créditos pignoraticios.
- Evitar la pérdida de bienes Joyas de clientes que no realizaron la cancelación de sus créditos o solicitaron ningún.
- Cobros indebidos a los clientes que solicitan los créditos pignoraticios

Para la implementación del área de fraudes y los controles automatizados en el proceso de créditos pignoraticios, se estima que los recursos a destinar en el año 2022 son de S/ 115.000 y con un gasto anual proyectado (2022-2028) de S/ 144.850 anual en el pago de personal especializado en el tratamiento de fraudes dentro de la empresa, el cual se puede visualizar en el siguiente gráfico:

Gráfico 17: Recursos a Destinar

Año	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
(A) Area Anti Fraudes							
1.- Personal AntiFraude							
Jefe Coordinador (7.5)		90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00
Analista de fraude (4.5)		54.00	54.00	54.00	54.00	54.00	54.00
2- Gastos:							
Tecnología/Infraestructura/Otros	115.00	0.85	0.85	0.85	0.85	0.85	0.85
Total	115.00	144.85	144.85	144.85	144.85	144.85	144.85

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, en la proyección del fraude de acuerdo con datos históricos del 2017 al 2021 se ha determinado una tendencia matemática de S/ 221.930 en el 2022, y se estima que la aplicación de los controles más la implantación de un área dedicada al tiramiento del fraude, debe reducir la materialización en un 70% anualmente, lo cual generara un beneficio constante, se adjunta la siguiente gráfica:

Gráfico 18: Proyección de Fraude

Perdidas / Gastos x Fraude (Miles de Soles)							
	0	1	2	3	4	5	6
Año	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
(B) Fraudes							
1.- Afectación por Fraude	221.93	237.97	251.52	263.26	273.62	282.89	291.27
2.- Gasto Legal (18.0 %)		39.95	42.83	45.27	47.39	49.25	50.92
3.- Provisión por Pérdida (5%)	11.10	11.90	12.58	13.16	13.68	14.14	14.56
(1)Total	233.03	289.81	306.93	321.70	334.69	346.28	356.75
(2)Factor Anti Fraude (0.7%)	233.03	163.12	114.18	79.93	79.93	79.93	79.93
Beneficio Neto (1) -(2)	-	126.69	192.75	241.77	254.76	266.35	276.82

Fuente: Elaboración propia.

El tiempo estimado para la implementación y mejora de los planes de acción y el fortalecimiento del sistema de control interno, el cual debe permitir mitigar y minimizar los eventos de fraude, debe ser de 10 meses (según información de la empresa), considerando la implementación de controles actualizados, niveles de autorización, segregación de funciones, controles compensatorios, para cumplir la normativa vigente y supervisión actualizada de un sistema moderno.

En la siguiente tabla mostramos la propuesta del plan de acción con los responsables por área y los indicadores:

Tabla 23: Propuesta del Plan de Acción (Fase V).

I. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS				V. RESULTADO PLAN DE ACCIÓN		
N°	Escenario de Fraude	Factor de Fraude	Tipo de Fraude	Propuesta del Plan de acción	Responsable	Indicador
R1	Los cajeros y jefes operativos de la red de agencias, realizan el cambio de billetes y monedas de la bóveda, por dinero de dolosa procedencia y son entregados a los clientes.	Oportunidad	Malversación	Establecer límites de cambio de billetes, estableciendo niveles de autorización	Gerencia de Operaciones	Frecuencia de revisiones formales de seguridad por límites
R2	Incumplimiento de los procedimientos de créditos pignoraticios en la evaluación de créditos de forma intencional.	Motivación	Malversación	Establecer documentariamente al personal que debe dar cumplimiento obligatorio de la normativa vigente para evaluar los créditos pignoraticios	Gerencia de Pignoraticio	Frecuencia de actividades de control según muestra significativa.

I. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS				V. RESULTADO PLAN DE ACCIÓN		
Nº	Escenario de Fraude	Factor de Fraude	Tipo de Fraude	Propuesta del Plan de acción	Responsable	Indicador
R3	Pérdidas económicas por Morosidad en el cumplimiento de los pagos de créditos pignoratícios.	Motivación	Estados Financieros	Establecer como requisito para acceder a nuevos créditos pignoratícios, sustentar el cumplimiento de pago de los créditos por los solicitantes.	Seguimiento y Cobranzas	Rango de límites según récord crediticio de los solicitantes.
R4	Sistemas informáticos antiguos que no reúne los controles necesarios para el proceso de créditos pignoratícios	Oportunidad	Malversación	Disponer la implementación de un sistema moderno que cuente con controles actualizados que garanticen el adecuado proceso crediticio pignoratícios.	Gerencia de Tecnología	% de Atención de requerimientos
R5	Pérdidas económicas por el otorgamiento de créditos por operaciones fraudulentas relacionado a perfiles y evaluación de clientes falsos	Oportunidad	Estados Financieros	Supervisar la actualización de la implementación de un sistema moderno que cuente con controles que garanticen el adecuado proceso crediticio pignoratícios.	Gerencia de Operaciones	Frecuencia de revisiones formales
R6	Apropiación o Perdida de Joyas de clientes que no realizaron la cancelación de sus créditos o solicitaron ningún rescate de joyas.	Oportunidad	Malversación	Contratar una póliza de seguros para operaciones que incluyan pérdidas de las joyas.	Gerencia de Pignoratício	Frecuencia de revisiones formales
R7	Pérdidas económicas por el otorgamiento de créditos por operaciones fraudulentas realizadas por tasadores sin el experto deseado relacionados a Joyas falsas.	Oportunidad	Estados Financieros	Contratar a empresas especializadas para la tasación de joyas que sean dejadas en garantía.	Gerencia de Pignoratício	Frecuencia de revisiones formales
R8	Operaciones inusuales y sin sustentos de los jefes de Operaciones, Tasadores, Recibidor Pagado es, relacionados a cuentas propias, cuentas de clientes, etc.	Oportunidad	Malversación	Disponer la rotación periódica del personal de las áreas que de la Gerencia de Pignoratício.	Gerencia de Pignoratício	% Créditos en situación de reclamos de forma mensual
R9	Cobro de comisiones, tasas, notas de créditos indebidas por parte de plataforma en la atención de clientes, producto de la desinformación errónea adrede para el logro de operaciones normales.	Oportunidad	Malversación	Disponer la implementación de un sistema moderno que cuente con controles actualizados que garanticen el adecuado proceso crediticio pignoratício.	Gerencia de Tecnología	% de Créditos indebidos frente a Créditos otorgados de acuerdo a los procedimientos establecidos
R10	Suplantación de la identidad de clientes, para la ejecución de operaciones de desembolsos y cancelaciones, sin contar con autorizaciones de los titulares.	Oportunidad	Malversación	Disponer la implementación de un sistema moderno que cuente con controles actualizados que garanticen el adecuado proceso crediticio pignoratícios.	Gerencia de Tecnología	Rango de límites según récord crediticio de los solicitantes.

La matriz de riesgos ampliada fue realizada mediante un enfoque semi – cuantitativo, para lo cual la elaboración fue trabajada con aportes de experiencia, criterios técnicos de los dueños de los procesos y el juicio experto del observador para la realización de este trabajo, estas propuestas de los planes de acción deben contar con la activa participación de las áreas de la empresa, así como el seguimiento de los entes de control y siempre contar con el apoyo de la dirección.

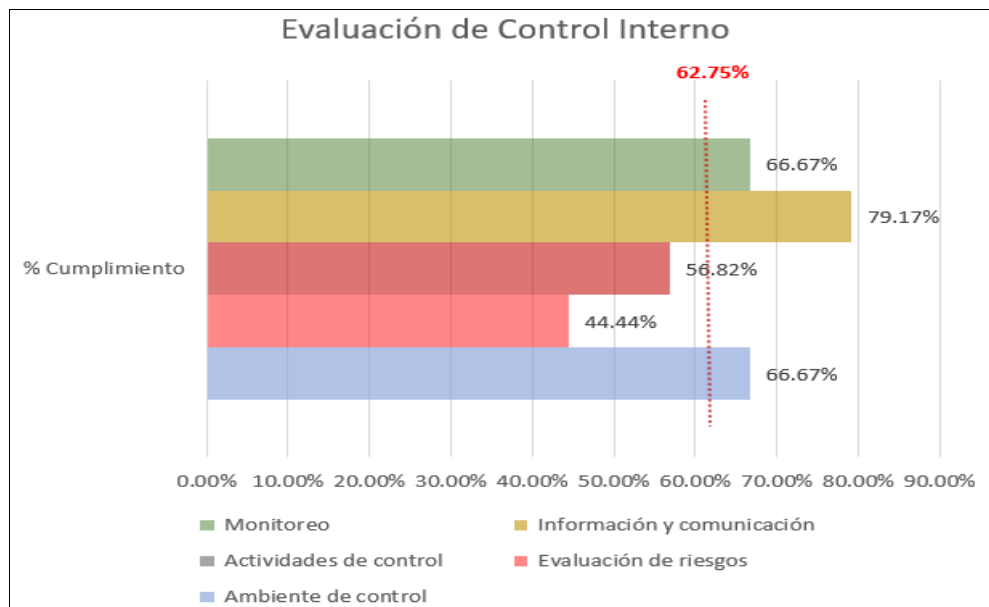
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La Guía de gestión de fraude COSO (2016), ha sido base para el desarrollo de esta investigación, debido a que se ha realizado un recorrido por los procesos principales para determinar, a través de la inspección de la información, los riesgos de fraude en el proceso de Créditos Pignoratícios de la empresa microfinanciera, que está conformado por las etapas de Origen, Aprobación, Desembolso, Retasación de garantías, Remate de Joyas, Adjudicación, y Venta en Joyería.

La evaluación del sistema de control interno justificó la elaboración de la matriz de riesgo de fraude en la empresa, debido a que, de los cinco componentes analizados mediante una encuesta, se obtuvo como resultado:

Los componentes de evaluación de riesgos (44.44%) y acciones de control (56.82%) se encontraban debajo de la media de 66.75%, los cuales requerían atención para mejorar el control y evitar los eventos de fraude, se adjunta la imagen:



En cuanto a las actividades de control, se determinó que la empresa debe fortalecer los niveles de efectividad de los controles en el proceso de créditos pignoratícios, para lo cual se deben desarrollar actividades de control de prevención y mitigación de los riesgos de fraude de manera oportuna.

Del análisis realizado, podemos concluir que la mayor parte de los controles críticos necesitan ser mejorados a través de la automatización de los sistemas tecnológicos que posee la empresa, así como la implementación de controles actualizados que garanticen el adecuado proceso crediticio pignoraticio.

Por ello, se ha formulado un Plan de Acción producto de la aplicación de los lineamientos y políticas del control interno en todos los niveles del proceso de Créditos Pignoraticios, así como del análisis de costo/beneficio positivo para su implementación, desde la calificación del cliente basado en los niveles de seguridad, hasta el análisis de la decisión final del otorgamiento del crédito; el cual ha conllevado, una evaluación de los eventos o factores que producen el riesgo de fraude en los diferentes procesos del crédito pignoraticio para la implementación y mejoramiento de los controles con el fin de minimizarlos.

La implementación del citado Plan de Acción se centra en dos niveles, el primero referido a contar con el auspicio de la Gerencia de Pignoraticio, el cual será desarrollado en coordinación con la Gerencia de Tecnología, a fin de implementar los controles automáticos y revisar la configuración de reglas de alerta de transacciones inusuales a través de sistema de seguimiento.

El siguiente nivel busca implementar el Área de Fraudes dentro de la empresa, para eso la Gerencia y la alta dirección debe promover la implementación de un área dedicada a la gestión de fraudes como responsable en el seguimiento y monitoreo de la gestión de riesgo de fraudes, con la finalidad de promover, incentivar, identificar, evaluar, diseñar, mejorar la gestión del fraude en línea con la mejora continua.

Recomendaciones

La implementación del citado Plan de Acción sea efectuada en el tiempo estimado y cuente con la participación integral de todo el personal del proceso de crédito pignoraticio a cargo de la Gerencia de Pignoraticio.

La aplicación de los controles de calidad, a fin de asegurar que el otorgamiento de créditos pignoraticios sea de forma segura, es decir, los niveles de seguridad para la custodia de las joyas, operaciones de amortización de la deuda, la cancelación, el uso de línea y los desembolsos sean operaciones que deben transmitir la confianza a los clientes de haber ejecutado operaciones seguras.

Efectuar la revisión periódica de los procesos que dan soporte a las operaciones de la Gerencia Pignoraticio y los resultados de la evaluación de los componentes del sistema de control interno, que reducen los riesgos de fraudes, en base al modelo COSO 2013 y la propuesta de actividades para mitigar los futuros eventos de fraude, en base al principio dos de la Guía de gestión de fraude COSO (2016).

Bibliografía

Gatti, S. (2003). Los orígenes del Monte Piedad. PIGNUS Revista Internacional de Crédito Prendario. (Vol.13, 20, pp.7-26). Madrid, España: (s.n.).

<http://www.pignus.org/doc/pignusespanol2003ok.pdf>

García, Chana (2016), La historia de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito denominadas bajo las siglas CMAC

Chávez (2009), La Auditoria de Gestión en la Política del Crédito Pignoraticio a nivel de Cajas Municipales de Crédito Popular.

Portafolios ECPE (26 de setiembre 2014), Cajas municipales han sufrido fraudes por US\$36 millones, Diario El Comercio, Pg. 1.

Ramírez (2014), Análisis de las Deficiencias en las Actividades de Control y su efecto en la Gestión de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito del Norte del Perú, periodo 2008-2010.

Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Comision - COSO (2013), Control Interno – Marco Integrado, p.1.

Douglas J. Anderson & Gina Eubanks (2015), The Institute of Internal Auditors.

Fraud Risk Management Guide (2016).

Declaración de la Posición del IIA, The Institute of Internal Auditors, 2019, p.1.

Association of Certified Fraud Examiners, ACFE, (2016). Definición concepto y tipos de fraude. Disponible en: <https://acfe-spain.com/recursos-contra-fraude/que-es-el-fraude>.

Hernández L. (2018), La Innovación como elemento integrador del Hexágono del Fraude. Revista Sinergia.

The Institute Internal Auditors de España, Informe la Fábrica del Pensamiento (2015).

Association of Certified Fraud Examiners, ACFE, (2016). Definición concepto y tipos de fraude. Disponible en: [https://acfe-spain.com/recursos-contra-fraude/que-es-el-arbol de fraude](https://acfe-spain.com/recursos-contra-fraude/que-es-el-arbol-de-fraude).

Rozas, A., (2009), *Auditoria Forense*, Revista de la Facultad de Ciencias Contables – Quipucamayoc. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/482>.

Redacción Gestión, (29 de junio de 2021), Carlos Manrique y Clae, *una de las estafas piramidales más emblemáticas de América Latina*, Diario Gestión, p.1.

Acosta y Santos (2020), *Marketing Multinivel vs. Estafa Piramidal ¿Un negocio redondo?* Revista Lumen, (16), 326.

Calle,J.P. (6 de octubre de 2020). *Los líos financieros de JP Morgan Chase*.
<https://www.piranirisk.com/es/blog/estudio-de-caso-cronologia-de-los-lios-financieros-del-jp-morgan>.

Calle,J.P. (6 de octubre de 2020). *Bernard Madoff: Una pirámide difícil de ignorar*.
<https://www.piranirisk.com/es/blog/estudio-de-caso-cronologia-de-los-lios-financieros-del-jp-morgan>.

Manual de Organización y Funciones de la Gerencia de Pignoraticio.

Normas y Procedimientos de Crédito Pignoraticio.

Manual de Normas y Procedimientos para la Tasación de Joyas.

Superintendencia de Banca y Seguros SBS (2008). “Resolución SBS N° 37-2008 Reglamento de la Gestión Integral de Riesgos y sus modificatorias”.

Superintendencia de Banca y Seguros SBS (2008). “Resolución SBS N° 11356-2008 Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones”

Ley N° 26702 – Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la SBS.

Resolución SBS N° 3780-2011, Reglamento de Gestión de Riesgo de Crédito.

Asociación Internacional de Entidades de Crédito Prendario (2003). Revista Internacional de Crédito Prendario (2003).

García, Chana (2015), Implementación del nuevo Proceso de Crédito Pignoraticio como Herramienta para Minimizar la Morosidad en la Caja Paita agencia Tarapoto.

Chávez, E. (2009), La Auditoría de Gestión en la política del crédito pignoraticio a nivel de Cajas Municipales de Crédito Popular.

Ramírez, A. (2010), Análisis de las deficiencias en las actividades de control y su efecto en la gestión de las cajas municipales de ahorro y crédito del norte del Perú.

De la Torre Lascano, M. (2018), Gestión del Riesgo organizacional de fraude y el rol de Auditoría Interna.

Douglas J, Anderson y Gina Eubank – The Institute of Internal Auditors (2015), Aprovechar el Coso en las tres líneas de defensa.

Echevarría, V. E. (2013), Desarrollo de una Metodología para la Administración integral del riesgo de fraude empresarial basada en el modelo Coso ERM.

Coila Mayta, F.A. (2019), El Gobierno Corporativo y la Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades Financieras de la Región Puno.

Montano, J.J. (2018), Caracterización del control interno de las empresas del sector financiero del Perú: caso “Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Ica s.a.” - Agencia San Vicente de Cañete.

Contraloría General de la República (2019), Directiva 006-2019-CGR/INTEG, Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado, publicado el 17 de mayo de 2019.

Nota Biográfica

Lucy Alvarado Espinoza

Nació en Lima, Perú. Es Contadora por la Universidad Nacional Federico Villarreal con un diploma en Gestión y Finanzas Públicas por la Universidad del Pacífico, así como en Auditoría Gubernamental por el Colegio de Contadores Públicos de Lima. Con experiencia en auditoría y control gubernamental desarrollado a través de las auditorías de gestión, auditoría de la Cuenta General de la República y servicios de control posterior en las diferentes entidades del Estado desempeñado en la Contraloría General de la República del Perú.

Responsable de brindar asesoría financiera y de control en la gestión en la Seguridad Social (ESSALUD), así como efectuar la implementación de sistemas de control interno, procedimientos de control interno contables y documentos normativos; formulación, evaluación y determinación de riesgos financieros, conformación de los equipos de trabajo para la determinación de los procesos disciplinarios.

Vicente Carlos Segura Palomino

Nació en Lima, Perú. Es Ingeniero de Sistemas de la Universidad de Ingeniería, con una especialización PEE en Tecnología de la universidad ESAN, con certificaciones en herramientas de Desarrollo y Gestión de Proyectos, con experiencia en desarrollo de software, control de calidad, y auditoría multidisciplinaria con énfasis en tecnología,

Actualmente responsable del área de auditoría de tecnología como supervisor, y participación directa en el Directorio, Comité de Auditoría, Fiscalía, Seguros para la sustentación de informes de la empresa microfinanciera Caja Municipal del Lima.