

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TRUJILLO**

**CARRERA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**



**IMPLEMENTACION DEL CONTROL INTERNO BASADO  
EN LA METODOLOGÍA DEL COSO II – ERM PARA OPTIMIZAR  
LA CARTERA DE CREDITOS DE ALTO RIESGO EN LA  
CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO DEL NORTE S.A.**

**TESIS**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE:  
CONTADOR PÚBLICO**

**AUTOR:**

**Br. JORGE LUIS PÉREZ LI**

**ASESOR:**

**Mg. SANTOS PEDRO APONTE MÉNDEZ**

**Trujillo – Perú**

**2014**

**Nº DE REGISTRO .....**

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TRUJILLO**

**CARRERA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**



**IMPLEMENTACION DEL CONTROL INTERNO BASADO  
EN LA METODOLOGÍA DEL COSO II – ERM PARA OPTIMIZAR  
LA CARTERA DE CREDITOS DE ALTO RIESGO EN LA  
CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO DEL NORTE S.A.**

**TESIS**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE:  
CONTADOR PÚBLICO**

**AUTOR:**

**Br. JORGE LUIS PÉREZ LI**

**ASESOR:**

**Mg. SANTOS PEDRO APONTE MÉNDEZ**

**Trujillo – Perú**

**2014**

**Nº DE REGISTRO .....**

## **JURADO EVALUADOR**

---

**Dr. C.P.C.C. MARCO ANTONIO SEVILLA GAMARRA**  
**Presidente**

---

**C.P.C.C. CRISTIAN ERNESTO HEREDIA CHANG**  
**Secretario**

---

**Mg. C.P.C.C. SANTOS PEDRO APONTE MÉNDEZ**  
**Vocal**

**Br. Jorge Luis Pérez Li**

**Correo Electrónico:** [luis\\_10\\_kn@hotmail.com](mailto:luis_10_kn@hotmail.com)

**Celular:** 979918344

## DEDICATORIA

A Nuestro Señor por permitirme  
vivir y culminar mis estudios.

A mis padres Sandra y Hermes por su  
apoyo incondicional y espiritual para  
cumplir con mis objetivos.

A mis hermanos Eduardo y Carlos que a  
su manera me apoyan.

A mis abuelos Olga y Eduardo por su  
invalorable contribución a mi formación y  
superación personal.

A mis abuelos Teresa y Francisco que  
desde el cielo me protegen.

A mis tíos, tías, primos y mi prima por  
su apoyo desde mi niñez.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi Asesor

Mg. Pedro Aponte Méndez

Por su calidad profesional, apoyo incondicional y consejos  
que permitieron culminar este trabajo.

## **PRESENTACIÓN**

### **SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:**

En cumplimiento a las disposiciones internas de la Universidad Privada de Trujillo, me permito someter a vuestra consideración la Tesis intitulada: IMPLEMENTACION DEL CONTROL INTERNOS BASADO EN LA METODOLOGIA DEL COSO II – ERM PARA OPTIMIZAR LA CARTERA DE ALTO RIESGO EN LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO DEL NORTE S.A., con el propósito de optar el Título de CONTADOR PÚBLICO.

Propongo el presente trabajo a vuestro criterio y consideración para que con la serenidad y equidad que ustedes poseen, sea sometido a evaluación y se emita el dictamen correspondiente.

Es propicia la oportunidad para testimoniar mi gratitud hacia ustedes Señores Miembros del Jurado y a todos los docentes, quienes con su valioso aporte hicieron posible la culminación del presente trabajo de investigación.

Trujillo, Octubre del 2014.

**JORGE LUIS PEREZ LI**

Bachiller en Contabilidad y Finanzas

## INDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
PRESENTACIÓN.....	iii
INDICE.....	iv
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii

### I. INTRODUCCIÓN

1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	1
1.2. ANTECEDENTES.....	2
1.3. JUSTIFICACION.....	8
1.4. PROBLEMA.....	9
1.5. HIPOTESIS.....	9
1.6. OBJETIVOS.....	10
1.6.1. Objetivo General.....	10
1.6.2. Objetivo Específicos.....	10
1.7. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL.....	10
1.7.1. Control Interno.....	10
1.7.2. Informe COSO I.....	12
1.7.3. Componentes del COSO I.....	13
1.7.4. Informe COSO II - ERM.....	16
1.7.5. Componentes del COSO II- ERM.....	19
1.7.6. Clasificación y categorización de la cartera de créditos.....	43
1.7.7. Clasificación de los créditos para su exposición en el balance general.....	51
1.7.8. Unidad de Créditos.....	53
1.7.9. Riesgo Crediticio o Riesgo de Créditos.....	54
1.7.10. Cartera de Alto Riesgo.....	54
1.7.11. Lineamientos de la Cartera de Alto Riesgo.....	54



## II. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1	TIPO DE DISEÑO.....	56
2.2.	MATERIAL Y MÉTODOS.....	56
	2.2.1. Unidad de Análisis.....	56
	2.2.2. Población.....	56
	2.2.3. Muestra.....	56
2.3.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS....	57
	2.3.1. Métodos.....	57
	2.3.2. Técnicas.....	57
2.4.	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS.....	57

## III. RESULTADOS

3.1.	Resultados de las encuestas sobre el control interno en base al Informe COSO II.....	59
3.2.	Resultados en la Gestión de la Cartera de Créditos.....	64
	3.2.1. Resultados en la Calidad de la Cartera de Créditos.....	64
	3.2.2. Resultados en la Cartera de Alto Riesgo.....	65
IV.	<b>DISCUSIÓN</b> .....	67
V.	<b>CONCLUSIONES</b> .....	85
VI.	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	87
VII.	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	89
	1. TEXTUALES.....	
	2. VIRTUALES.....	

## ANEXOS

<b>ANEXO 1:</b>	ENCUESTA.....	92
<b>ANEXO 2:</b>	PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS.....	95

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo determinar la influencia del documento “*Enterprise Risk Management (ERM) - Administración de Riesgos Empresariales*”, publicado en el año 2004 por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, cuyas siglas son COSO y su publicación es conocida como COSO II - ERM, que es un diseño de administración de riesgos en el control interno y que se propone para mejorar la Cartera de Créditos de Alto Riesgo de la Caja Municipal de Ahorro y Créditos del Norte S.A. con la finalidad de alcanzar una óptima cartera crediticia con mínimos créditos incobrables.

Para desarrollar el presente trabajo de investigación, se tomó una muestra de la población de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, adecuada y representativa de la misma, la cual fue sometida al diseño de investigación establecido, centrándose el análisis en los componentes del Informe COSO II - ERM para determinar si contribuye a brindar seguridad que los controles internos diseñados para el proceso crediticio son efectivos y permiten mejorar la Cartera de Créditos de Alto Riesgo.

De la investigación y análisis efectuado se concluye que la Caja Municipal de Ahorro y Créditos del Norte S.A. no aplica el sistema de control interno basado en el Informe COSO II - ERM, lo que no le permite detectar oportunamente deficiencias durante el proceso de créditos, al carecerse de un rigor evaluativo para identificar los riesgos y seleccionar entre las posibles alternativas de respuesta a ellos: evitar, reducir, compartir o aceptar el riesgo.

Adicionalmente se recomienda implementar el sistema de control interno sobre los componentes de Informe COSO II - ERM y someterlo a evaluación periódica con el propósito de asegurar su eficiencia y efectividad.

## ABSTRATC

The present work of investigation has for aim determine the influence of the document " Enterprise Risk Management (ERM) - Administration of Managerial Risks ", published in the year 2004 by the Committee of Sponsoring Organizations of the Commission Treadway, whose initials are A MAIN STREET and his publication it is known as MAIN STREET the IIInd - ERM, which is a design of administration of risks in the internal control and which one proposes to improve the Credit portfolio of High Risk of the Municipal Box of Saving and Credits of the North S.A. with the purpose of reaching an ideal credit portfolio with minimal irrecoverable credits.

To develop the present work of investigation, there took a sample of the population of Municipal Boxes of Saving and Credit, suitable and representative of the same one, which was submitted to the design of investigation established, centring on the analysis on the components of the Report I SEW the IIInd - ERM to determine if it helps to offer safety that the internal controls designed for the credit process are effective and allow to improve the Credit portfolio of High Risk.

Of the investigation and effected analysis one concludes that the Municipal Box of Saving and Credits of the North S.A. ERM does not apply the system of internal control based on the Formless MAIN STREET the IIInd-, which does not allow him to detect opportunely deficiencies during the credit process, on having lacked a rigor evaluativo to identify the risks and to select between the possible alternatives of response them: to avoid, to reduce, to share or to accept the risk.

Additional ERM recommends to him to implement the system of internal control on the components of Formless MAIN STREET the IIInd - and to submit it to periodic evaluation with the intention of assuring his efficiency and efficiency.

## I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA

Las auditorías internas y externas practicadas en las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, determinan frecuentemente que el control interno institucional no proporciona el grado de seguridad razonable que necesita la dirección de las empresas, debido a que presentan deficiencias y debilidades.

Un deficiente sistema de control interno, sobre todo en las operaciones de créditos, genera un grave riesgo para conseguir los objetivos y metas previstas para competir en el mercado microfinanciero.

Las auditorías se vienen aplicando sobre la base de hechos realizados y consumados (históricos); lo que no facilita que la gestión corporativa pueda aplicar los ajustes, regularizaciones y/o retroalimentación oportuna de las actividades institucionales.

De la situación presentada se puede concluir que los conceptos, criterios, lineamientos y prácticas de Control Interno tradicionales aplicados en las Cajas Municipales no contribuyen eficazmente en la gestión de los entes económicos, debido a que no se han incorporado las nuevas filosofías y tendencias doctrinarias en materia de control interno que se viene aplicando a nivel mundial contenidas en el Informe "COSO" (Committee of Sponsoring Organizations of de Treadway Commission), como forma de contribuir eficazmente a la optimización de la gestión crediticia en las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito.

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Norte S.A. no está exenta de deficiencias en materia de control interno aplicables al sistema de créditos, situaciones problemáticas que se aprecia en los siguientes aspectos:

- a) Deficiente supervisión en el proceso de evaluación de los clientes.
- b) Otorgamiento de créditos a clientes sin la capacidad de pago y con historial crediticio dudoso.
- c) Inadecuados controles internos en la aprobación de los créditos.
- d) No se controla la debida aplicación de las tasas de interés aprobadas.
- e) Carencia de controles internos para el seguimiento de la utilización del crédito solicitado.

Las deficiencias de control descritas, contribuyen a la formación de créditos incobrables; generando pérdidas financieras a la Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Norte S.A.

## **1.2. ANTECEDENTES**

Los antecedentes obtenidos de la revisión bibliográfica relacionada con estudios e investigaciones sobre el control interno se describen a continuación:

**Godoy Gonzales, Gerardo** (Guatemala, 2009) en su tesis titulada “Auditoría Interna al Área de Cuentas Por Cobrar con la Metodología COSO-ERM”, presenta en su capítulo III una reseña sobre el Informe COSO, cuyo resumen es el siguiente:

COSO corresponde a las siglas del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, que es una organización voluntaria del sector privado establecida en los Estados Unidos y dedicada a proporcionar orientación al ámbito privado y gubernamental sobre aspectos críticos de gestión del riesgo, el fraude y la presentación de informes financieros.

Esta Comisión publicó en 1992 un informe que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de Control Interno, dicho documento es conocido como Informe COSO I, el cual especifica un modelo estándar de control interno con el cual las organizaciones pueden implementar, gestionar y evaluar sus sistemas de control interno para asegurar que se mantengan funcionales, eficaces y eficientes.

El autor en su investigación precisa que el control interno de acuerdo al Informe COSO I, consta de cinco componentes: i) Ambiente de Control, ii) Evaluación de Riesgos, iii) Actividades de Control, iv) Información y Comunicación, v) Supervisión y Monitoreo.

El investigador enfatiza que el Informe COSO I, plantea reducir los riesgos en el control interno.

El autor también señala que la citada Comisión publicó en el año 2004 el “*Enterprise Risk Management (ERM) – Administración de Riesgos Empresariales*”, conocido como COSO II o también como COSO ERM.

Este nuevo marco amplía el concepto de control interno presentado en COSO I, proporcionando un enfoque más consistente y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo, lo cual permite

a las empresas mejorar su capacidad de aprovechar oportunidades, evitar riesgos y manejar la incertidumbre.

El autor precisa que el COSO II, consta de ocho componentes interrelacionados: i) Ambiente Interno, ii) Establecimiento de Objetivos, iii) Identificación de Eventos, iv) Evaluación de Riesgos, v) Respuesta al Riesgo, vi) Actividades de Control, vii) Información y Comunicación y viii) Supervisión.

Asimismo, el investigador precisa que el COSO II, se enfoca a la gestión integral de los riesgos y no solamente a la reducción de los riesgos como se plantea en el COSO I.

**Pimental Chinchilla, Edgar (Guatemala, 2010)** en su tesis “Control Interno basado en el Informe COSO – ERM de la Auditoría Interna en una Entidad Gubernamental”, investiga sobre las ventajas de implementar un sistema de control interno basado en el Informe COSO II (denominado también COSO - ERM), el cual fomenta la eficiencia, eficacia y economía de los recursos, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y el cumplimiento de las normas legales vigentes. Concluye en su investigación afirmando que la Auditoría Interna que utilice como herramienta el Informe COSO-ERM, al evaluar los riesgos existentes en el control interno, permite detectar deficiencias que afectan la estrategia, la eficiencia y eficacia de las operaciones, recomendando una adecuada administración de los riesgos para optimizar el cumplimiento de los objetivos y metas de la institución.

**Acevedo Borja Jaime (Ecuador, 2008)** en su tesis titulada “Propuesta de Evaluación, De Los Procedimientos, De Control Interno mediante el Método Coso II para la empresa Inteleq S.A.”, investiga sobre los procedimientos para evaluar los riesgos que pueda afrontar una empresa, centrándose en uno de los métodos más actuales de control interno como es el Informe COSO II o llamado también COSO ERM, el que permitirá aprovechar los riesgos positivos y minimizar los riesgos negativos.

Su investigación concluye, que al aplicar el COSO II como herramienta para desarrollar un control interno o para evaluar los procedimientos de control interno de una empresa, permite realizar un profundo análisis de los riesgos de ésta, a partir de la identificación de sus objetivos estratégicos y factores críticos de éxito, reconociendo los procedimientos y actividades que representan áreas de riesgo potencial para la empresa. Asimismo, concluye que al evaluar los procedimientos de control interno en base al COSO II, permite a la empresa convertirse en organizaciones preparadas para afrontar los riesgos actuales y futuros, enfocándose en las expectativas de valor que tienen los accionistas y los responsables de las operaciones.

**Abarca J., Ayala Y., Suria J.** (El Salvador, 2010) en su tesis “Diseño de un Sistema de Control Interno con enfoque COSO II”, tratan sobre la implementación de un control interno, basado en la gestión de riesgos empresariales, que garantice la eficiencia en el proceso de administración de los inventarios. La investigación concluyó, que a través de la implementación del sistema de control interno con enfoque COSO- II para



el área de inventarios mejorará la eficacia de los procesos y el control de los productos e incrementará las ventas y rentabilidad de la empresa.

**Rodríguez Arcadio (Perú, 2009)**, en su artículo “El Control Interno en las Caja Municipales”, realiza un análisis de la situación y el grado de solidez del control interno en las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito. Señala que los procesos críticos de mayor riesgo se presentan en las áreas de Logística, Recursos Humanos y con un mayor grado en los Créditos. Su análisis, se centra en la recopilación de información pública, relacionada con el otorgamiento de créditos indebidos o irregulares en determinadas cajas municipales, deduciendo que en esas instituciones cuentan con controles internos deficientes que no permiten cautelar la calidad de los créditos otorgados.

Concluye su artículo, señalando que un sistema de control interno ineficaz en una Caja Municipal podría generar la irrecuperabilidad del capital prestado, afectando el patrimonio de la entidad y la imposibilidad de devolver los depósitos a los ahorristas.

Asimismo, constituyen antecedente las diversas normativas que tienen relación con los sistemas de control interno, siendo las siguientes:

**Las Normas de Control Interno de la Contraloría General de la República del Perú**, constituyen lineamientos, criterios métodos y disposiciones para la aplicación y regulación del control interno, las

mismas que tienen como propósito promover una administración adecuada de los recursos públicos en las entidades del estado.

**Normas de Auditoría Gubernamental – NAGU de la Contraloría General de la República del Perú**, aplicables en auditorías al sector público, contienen la NAGU 3.10 "Estudio y Evaluación del Control Interno", que dispone la apropiada evaluación de los controles internos y determinar el riesgo de control.

**Manual de Auditoría Gubernamental – MAGU de la Contraloría General de la República del Perú**, en el cual se define las políticas y las orientaciones para el ejercicio de la auditoría gubernamental en el Perú. Incluye la sección 180 "Evaluación del Riesgo Inherente y el Riesgo de Control", que establece los lineamientos para evaluar el sistema de control interno y los riesgos que se generen.

**Las Declaraciones de Normas de Auditoría - Statements on Auditing Standards – SAS**, son interpretaciones de las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas – NAGA, que tienen obligatoriedad para los socios del Instituto Norteamericano de Contadores Públicos Certificados - American Institute of Certified Public Accountants - AICPA). Dichas normas se aplican como un estándar internacional en nuestro país, habiéndose emitido el SAS 55: "Evaluación del control interno en la auditoría".

**Las Normas Internacionales de Auditoría (NIA)**, aprobadas por el Consejo de la Federación Internacional de Contadores - IFAC incluyen la sección 400 titulada "Evaluación de Riesgo y Control Interno", que tiene

como objetivo establecer una guía para el entendimiento del riesgo de auditoría, planificar la auditoría y realizar un enfoque efectivo de la misma, aplicando los procedimientos necesarios para reducir el riesgo.

**El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Nacional sobre presentación de Informes Fraudulentos**, quienes adoptaron el nombre de Comité de Organismos Patrocinadores - Committee of Sponsoring Organizations (COSO), publicó el documento “Control Interno – Marco Integrado” , conocido como Informe “COSO”, el cual incorpora en una sola estructura conceptual los distintos enfoques existentes en el ámbito mundial sobre control interno, los cuales se aplican actualmente de manera incipiente en nuestro país.

### **1.3. JUSTIFICACION**

La presente investigación, se justifica porque demostrará que la implementación de un Sistema de Control Interno eficiente sobre las operaciones de créditos, apoyará a mejorar la cartera de alto riesgo de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito en el cumplimiento de las políticas de créditos aprobadas.

El estudio tendrá implicancias prácticas, porque la información obtenida y el diseño de controles internos bajo el Informe “COSO II” que se proponga podrán servir de base para que las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito establezcan controles internos en sus sistemas de créditos.

Asimismo, la investigación está orientada a dar a conocer la importancia de las nuevas tendencias doctrinarias de control interno y su aplicación en las actividades empresariales con el objeto de lograr resultados positivos en beneficio de las instituciones micro financieras.

La ejecución de la investigación permitirá la divulgación de los procesos de control interno para que sea usado como fuente de información o base de futuras investigaciones.

#### **1.4. PROBLEMA**

¿De qué manera la implementación del Control Interno aplicando la metodología del COSO II - ERM", permitirá optimizar la cartera de créditos de alto riesgo de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Norte S.A.?

#### **1.5. HIPOTESIS**

El Control Interno basado en la metodología del "COSO II - ERM" permitirá optimizar la cartera de créditos de alto riesgo de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Norte S.A.

##### **1.5.1. Variables**

###### **1.5.1.1. Variable Independiente:**

El control interno basado en la metodología del "COSO II-ERM".

###### **1.5.1.2. Variable Dependiente:**

Calidad de la cartera de créditos de alto riesgo de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Norte S.A.

## **1.6. OBJETIVOS**

### **1.6.1. Objetivo General**

Demostrar que el Control Interno basado la metodología del “COSO II - ERM” contribuye a optimizar la cartera de créditos de alto riesgo de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Norte S.A.

### **1.6.2. Objetivos específicos**

- a) Analizar los componentes contenidos en el “COSO II - ERM”.
- b) Determinar si el control interno basado en el “COSO II - ERM”, permitirá optimizar la cartera de créditos de alto riesgo de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Norte S.A.

## **1.7. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

### **1.7.1. CONTROL INTERNO**

La Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), define al control interno de la siguiente manera:

“El plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales:

- a) Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada.
- b) Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.
- c) Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.
- d) Obtener datos financieros y de gestión completos, confiables y presentados a través de informes oportunos”.

De acuerdo con el Informe COSO, el control interno, se define:

El proceso para evaluar las operaciones de la organización que llevan a cabo el consejo de administración, directivo y personal en general para asegurar y mantener:

- a) Efectividad y eficiencia en las operaciones: Que permiten lograr los objetivos empresariales básicos de la organización (rendimiento, rentabilidad y protección de los activos).
- b) Confiabilidad de la información financiera: control de la elaboración y publicación de estados contables confiables, incluyendo estados intermedios y abreviados, así como la información financiera extraída de estos estados.
- c) Cumplimiento de políticas, leyes y normas.

### 1.7.2. INFORME COSO I

C.O.S.O. es un comité (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway) que redactó un informe que orienta a las organizaciones y gobiernos sobre control interno, gestión del riesgo, fraudes, ética empresarial, entre otras. Dicho documento es conocido como "Informe C.O.S.O." y ha establecido un modelo común de control interno con el cual las organizaciones pueden evaluar sus sistemas de control.

El Informe COSO I es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de Control Interno. Desde su publicación en 1992, el Informe COSO se ha convertido en el estándar de referencia en todo lo que concierne al Control Interno.

El denominado INFORME COSO, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno al control interno. Plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING creado en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS). El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

- ✓ American Accounting Association (AAA).

- ✓ American Institute of Certified Public Accountants (AICPA).
- ✓ Financial Executive Institute (FEI).
- ✓ Institute of Internal Auditors (IIA).
- ✓ Institute of Management Accountants (IMA).

### **1.7.3. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO EN COSO I.**

De acuerdo al marco teórico COSO I, el control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí.

Estos derivarán de la manera en que la Dirección dirija la Entidad y estarán integrados en el proceso de dirección. Los componentes serán los mismos para todas las Organizaciones (sean públicas o privadas) y dependerá del tamaño de la misma la implantación de cada uno de ellos. Los componentes son:

1. Ambiente de Control.
2. Evaluación de Riesgos.
3. Actividades de Control.
4. Información y Comunicación.
5. Supervisión y Monitoreo.

#### **El Ambiente de Control**

El ambiente o entorno de control es la base de la pirámide de control interno, aportando disciplina a la estructura. En el se apoyarán los componentes restantes, por lo que será fundamental para solidificar los cimientos de un eficaz y eficiente



sistema de control interno. Marca la pauta del funcionamiento de la Unidad e influye en la concientización de sus funcionarios.

Los factores a considerar dentro del entorno de control serán la integridad y los valores éticos, la capacidad de los funcionarios de la Unidad, el estilo de dirección y de gestión, la manera en que la Dirección asigna autoridad y responsabilidad, la estructura organizacional vigente y las políticas y prácticas de personal utilizadas. Debe considerarse en la evaluación que los procedimientos existan, que hayan sido apropiadamente notificados, que sean conocidos, que sean adecuadamente comprendidos y que exista evidencia de que se aplican.

### **Evaluación de Riesgos**

Cada Unidad se enfrenta a diversos riesgos internos y externos que deben ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, los cuales deberán estar vinculados entre sí.

La evaluación de riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados. A su vez, dados los cambios permanentes del entorno, será necesario que la Unidad disponga de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados al cambio.

En la evaluación se deberá analizar que los objetivos hayan sido apropiadamente definidos, que los mismos sean consistentes con

los objetivos institucionales, que hayan sido oportunamente comunicados, que se hayan detectado y analizado adecuadamente los riesgos, que se los haya clasificado de acuerdo a la relevancia y probabilidad de ocurrencia.

### **Actividades de Control.**

Las actividades de control son las políticas, procedimientos, técnicas, prácticas y mecanismos que permiten a la Dirección administrar (mitigar) los riesgos identificados durante el proceso de evaluación de riesgos y asegurar que se llevan a cabo los lineamientos establecidos por ella. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la Unidad y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, de acuerdo a lo señalado en el punto anterior (Evaluación de Riesgos).

### **Información y Comunicación**

Hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en tiempo y forma, que permitan cumplir a cada funcionario con sus responsabilidades.

También deberá existir una comunicación eficaz en un sentido amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la Unidad, de arriba hacia abajo y a la inversa. La Dirección debe comunicar en forma clara las responsabilidades de cada funcionario dentro del sistema de control interno

implementado. Los funcionarios tienen que comprender cuál es su papel en el sistema de control interno y cómo las actividades individuales están relacionadas con el trabajo del resto. Asimismo, deben contar con los medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores.

### **Supervisión y Monitoreo**

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que verifique la vigencia del sistema de control interno a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas.

#### **1.7.4. INFORME COSO II - ERM (Enterprise Risk Management)**

Hacia fines de Septiembre de 2004, el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, consiente del acelerado ritmo de cambio que la mayoría de las organizaciones experimenta en la actualidad: publicó el *Enterprise Risk Management (ERM) – Administración de Riesgos Empresariales*, conocido también como COSO II.

Este nuevo marco amplía el concepto de control interno presentado en COSO I, proporcionando un enfoque más consistente y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo, lo cual permite a las empresas mejorar su capacidad de aprovechar oportunidades, evitar riesgos y manejar la incertidumbre.

El COSO II – ERM realiza el control interno utilizando la administración de riesgos corporativos, ésta se ocupa de los riesgos y oportunidades que afectan a la creación de valor o su preservación. Se define de la siguiente manera:

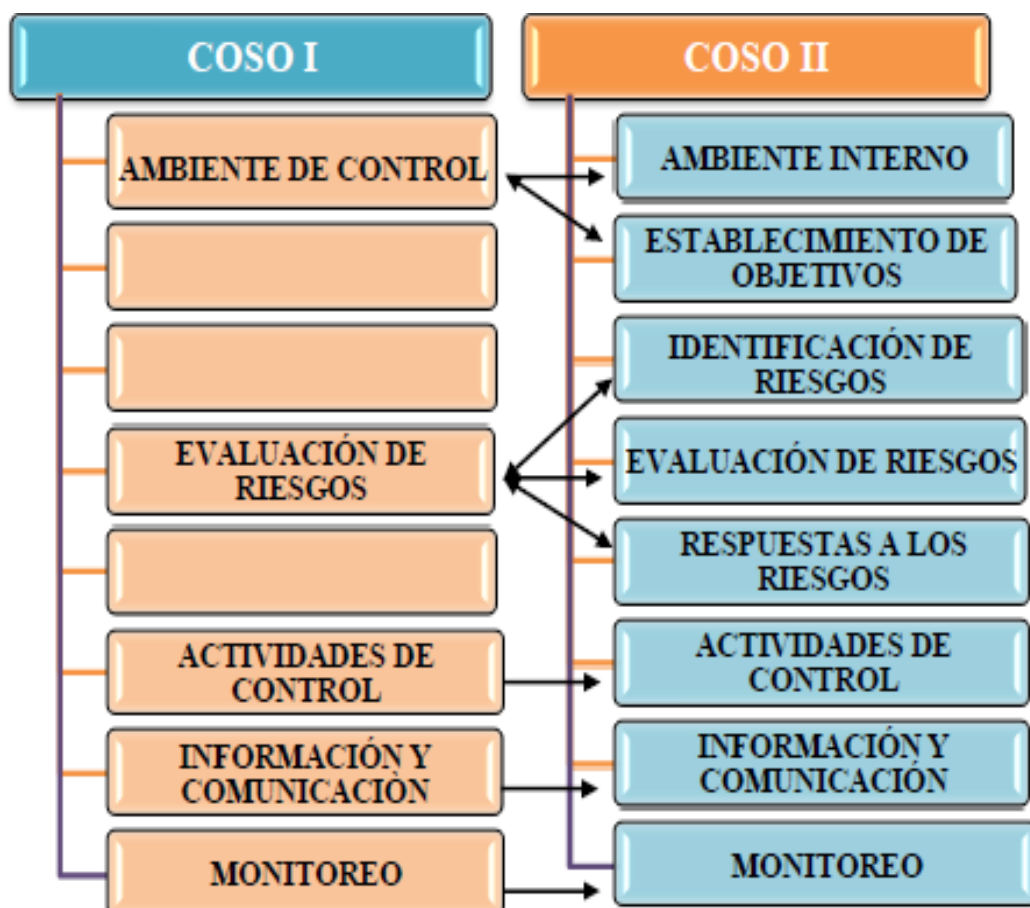
La administración de riesgos corporativos es un proceso efectuado por la administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de objetivos de la entidad, dentro de las siguientes categorías:

- ✓ **Estratégicos:** Objetivos a alto nivel, alineados con la misión de la entidad y dándole apoyo.
- ✓ **Operativos:** Objetivos vinculados al uso efectivo y eficiente de recursos.
- ✓ **Reporte:** Confiabilidad de los reportes.
- ✓ **Cumplimiento:** Objetivos relativos al cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables.

Es importante aclarar que este nuevo enfoque no sustituye al marco de control interno emitido en 1992, sino que, al estar completamente alineado con éste lo incorpora como parte de él, permitiendo a las organizaciones mejorar sus prácticas de control interno o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo.

Gráfico N° 1

RELACIÓN ENTRE COSO I Y COSO II - ERM



Fuente: Edgar Pimental Chinchilla, Tesis, setiembre 2011, "Control Interno Basado en el Informe COSO – ERM de la auditoría interna en una entidad gubernamental". Guatemala.

El COSO II se enfoca a la gestión de los riesgos (más allá de la intención de reducir riesgos que se plantea en COSO I) mediante técnicas como la administración de un portafolio de riesgos.

### 1.7.5. COMPONENTES DEL COSO II - ERM

Según la traducción del marco integrado de Gestión de Riesgos Price Water House & Coopers Colombia, 2005; la Administración de Riesgos Corporativos consta de ocho componentes interrelacionados; derivados de cómo la dirección conduce la empresa y como están integrados en el proceso de gestión.

Estos componentes son:

- i) Ambiente Interno.
- ii) Establecimiento de Objetivos.
- iii) Identificación de Eventos.
- iv) Evaluación de Riesgos.
- v) Respuesta al Riesgo.
- vi) Actividades de Control.
- vii) Información y Comunicación.
- viii) Supervisión.

Gráfico N° 2  
COMPONENTES DEL COSO II - ERM



### Gráfico N° 3

#### Elementos Clave de Cada Componente del COSO II - ERM



**Fuente:** Edgar Pimental Chinchilla, Tesis, setiembre 2011, "Control Interno Basado en el Informe COSO – ERM de la auditoría interna en una entidad gubernamental". Guatemala.

### **1.7.5.1. Ambiente Interno**

*El ambiente interno abarca el tono de una organización, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la administración de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente interno incluyen la filosofía de administración de riesgos de una entidad, su apetito de riesgo, el monitoreo ejercido por el consejo de administración, la integridad, valores éticos y competencia de su personal; la forma en que la dirección asigna la autoridad y responsabilidad, organiza y desarrolla a sus empleados.*

Constituye la base de todos los componentes de la Administración de Riesgos Corporativos, proporciona disciplina y estructura. Influye en la forma de establecer estrategias y objetivos, estructuración de actividades de negocio, identificación y evaluación de riesgos y como se debe actuar sobre ellos, de igual manera incide en el funcionamiento de las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y las actividades de monitoreo.

Se ve influido por la historia y cultura de una entidad, comprende elementos como los valores éticos, la competencia y desarrollo del personal, la filosofía de la dirección para gestionar



y la forma de asignar la autoridad y responsabilidad. El consejo de administración, es una parte crítica del ambiente interno e influye de modo significativo en sus otros factores.

Aunque todos los elementos sean importantes, el alcance del tratamiento de cada uno variará según la entidad.

#### **a) Filosofía de Administración de Riesgos**

Es el conjunto de creencias y actitudes compartidas que caracterizan como se contempla el riesgo en una entidad, desde el desarrollo e implantación hasta sus actividades cotidianas. Refleja los valores de la entidad, influye en su cultura y estilo operativo, afecta como se aplican los componentes de la administración de riesgos corporativos, incluyendo como se identifican los riesgos, los tipos de riesgos aceptados y cómo son administrados.

#### **b) Riesgo Aceptado**

El riesgo aceptado es el volumen de riesgo, a un nivel amplio, que una entidad está dispuesta a aceptar en su búsqueda de valor. Refleja la filosofía de administración de riesgos de la entidad e impacta a su vez en la cultura y estilo operativo.

**c) El Consejo De Administración**

El Consejo de Administración de una entidad es una parte crítica del ambiente interno e influye de modo significativo en sus elementos. Su independencia frente a la dirección, la experiencia y reputación, de sus miembros, su grado de implicación y monitoreo de las actividades y la adecuación de sus acciones juegan un rol muy importante. Otras características son el alcance con que se plantean y persiguen, junto con la dirección cuestiones difíciles relativas a estrategias, planes y rendimientos y su interacción o la del comité de auditoría con los auditores internos y externos.

**d) Integridad y valores éticos**

La estrategia y objetivos de una entidad y la manera que se ponen en práctica se basan en las preferencias, juicios de valor y estilos de administración. La integridad de la dirección y su compromiso con los valores éticos influyen en dichas preferencias y juicios que se traducen en normas de conducta. Dado que la reputación de una entidad es tan valiosa, las normas de conducta deben ir más allá del cumplimiento de la ley.

**e) Compromiso con la Competencia**

La competencia refleja los conocimientos y las habilidades necesarias para realizar el cometido asignado. La dirección

decide el nivel de competencia profesional requerido para trabajos concretos y traducir los niveles exigidos de competencia en conocimientos y habilidades imprescindibles.

Los factores a tener en cuenta en el desarrollo de niveles de conocimiento y habilidad, incluyen la naturaleza y grado del juicio a aplicar en un trabajo concreto. A menudo, existe un conflicto entre el grado de monitoreo y el nivel de competencia requerido del individuo.

#### **f) Estructura Organizativa**

La estructura organizacional de una entidad proporciona el marco para planear, ejecutar, controlar y monitorear sus actividades. Una estructura organizacional relevante incluye la definición de áreas claves de autoridad y responsabilidad y el establecimiento de líneas adecuadas de reporte.

#### **g) Asignación De Autoridad y Responsabilidad**

La delegación de autoridad, significa traspasar el control central de algunas decisiones del negocio hacia niveles inferiores a los individuos, que se encuentran más cerca de las transacciones empresariales cotidianas.

Esto puede implicar, el empoderamiento para vender productos con descuentos; negociar contratos a largo plazo con proveedores, licencias o patentes, o formar alianzas estratégicas.

Un reto crítico será delegar sólo en la cuantía requerida para alcanzar objetivos, lo que implica asegurar, que la toma de decisiones se basa en prácticas sólidas de identificación y evaluación de riesgos; incluyendo el dimensionamiento de los riesgos y de las pérdidas potenciales versus las ganancias, determinando cuales riesgos se aceptan y como se administran.

#### **h) Estándares De Recursos Humanos**

Las prácticas de Recursos Humanos relacionadas con los procesos de selección, contratación, orientación, formación, evaluación, tutoría, promoción, compensación y adopción de acciones remediadoras transmiten mensajes a los empleados en relación con los niveles esperados de integridad, conducta ética y competencia.

#### **1.7.5.2. Establecimiento de Objetivos**

*Los objetivos se establecen a nivel estratégico, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de reporte y cumplimiento. Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas, y una condición previa para la identificación efectiva de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, que deben estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la entidad.*

El establecimiento de objetivos, es condición previa para la identificación de eventos, la evaluación de riesgos y la respuesta a ellos. Tienen que existir primero los objetivos, para que la dirección pueda identificar y evaluar los riesgos, que impiden su consecución y adoptar las medidas necesarias para administrar dichos riesgos.

#### **a) Objetivos Estratégicos**

La misión de una entidad establece en amplios términos lo que se aspira a alcanzar, es importante que la administración con el monitoreo del consejo, establezca expresamente la razón de ser de la entidad en términos generales, en base a esto la dirección fija los objetivos estratégicos, formula la estrategia y establece los correspondientes objetivos operativos, de reporte y de cumplimiento para la organización.

#### **b) Objetivos Relacionados**

Los objetivos a nivel de empresa están vinculados y se integran con otros objetivos más específicos, que repercuten en cascada en la organización hasta llegar a sub objetivos establecidos, por ejemplo, en las diversas actividades de ventas, producción, ingeniería e infraestructura.

### c) Categorías de Objetivos Relacionados

A pesar de la diversidad de objetivos entre entidades, se pueden establecer algunas categorías:

- **Objetivos Operativos.-** se corresponden con la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluyendo los objetivos de rendimiento, rentabilidad y de salvaguarda de recursos frente a pérdidas. Varían según las opciones de la dirección respecto a estructura y rendimiento.
- **Objetivos De Reporte.-** relativos a la confiabilidad de reportes. Incluyen reportes internos y externos y deben involucrar la información financiera y no financiera.
- **Objetivos de Cumplimiento.-** se refieren al cumplimiento de leyes y regulaciones relevantes. Dependen de factores externos y tienden a ser similares entre entidades, en algunos casos y sectorialmente, en otros.

### d) Consecución De Objetivos

Una administración efectiva de riesgos corporativos proporciona seguridad razonable de que los objetivos de reporte de una entidad se están cumpliendo, así mismo, debería existir seguridad razonable de que los objetivos están ampliamente bajo el control de la entidad, en cambio la consecución de los objetivos estratégicos y operativos no

están bajo el control de la entidad, están expuestos a cambios externos como la competencia, cambios de gobierno, mal tiempo u otros cuya existencia no esté bajo su control.

#### **e) Objetivos Seleccionados**

La dirección no solo elige los objetivos y considera cómo apoyan la misión de la entidad, sino que también asegura que estén alineados con el riesgo aceptado por la entidad. Un error en dicha alineación podría dar como resultado una aceptación insuficiente del riesgo existente en el logro de objetivos o, por el contrario, una aceptación de un riesgo excesivo. Una administración efectiva de riesgos corporativos no dicta los objetivos que la dirección debe elegir, pero le proporciona un proceso para alinear los objetivos estratégicos con la misión de la entidad y asegurar que estos, junto a sus correspondientes objetivos conexos, concuerden con el riesgo aceptado por la entidad.

#### **f) Riesgo Aceptado**

El riesgo aceptado, establecido por la dirección bajo control del consejo de administración, es una orientación para establecer la estrategia. Las empresas pueden expresar su riesgo aceptado como un equilibrio adecuado entre crecimiento, riesgo y rendimiento o como unas medidas de

adición de valor para el accionista, ajustadas a su propio nivel de riesgo.

#### **g) Tolerancias Al Riesgo**

Las tolerancias al riesgo son niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de objetivos. Pueden medirse, y a menudo resulta mejor, con las mismas unidades que los objetivos correspondientes.

Las medidas de rendimiento se usan para ayudar a asegurar que los resultados reales se ciñen a las tolerancias al riesgo establecidas.

#### **1.7.5.3. Identificación de eventos**

*La dirección identifica los eventos potenciales, que de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección. Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos. Cuando identifica los eventos, la dirección contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades, en el contexto del ámbito global de la organización.*



### a) **Eventos**

Un evento es un incidente o acontecimiento, derivado de fuentes internas o externas, que afecta a la implantación de la estrategia o la consecución de objetivos. Los eventos pueden tener un impacto positivo, negativo o de ambos tipos a la vez.

### b) **Factores Influyentes**

Miles de factores externos e internos provocan eventos que afectan a la implantación de la estrategia y la consecución de objetivos. Como parte de la gestión de riesgos corporativos, la dirección reconoce la importancia de entender dichos factores y el tipo de evento que puede derivarse de ellos. Los factores externos son los siguientes:

- **Económicos.-** eventos tales como los cambios de precios, disponibilidad de capital, o unas menores barreras a la entrada de la competencia, que generan mayores o menores costos de capital y competidores nuevos.
- **Medioambientales.-** incluyen las inundaciones, incendios y terremotos.
- **Políticos.-** incluyen la elección de gobiernos con nuevos programas políticos, leyes y regulaciones, que provocan, por ejemplo nuevas restricciones o aperturas en el

acceso a mercados extranjeros o impuestos mayores o menores.

- **Sociales.-** relacionados con los cambios demográficos, costumbres sociales, estructuras familiares, prioridades, trabajo/ocio.
- **Tecnológicos.-** relativos a los nuevos medios de comercio electrónico.

### c) Técnicas De Identificación De Eventos

La metodología de identificación de eventos de una entidad puede comprender una combinación de técnicas, junto con sus herramientas de apoyo. Las técnicas de identificación de eventos se aplican tanto en el pasado como en el futuro.

Las técnicas también varían de acuerdo donde se apliquen en la entidad, como lo podemos observar a continuación:

- **Inventario de Eventos.-** la dirección utiliza listados de eventos posibles comunes a una industria o área funcional específica. Estos listados se elaboran por el personal de la entidad o bien son listas externas genéricas.
- **Talleres de Trabajo.-** los talleres o grupos de trabajo dirigidos para identificar eventos reúnen habitualmente a personal de muy diversas funciones o niveles, con el propósito de aprovechar el conocimiento colectivo del grupo para desarrollar una lista de acontecimientos relacionados.

- **Entrevistas.-** Su propósito es averiguar los puntos de vista y conocimientos sinceros del entrevistado en relación con los eventos pasados y los posibles eventos futuros.
- **Cuestionarios y Encuestas.-** Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas, según sea el objetivo de la encuesta. Pueden dirigirse a un individuo o varios ya sea dentro de una organización o esté dirigida a clientes, proveedores u otros terceros.
- **Análisis de Flujos de Procesos.-** Implica normalmente la representación esquemática de un proceso, con el objetivo de comprender las interrelaciones entre las entradas, salidas y responsabilidades de componentes. Una vez realizado este esquema, los eventos son identificados y considerados frente a los objetivos del proceso.
- **Indicadores de Eventos.-** Son mediciones cualitativas o cuantitativas que proporcionan un mayor conocimiento de los riesgos potenciales, como el precio del combustible, la rotación de las cuentas, etc.

#### **d) Categorías de Eventos**

Al agrupar los eventos potenciales en categorías, la dirección desarrolla un entendimiento de las relaciones entre eventos, obteniendo una mejor información como base para la

evaluación de riesgo. Mediante esta agregación de eventos similares la dirección puede determinar mejor las oportunidades y riesgos.

Algunas empresas desarrollan categorías de eventos basadas en la clasificación de sus objetivos por categoría, usando una jerarquía que empieza con los objetivos de alto nivel y luego, baja en cascada hasta los objetivos relevantes para las unidades organizacionales, funciones o procesos de negocio.

#### **e) Distinción Entre Riesgos y Oportunidades**

Los eventos, si ocurren, tienen un impacto negativo, positivo o de ambos tipos a la vez. Los de signo negativo representan riesgos, que requieren la evaluación y respuesta de la dirección, por lo que, un riesgo es la posibilidad de que ocurra un evento que afecte de modo adverso a la consecución de objetivos.

Los eventos de signo positivo representan oportunidades que afectan positivamente a la consecución de objetivos y la creación de valor.

#### **1.7.5.4. Evaluación de riesgos**

*La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan la consecución de objetivo. La dirección evalúa los acontecimientos desde una doble perspectiva – probabilidad e impacto – y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.*

##### **a) Contexto de la Evaluación de Riesgos**

Al evaluar los riesgos, la dirección considera eventos esperados e inesperados. Muchos de éstos son rutinarios y recurrentes y ya se contemplan en los programas de gestión y presupuestos operativos, pero otros son inesperados. La dirección evalúa el riesgo de los eventos potenciales inesperados y de los eventos esperados que puedan tener un impacto significativo en la entidad.”

##### **b) Riesgo Inherente y Riesgo Residual**

El riesgo inherente es aquel que se enfrenta a una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad e impacto.

El riesgo residual es aquél que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos. La evaluación de riesgos es aplicada primero a los riesgos inherentes, una vez que la respuesta a los riesgos a sido incorporada, la dirección considera el riesgo residual.

### **c) Estimación de Probabilidad e Impacto**

La incertidumbre de los eventos potenciales se evalúa desde dos perspectivas probabilidad e impacto. La primera representa la probabilidad de que ocurra un evento determinado mientras que la segunda refleja su efecto.

#### **1.7.5.5. Respuesta a los riesgos**

*Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo deseado. La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectiva de portafolio de riesgos, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.*

Las respuestas a los riesgos se incluyen en las siguientes categorías:

- **Evitar.-** supone salir de las actividades que generan riesgos. Evitar el riesgo puede implicar el cese de una línea de producto, frenar la expansión hacia un nuevo mercado geográfico o la venta de una división.
- **Reducir.-** implica llevar a cabo acciones para reducir la probabilidad o el impacto de riesgo o ambos conceptos a la vez. Esto implica típicamente a algunas de las miles de decisiones empresariales cotidianas.
- **Compartir.-** la probabilidad o el impacto del riesgo se reducen trasladando o, de otro modo, compartiendo una parte del riesgo. Las técnicas comunes incluyen la contratación de seguros, o la tercerización de una actividad.
- **Aceptar.-** no se emprende ninguna acción que afecte la probabilidad o el impacto del riesgo.

Al determinar las respuestas a los riesgos, la dirección debería tener en cuenta lo siguiente:

- Los efectos de las respuestas potenciales sobre la probabilidad y el impacto del riesgo y que opciones de respuesta están en línea con las tolerancias al riesgo de la entidad.
- Los costos versus los beneficios de las respuestas potenciales.

- Las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos de la entidad, lo que va más allá del tratamiento de un riesgo concreto.

#### **1.7.5.6. Actividades de control.**

*Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. Las actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento, seguridad de los activos y segregación de funciones.*

Las actividades de control son las políticas y procedimientos. Estos últimos son las acciones de las personas para implantar las políticas, directamente o a través de la aplicación de tecnología y ayudar a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección de riesgos.

Las actividades de control normalmente implican dos componentes: una política que establece lo que debe hacerse y procedimientos para llevarla a cabo. Las políticas se comunican a menudo verbalmente.

Las políticas no escritas pueden ser efectivas cuando la política lleve años en vigor y constituya una práctica bien



comprendida y en organizaciones pequeñas donde los canales de comunicación impliquen pocos directivos y una interacción estrecha a la supervisión del personal. Pero independientemente de si está escrita o no, una política debería implantarse de forma meditada, consciente y consistente. Un procedimiento no será útil si se lleva a cabo mecánicamente y sin un enfoque claro y continuo sobre las condiciones a las que se orienta la política.

#### **1.7.5.7. Información y comunicación**

*La información pertinente se identifica, captura, y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información usan datos generados internamente y fuentes externas de información para la administración de riesgos y la toma de decisiones relativas a los objetivos. También existe una comunicación efectiva que fluye hacia abajo a través y hacia arriba de la organización.*

*Todo el personal recibe un mensaje claro desde la alta dirección que deben considerar seriamente las responsabilidades de administración de los riesgos corporativos. Las personas entienden su rol en la administración de riesgos corporativos y cómo las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros. Asimismo, deben tener unos medios para comunicar hacia arriba la información significativa. También debe haber una*

*comunicación efectiva con terceros, tales como clientes, proveedores, reguladores y accionistas.*

**a) Información**

Cada empresa identifica y capta una amplia gama de información, relativa a los eventos y actividades tanto externas como internas, relevantes para dirigir la entidad. Esta información se facilita al personal de una forma y en un marco de tiempo que le permitan llevar a cabo su administración de riesgos corporativos y demás responsabilidades.

La información operativa de fuentes internas y externas, tanto financiera como no financiera, es relevante para múltiples objetivos de negocio. De forma, similar, la información operativa es esencial para elaborar los informes financieros y de otro tipo, esto es información de las compras, ventas y demás transacciones, así como la información necesaria para efectos de cumplimiento, también puede aplicarse a objetivos de información financiera.

La información procede de muchas fuentes internas y externas, de forma cuantitativa y cualitativa y facilita respuestas a las condiciones cambiantes. Un reto para la dirección es la forma como procesar y depurar grandes volúmenes de datos para convertirlos en información manejable.

Los sistemas de información pueden ser formales o

informales. Las conversaciones con clientes, proveedores, reguladores y personal de la entidad a menudo proporcionan información crítica necesaria para identificar riesgos y oportunidades.

Para realizar una administración de riesgos corporativos, es fundamental disponer de una información correcta y en el lugar y momento adecuados. Por tanto, los sistemas de información, aunque constituyan un componente de la administración de riesgos corporativos, también deben ser controlados.

La calidad de la información incluye averiguar si:

- Su contenido es adecuado - ¿Está al nivel correcto de detalle?
- Es oportuna - ¿Está disponible cuando se requiere?
- Está actualizada - ¿Es la última información disponible?
- Es exacta - ¿Sus datos son correctos?
- Está accesible - ¿Las personas que la necesitan pueden obtenerla fácilmente?

## **b) Comunicación**

La comunicación es inherente a los sistemas de información, y debe tener un sentido amplio que aborde las expectativas, las responsabilidades de los individuos y grupos.

Mediante la comunicación interna la dirección proporciona comunicaciones específicas y orientadas que se dirigen a las expectativas de comportamiento y las responsabilidades del

personal. Esto incluye una exposición clara de la filosofía y enfoque de la administración de riesgos corporativos de la entidad y una delegación clara de autoridad.

La comunicación externa consiste en la necesidad de una comunicación adecuada no sólo dentro de la entidad, sino también con el mundo exterior. Con canales de comunicación externos abiertos, los clientes y proveedores pueden proporcionar entradas muy significativas sobre el diseño o la calidad de los productos o servicios, permitiendo a la empresa tratar las demandas o preferencias del cliente en evolución.

La comunicación puede tomar formas tales como un manual de políticas, memorando, correos electrónicos, boletines de noticias, mensajes en la Web y de vídeo. Cuando los mensajes se transmiten verbalmente en grandes grupos, reuniones reducidas o entrevistas personales el tono de voz y el lenguaje corporal pone énfasis a lo que se está diciendo.

#### **1.7.5.8. Monitoreo**

*La administración de riesgos corporativos se monitorea revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de monitoreo, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas. Durante el transcurso normal de las actividades de gestión tiene lugar un monitoreo permanente. El alcance y*

*frecuencia de las evaluaciones independientes dependerá de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de monitoreo permanente. Las deficiencias en la administración de riesgos empresariales se comunican de forma ascendente reportando los temas más importantes a la alta dirección y al consejo de administración.*

La administración de riesgos de una entidad cambia con el tiempo. Las respuestas al riesgo que antaño eran efectivas pueden llegar a ser irrelevantes; las actividades de control pueden resultar menos efectivas o inexistentes o los objetivos de control pueden cambiar. Esto puede ser debido a la llegada de nuevo personal, cambios en la estructura u orientación de la entidad o la introducción de nuevos procesos. Enfrentada a tales cambios, la dirección necesita determinar si el funcionamiento de la administración de riesgos corporativos continua siendo efectiva.

El monitoreo puede realizarse de dos maneras: a través de actividades permanentes o mediante evaluaciones independientes. Cuanto mayor es el alcance y efectividad del monitoreo permanente, existe menor necesidad de elaborar evaluaciones independientes. La frecuencia necesaria de éstas últimas para que la dirección tenga una seguridad razonable de la efectividad de la administración de riesgos corporativos es una cuestión de criterio de la dirección.

El monitoreo permanente está integrado en las actividades operativas normales y recurrentes de una entidad. El monitoreo se lleva a cabo en tiempo real, reacciona de modo dinámico a las condiciones cambiantes y está engranado a la entidad. Como resultado, es más efectivo que las evaluaciones independientes. Como las evaluaciones independientes tienen lugar después de los hechos, generalmente los problemas se identificarán más rápidamente con las pautas de monitoreo permanente. Muchas entidades con sólidas actividades de monitoreo permanente realizan, sin embargo, evaluaciones independientes de la administración de riesgos corporativos periódicamente.

#### **1.7.6. CLASIFICACIÓN Y CATEGORIZACIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITOS**

Las Cajas Municipales de Ahorro y Créditos son supervisadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP's. - SBS, en adelante la Superintendencia, la que regula las operaciones crediticias de acuerdo a lo establecido en la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, Ley N° 26702 y sus modificatorias, en adelante Ley General.

La Superintendencia en uso de sus atribuciones conferidas por la Ley General, aprobó mediante la Resolución SBS N° 11356-2008 el Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones, en adelante el Reglamento, donde se

establecen los lineamientos para la evaluación de la cartera de créditos, así como la clasificación del deudor en categorías considerando el grado de cumplimiento de sus obligaciones.

Los aspectos más importantes relacionados con la evaluación y clasificación de la cartera crediticia, se expone a continuación:

#### **1.5.6.1. Tipos de Créditos**

La cartera de créditos será clasificada en ocho (8) tipos.

##### **i) Créditos corporativos**

Son aquellos créditos otorgados a personas jurídicas que han registrado un nivel de ventas anuales mayor a S/. 200 millones en los dos (2) últimos años, de acuerdo a los Estados Financieros anuales auditados más recientes del deudor. Si el deudor no cuenta con Estados Financieros auditados, los créditos no podrán ser considerados en esta categoría.

##### **ii) Créditos a grandes empresas**

Son aquellos créditos otorgados a personas jurídicas que poseen al menos una de las siguientes características:

- a. Ventas anuales mayores a S/. 20 millones pero no mayores a S/. 200 millones en los dos (2) últimos años, de acuerdo a los Estados Financieros más recientes del deudor.

### **iii) Créditos a medianas empresas**

Son aquellos créditos otorgados a personas jurídicas que tienen un endeudamiento total en el sistema financiero superior a S/. 300 000 en los últimos seis (6) meses y no cumplen con las características para ser clasificados como créditos corporativos o a grandes empresas.

### **iv) Créditos a pequeñas empresas**

Son aquellos créditos destinados a financiar actividades de producción, comercialización y/o prestación de servicios, otorgados a personas naturales como a personas jurídicas, cuyo endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) es superior a S/. 20 000 pero no mayor a S/. 300 000 en los últimos seis (6) meses.

### **v) Créditos a microempresas**

Son aquellos créditos destinados a financiar actividades de producción, comercialización y/o prestación de servicios, otorgados a personas naturales como a personas jurídicas, cuyo endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) no superan S/. 20 000 en los últimos seis (6) meses.



#### **vi) Créditos de consumo**

Son aquellos créditos revolventes otorgados a personas naturales, con la finalidad de atender pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con la actividad empresarial.

#### **vii) Créditos hipotecarios para vivienda**

Son aquellos créditos otorgados a personas naturales para la adquisición, construcción, refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento y subdivisión de vivienda propia.

### **1.5.6.2. Criterios de Evaluación Crediticia**

El otorgamiento del crédito está determinado por la capacidad de pago del solicitante definida fundamentalmente por su flujo de caja y sus antecedentes crediticios.

La evaluación del solicitante para el otorgamiento del crédito a deudores no minoristas debe considerar además de los conceptos señalados en el párrafo anterior, su entorno económico, la capacidad de hacer frente a sus obligaciones ante variaciones cambiarias o de su entorno comercial, político o regulatorio, el tipo de garantías que respalda el crédito, la calidad de dirección de la empresa y las clasificaciones asignadas por las demás empresas del sistema financiero.

Para evaluar el otorgamiento de créditos a deudores minoristas, se analizará la capacidad de pago en base a los ingresos del solicitante, su patrimonio neto, el importe de sus diversas obligaciones, y el monto de las cuotas asumidas para con la empresa; así como las clasificaciones crediticias asignadas por las otras empresas del sistema financiero. En el caso de los créditos a pequeñas empresas y a microempresas, las empresas podrán prescindir de algunos de los requisitos documentarios exigidos por la Superintendencia de Banca y Seguros, pudiéndose elaborar conjuntamente entre cliente y empresa indicadores mínimos, a satisfacción de este organismo supervisor, que permitan determinar la capacidad de pago para cumplir con la obligación.

#### **1.5.6.3. Clasificación crediticia del deudor**

Los criterios generales más trascendentes establecidos para la clasificación del deudor, son los siguientes:

- a) La clasificación crediticia del deudor está determinada principalmente por la capacidad de pago del deudor, a través de su flujo de caja y el grado de cumplimiento de sus obligaciones. Asimismo, deben tomarse en consideración su solvencia, las clasificaciones crediticias asignadas por otras empresas del sistema financiero y su historial crediticio, entre otros elementos prudenciales.

- b) En caso que el deudor tenga varios créditos en la misma empresa, su clasificación será la correspondiente a la categoría de mayor riesgo.
- c) En caso el deudor tenga créditos en dos o más empresas del sistema financiero el deudor será clasificado a la categoría de mayor riesgo asignada por cualquiera de las entidades.

#### **1.5.6.4. Categorías de clasificación crediticia**

El deudor será clasificado de acuerdo a los tipos de créditos en las siguientes categorías:

- i) Categoría Normal (0)
- ii) Categoría con Problemas Potenciales (1)
- iii) Categoría Deficiente (2)
- iv) Categoría Dudoso (3)
- v) Categoría Pérdida (4)

#### **a) Cartera de créditos corporativos, a grandes empresas y a medianas empresas.**

##### **I) Categoría Normal (0):**

Cumple puntualmente, con el pago de sus obligaciones.

##### **II) Categoría con Problemas Potenciales (1):**

Atrasos ocasionales y reducidos hasta 60 días.

**III) Categoría Deficiente (2):**

Atrasos mayores a 60 días sin exceder a 120 días.

**IV) Categoría Dudoso (3):**

Atrasos mayores a 120 días sin exceder de 365 días.

**V) Categoría Pérdida (4):**

Presenta incumplimientos mayores de 365 días.

**b) Cartera de créditos a pequeñas empresas, a microempresas, de consumo revolvente y consumo no revolvente.**

**I) Categoría Normal (0):**

Paga puntualmente sus créditos o con un atraso de hasta 8 días.

**II) Categoría con Problemas Potenciales (1):**

Atrasos de pagos de 9 hasta 30 días.

**III) Categoría Deficiente (2):**

Atrasos de pagos de 31 a 60 días.

**IV) Categoría Dudoso (3):**

Atrasos de pagos de 61 a 120 días.

**V) Categoría Pérdida (4):**

Atrasos en sus pagos de más de 120 días calendarios.

**c) Cartera de créditos hipotecarios para vivienda**

**I) Categoría Normal (0):**

Cumple el pago de sus créditos o con un atraso de hasta 30días.

**II) Categoría con Problemas Potenciales (1):**

Atrasos de pagos de 31 hasta 60 días.

**III) Categoría Deficiente (2):**

Atrasos de pagos de 61 a 120 días.

**IV) Categoría Dudoso (3):**

Atrasos de pagos de 121 a 365 días.

**V) Categoría Pérdida (4):**

Atrasos en sus pagos de más de 365 días calendarios.

### **1.7.7. CLASIFICACIÓN DE LOS CRÉDITOS PARA SU EXPOSICIÓN EN EL BALANCE GENERAL**

Los estados financieros de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito se formulan considerando las cuentas contables establecidas en el Manual de Contabilidad aprobado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP's.

Las cuentas relacionadas con la cartera crediticia que se presentan en el balance general, son las siguientes:

#### **i) Créditos vigentes**

En esta cuenta se registran los créditos otorgados a los clientes del país y del exterior en sus distintas modalidades, cuyos pagos se encuentran al día, de acuerdo con lo pactado.

#### **ii) Créditos reestructurados**

En esta cuenta se registran los créditos o financiamientos directos, cualquiera sea su modalidad, sujeto a la reprogramación de pagos aprobada en el proceso de reestructuración, de concurso ordinario o preventivo, según sea el caso, conforme a la Ley General del Sistema Concursal aprobada mediante la Ley N° 27809.

### **iii) Créditos refinanciados**

En esta cuenta se registran los créditos, en sus distintas modalidades, en los cuales se hayan producido variaciones de plazo y/o monto del contrato original que obedecen a dificultades en la capacidad de pago del deudor.

### **iv) Créditos vencidos**

En esta cuenta se registra el capital de los créditos que no han sido cancelados o amortizados por los obligados en la fecha de vencimiento.

El plazo para considerar la totalidad del crédito como vencido es después de quince (15) días calendario de la fecha de vencimiento de pago pactado para créditos a grandes empresas y a medianas empresas, y de treinta (30) días calendario para créditos a pequeñas empresas y a microempresas.

### **v) Créditos en cobranza judicial**

En esta cuenta se registra el capital de los créditos a partir de la fecha de inicio del proceso judicial para su recuperación.

La demanda de cobranza por la vía judicial deberá iniciarse dentro del plazo de noventa (90) días calendario de haber registrado contablemente el crédito como vencido.

### **1.7.8. UNIDAD DE CREDITOS**

La Unidad de Créditos es el órgano de ejecución que depende directamente de la Gerencia, tiene como misión Identificar y promover operaciones susceptibles de ser financiadas, previo análisis del riesgo crediticio de acuerdo a las políticas, así como ser responsable por el otorgamiento y recuperación de los créditos concedidos.

#### **Funciones Específicas:**

- ✓ Formular y presentar a la Gerencia un plan anual de negocios para su aprobación, con inclusión de un cronograma de actividades, y su presupuesto anual, en base a la normatividad y lineamientos impartidos por la Alta Dirección, así como de las políticas impartidas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.
- ✓ Proponer, sustentar y conceder créditos hasta el monto de la autonomía autorizada por el Directorio.
- ✓ Proponer normas y políticas crediticias para la adecuada administración y calificación de las operaciones que garanticen suficientemente la cobertura del riesgo asumido y su oportuna recuperación.
- ✓ Recepcionar, analizar, evaluar y calificar las solicitudes de crédito, elaborar y sustentar la propuesta para su



otorgamiento, controlar la correcta aplicación de crédito, así como efectuar el seguimiento hasta su total cancelación.

- ✓ Dirigir y controlar el seguimiento adecuado y oportuno de la cartera de créditos, a efectos de obtener su recuperación en los plazos aprobados.
- ✓ Evaluar la situación de los clientes, obteniendo Informes crediticios sobre su posición en el mercado financiero.

#### **1.7.9. RIESGO CREDITICIO O RIESGO DE CREDITOS**

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, lo define como:

“La posibilidad de pérdidas por la incapacidad o falta de voluntad de los deudores para cumplir sus obligaciones contractuales.”

#### **1.7.10. CARTERA DE ALTO RIESGO – CAR**

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, define a la Cartera de Alto Riesgo, de la siguiente forma:

“**Cartera de Alto Riesgo:** Es la suma de los créditos reestructurados, refinanciados, vencidos y en cobranza judicial.”

#### **1.7.11. LINEAMIENTOS DE LA CARTERA DE ALTO RIESGO.**

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Norte S.A. tiene como política de créditos medir la calidad de su cartera de créditos

mediante límites de la cartera crediticia de alto riesgo.

El límite establecido por la Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Norte S.A., de acuerdo a los estándares del mercado financiero, consiste en mantener una cartera de alto riesgo igual o inferior al 10% del total de la cartera de créditos.

## **II. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1. TIPO DE DISEÑO**

El diseño a utilizar será el no experimental, transversal y descriptivo.

No experimental porque no se manipularán las variables ni sus dimensiones; transversal porque la recolección de datos se realizará en un momento determinado y descriptivo porque busca señalar detalladamente los hechos de las variables que se estudiarán.

### **2.2. MATERIAL Y MÉTODOS**

#### **2.2.1. UNIDAD DE ANÁLISIS**

Control Interno.

#### **2.2.2. POBLACIÓN**

La Población de la investigación está conformada por 12 Cajas Municipales de Ahorro y Crédito.

#### **2.2.3. MUESTRA**

La unidad de estudio para el presente trabajo de investigación está constituida por la Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Norte S.A., por la facilidad y oportunidad en la recopilación de los datos y el uso de las fuentes de información.

## **2.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

### **2.3.1. Métodos**

Se utilizará el método científico como método general de investigación y los métodos analítico y sintético.

### **2.3.2. Técnicas**

Las técnicas a utilizar serán las siguientes: Análisis de Contenidos, con sus instrumentos las fichas bibliográficas y de investigación para obtener información sobre antecedentes de la investigación, teorías, normativas, directivas, dispositivos legales; así como encuestas, con sus instrumentos, los cuestionarios para obtener información de las variables en estudio.

## **2.4. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS**

La presente investigación parte de las experiencias al evaluar el Sistema de Créditos de diversas Cajas Municipales de Ahorro y Crédito donde se aprecia controles internos pero no tan integrados.

En base a lo anterior, nuestra intención es la de verificar los resultados del control interno basados en el Informe COSO II y proponer un sistema de control interno con la contribución de las fortalezas de esta metodología.

Para desarrollar la presente investigación se ha obtenido información bibliográfica de fuentes primarias y secundarias que nos permitió contar con los antecedentes relacionados de la implementación del Informe COSO II, permitiéndome plantear el problema y la correspondiente hipótesis sujeta a verificación.

Durante el desarrollo de la investigación se aplicarán las técnicas de encuestas y entrevistas para obtener información y procesarla para viabilizar las conclusiones que conjuntamente con el análisis del marco teórico relacionado con el control interno se contrastará la hipótesis de investigación.

### III. RESULTADOS

#### 3.1. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS SOBRE EL CONTROL INTERNO EN BASE AL INFORME COSO II.

A continuación se presenta los resultados de los datos obtenidos durante el desarrollo de la investigación, la cual se llevó a cabo mediante encuestas y entrevista:

CUADRO Nº 1

#### CUANTIFICACIÓN DE LAS RESPUESTAS OBTENIDAS EN LAS ENCUESTAS

ENCUESTAS /RESPUESTA	TABULACIÓN DE RESPUESTAS									
	PREGUNTA Nº									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Encuesta Nº 1	b	b	a	a	a	a	a	a	b	a
Encuesta Nº 2	a	b	a	a	a	a	a	a	a	a
Encuesta Nº 3	a	b	a	a	a	a	a	a	a	a
Encuesta Nº 4	b	a	a	a	a	a	b	b	a	a
Encuesta Nº 5	a	b	a	a	b	a	b	a	a	a
Encuesta Nº 6	b	b	b	a	b	a	a	a	a	a
Encuesta Nº 7	b	a	a	a	a	a	a	a	a	a
Encuesta Nº 8	b	a	b	a	a	b	a	a	a	a
Encuesta Nº 9	b	a	b	a	a	a	a	a	a	a
Encuesta Nº 10	b	b	a	a	a	a	a	a	a	a
Encuesta Nº 11	b	b	a	a	a	b	a	a	a	a
Encuesta Nº 12	a	b	a	a	a	b	a	a	b	b
Encuesta Nº 13	b	b	a	a	a	a	a	a	a	b
Encuesta Nº 14	b	b	a	a	b	a	a	a	a	a
Encuesta Nº 15	a	b	a	a	b	a	a	b	a	a
Encuesta Nº 16	b	a	a	a	a	a	b	b	a	a

ALTERNATIVA /RESPUESTA	TABULACION DE RESPUESTAS									
	PREGUNTA N°									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A	5	5	13	16	12	13	13	13	14	14
B	11	11	3	0	4	3	3	3	2	2
	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16

**PORCENTAJES DE LAS RESPUESTAS**

ALTERNATIVA /RESPUESTA	TABULACION DE RESPUESTAS									
	PREGUNTA N°									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A %	31	31	81	100	75	81	81	81	87	87
B %	69	69	19	0	25	19	19	19	13	13
<b>TOTAL PORCENTAJE %</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Resultados de la Encuesta

Elaboración Propia

**Pregunta N° 1.-** ¿Cree usted que el actual control interno implementado para las operaciones de créditos en la CMAC del Norte S.A., es efectivo?

Respuesta	Porcentaje %
a) Si	31
b) No	69

**Pregunta N° 2.-** ¿El control interno actual de la CMAC del Norte S.A., permite detectar inmediatamente deficiencias en las operaciones de créditos?

<b>Respuesta</b>	<b>Porcentaje %</b>
a) Si	31
b) No	69

**Pregunta N° 3.-** ¿Considera que las deficiencias de control interno contribuyen al origen de créditos incobrables?

<b>Respuesta</b>	<b>Porcentaje %</b>
a) Si	81
b) No	19

**Pregunta N° 4.-** ¿A su criterio el sistema de control interno en las operaciones de créditos de la CMAC del Norte S.A. podría mejorarse?

<b>Respuesta</b>	<b>Porcentaje %</b>
a) Si	100
b) No	0



**Pregunta N° 5.-** ¿Cree usted que la conducta y actitudes positivas del personal de dirección fortalece cualquier sistema de control interno?

<b>Respuesta</b>	<b>Porcentaje</b> %
a) Si	75
b) No	25

**Pregunta N° 6.-** ¿Considera que una adecuada evaluación de los riesgos en las operaciones de créditos permitiría implementar un control interno más efectivo?

<b>Respuesta</b>	<b>Porcentaje</b> %
a) Si	81
b) No	19

**Pregunta N° 7.-** ¿Considera que un sistema de información y comunicación eficiente podrá fortalecer el sistema de control interno de la CMAC del Norte S.A.?

<b>Respuesta</b>	<b>Porcentaje</b> %
a) Si	81
b) No	19

**Pregunta N° 8.-** ¿El monitoreo constante de las operaciones de créditos permitiría evitar infracciones al control interno en la CMAC del Norte S.A.?

<b>Respuesta</b>	<b>Porcentaje</b> %
a) Si	81
b) No	19

**Pregunta N° 9.-** ¿La aplicación del control interno en base al Informe COSO II contribuiría a mejorar la gestión de las operaciones de créditos de la CMAC del Norte S.A.?

<b>Respuesta</b>	<b>Porcentaje</b> %
a) Si	87
b) No	13

**Pregunta N° 10.-** ¿Considera que el control interno bajo el informe COSO II permitiría mantener porcentajes mínimos de créditos incobrables?

<b>Respuesta</b>	<b>Porcentaje</b> %
a) Si	87
b) No	13

### **3.2. RESULTADOS EN LA GESTIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITOS**

Se procedió al análisis comparativo de la cartera de créditos de los años 2013 y 2014 respecto a su calidad y estado de la Cartera de Alto Riesgo – CAR, en dos momentos situacionales:

- i) Antes de la aplicación del control interno sobre la base del Informe COSO II, año 2013.
- ii) Después de la aplicación del control interno sobre la base del Informe COSO II, año 2014.

A continuación, se muestran los resultados en la cartera de créditos de la aplicación del control interno en base al Informe COSO II, para demostrar la hipótesis del presente trabajo de investigación:

#### **3.2.1. RESULTADOS EN LA CALIDAD DE LA CARTERA DE CRÉDITOS**

En el siguiente cuadro se exponen los resultados de la aplicación del control interno en base al Informe COSO II, en la calidad de la cartera de créditos.

**CUADRO N° 2**

**CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO DEL NORTE S.A**

**CALIDAD DE LA CARTERA DE CRÉDITOS**

**(En Miles de Nuevos Soles)**

TIPO DE CRÉDITO	2013		2014		VARIACIÓN DE LA CALIDAD DE CRÉDITOS	
	ANTES		DESPUÉS			
	S/.	%	S/.	%	S/.	%
NORMAL	14 268	13,94	50 350	48,78	36 082	25,89
CON PROBLEMAS POTENCIALES	16 473	16,08	9 586	9,29	(6 887)	(41,81)
DEFICIENTES	18 190	17,77	11 205	10,86	(6 985)	(38,40)
DUDOSO	22 469	21,95	13 426	13,01	(9 043)	(40,25)
PERDIDA	30 984	30,26	18 650	18,06	(12 334)	(39,81)
<b>TOTAL CARTERA DE CRÉDITOS</b>	<b>102 384</b>	<b>100,00</b>	<b>103 217</b>	<b>100,00</b>	<b>833</b>	<b>0,81</b>

Fuente: CMAC del Norte S.A.

Elaboración Propia

### 3.2.2. RESULTADOS EN LA CARTERA DE ALTO RIESGO

Los resultados de la aplicación del control interno en base al Informe COSO II, sobre la Cartera de Alto Riesgo se presentan en el siguiente cuadro.

**CUADRO N° 3**  
**CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO DEL NORTE S.A**  
**CARTERA DE CRÉDITOS DE ALTO RIESGO - CAR**  
**(En Miles de Nuevos Soles)**

TIPO DE CRÉDITO	2013		2014		VARIACIÓN DE LA CARTERA DE ALTO RIESGO	
	ANTES		DESPUÉS			
	S/.	%	S/.	%	S/.	%
REESTRUCTURADOS	218	0,21	0	0,00	(218)	(100,00)
REFINANCIADOS	12 356	12,07	3 205	3,11	(9 151)	(74,06)
VENCIDOS	17 538	17,13	2 426	2,35	(15 112)	(86,17)
JUDICIALES	10 380	10,14	4 150	4,02	(6 230)	(60,02)
<b>TOTAL CAR</b>	<b>40 492</b>	<b>39,55</b>	<b>9 781</b>	<b>9,48</b>	<b>(30 711)</b>	<b>(75,84)</b>
VIGENTES	61 892	60,45	93 436	90,52	31 544	50,97
<b>TOTAL CARTERA DE CRÉDITOS</b>	<b>102 384</b>	<b>100,00</b>	<b>103 217</b>	<b>100,00</b>	<b>833</b>	<b>0,81</b>

Fuente: CMAC del Norte S.A.  
 Elaboración Propia

Leyenda:

 Cartera de Alto Riesgo  Cartera sin atrasos

## **IV. DISCUSIÓN**

### **4.1. DISCUSIÓN DE LA ENCUESTA APLICADA**

De las encuestas realizadas se aprecia que el control interno actual en la CMAC del Norte S.A. no es totalmente efectivo y no permiten identificar deficiencias inmediatas en las operaciones de créditos.

La encuesta revela que los créditos incobrables se originan por las deficiencias en el control interno, sin embargo los encuestados concuerdan que el sistema de control interno es susceptible de mejora.

Los encuestados están de acuerdo que la aplicación del control interno en base al Informe COSO II mejoraría la gestión de las operaciones crediticias y permitirían mantener niveles mínimos de créditos incobrables.

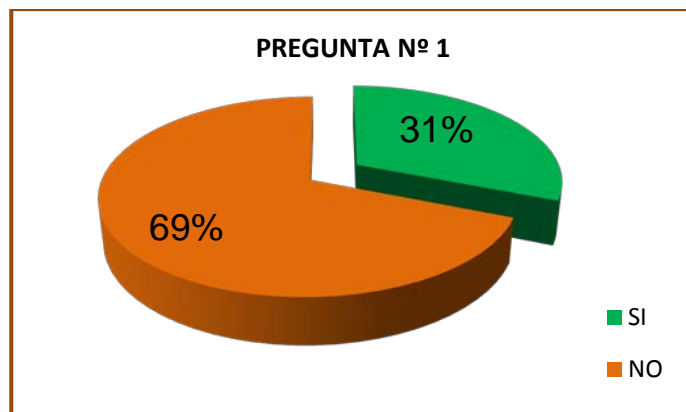
Del resultado de la encuesta se comprueba que la aplicación de los componentes del Sistema COSO II como el adecuado ambiente de control mediante la conducta y actitudes positivas del personal de dirección; evaluación de los riesgos y monitoreo generan una mejor efectividad en el control interno implementado para las operaciones crediticias.

### Pregunta N° 1

¿Cree usted que el actual control interno implementado para las operaciones de créditos en la CMAC del Norte S.A., es efectivo?

Respuesta	Porcentaje %
a) Si	31
b) No	69
<b>Total General</b>	<b>100</b>

Gráfico N° 4



Fuente: Resultados Cuadro N° 1

Elaboración propia

### **Discusión**

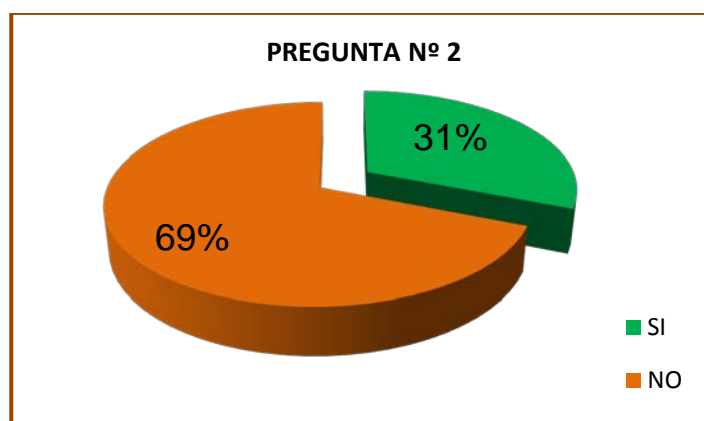
El 69% de los encuestados afirman que el actual control interno implementado para las operaciones de créditos en la CMAC del Norte S.A., no es efectivo.

## Pregunta Nº 2

**¿El control interno actual de la CMAC del Norte S.A., permite detectar inmediatamente deficiencias en las operaciones de créditos?**

Respuesta	Porcentaje %
a) Si	31
b) No	69
<b>Total General</b>	<b>100</b>

**Gráfico Nº 5**



Fuente: Resultados Cuadro Nº 1  
Elaboración propia

## **Discusión**

El 69% del personal encuestado manifestó que el sistema de control interno actual no permite detectar inmediatamente deficiencia en las operaciones de créditos de la CMAC del Norte S.A.

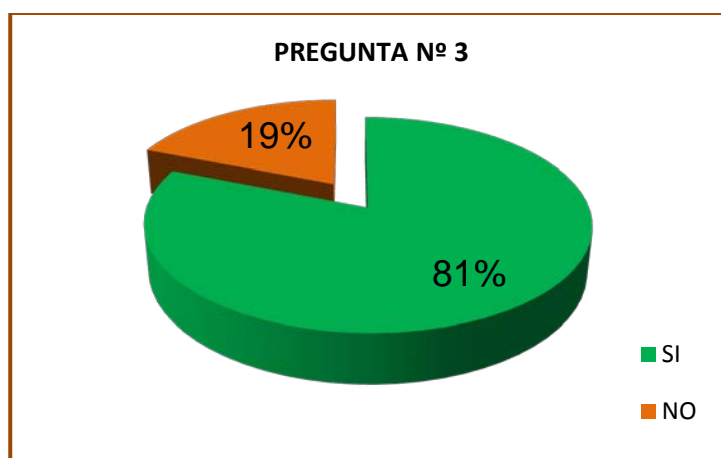


### Pregunta Nº 3

¿Considera que las deficiencias de control interno contribuyen al origen de créditos incobrables?

Respuesta	Porcentaje %
a) Si	81
b) No	19
<b>Total General</b>	<b>100</b>

Gráfico Nº 6



Fuente: Resultados Cuadro Nº 1

Elaboración propia

### **Discusión**

Casi la totalidad de los encuestados coinciden en afirmar que las deficiencias de control interno influyen en el incremento de créditos incobrables.

#### **Pregunta N° 4**

**¿A su criterio el sistema de control interno en las operaciones de créditos de la CMAC del Norte S.A. podría mejorarse?**

<b>Respuesta</b>	<b>Porcentaje</b>
a) Si	100
b) No	0
<b>Total General</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 7**



Fuente: Resultados Cuadro N° 1  
Elaboración propia

#### **Discusión**

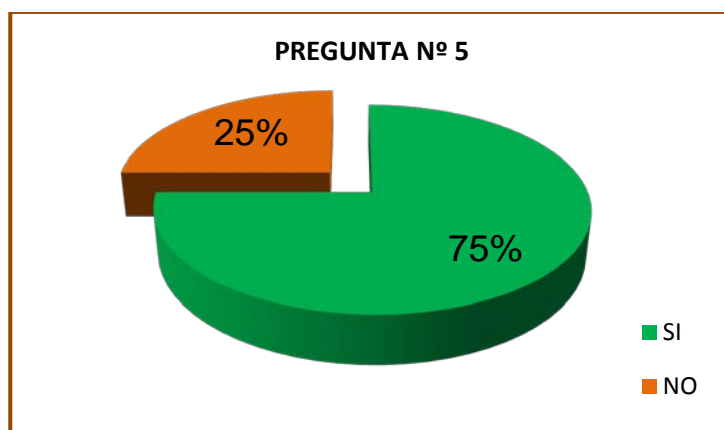
La totalidad de los encuestados están de acuerdo que el sistema de control interno en las operaciones de créditos de la CMAC del Norte S.A. podría mejorarse, lo que significaría contar con una mayor efectividad en los controles implementados.

### Pregunta N° 5

¿Cree usted que la conducta y actitudes positivas del personal de dirección fortalece cualquier sistema de control interno?

Respuesta	Porcentaje %
a) Si	75
b) No	25
<b>Total General</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 8**



Fuente: Resultados Cuadro N° 1

Elaboración propia

### **Discusión**

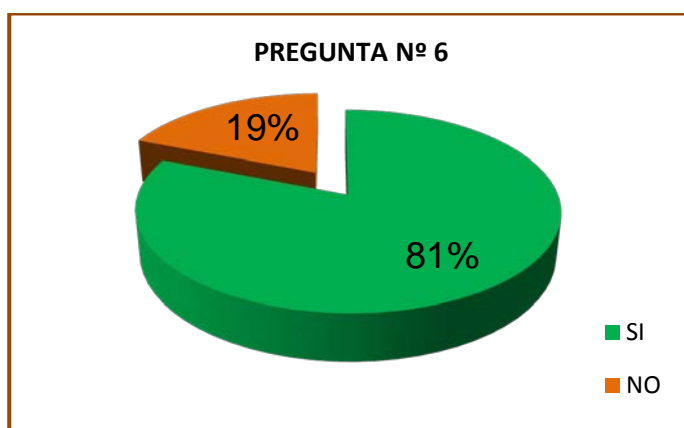
El 75% de los encuestados señalan que el sistema de control interno es fortalecido con conductas y actitudes positivas del personal de dirección.

### Pregunta N° 6

¿Considera que una adecuada evaluación de los riesgos en las operaciones de créditos permitiría implementar un control interno más efectivo?

Respuesta	Porcentaje %
a) Si	81
b) No	19
<b>Total General</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 9**



Fuente: Resultados Cuadro N° 1

Elaboración propia

### **Discusión**

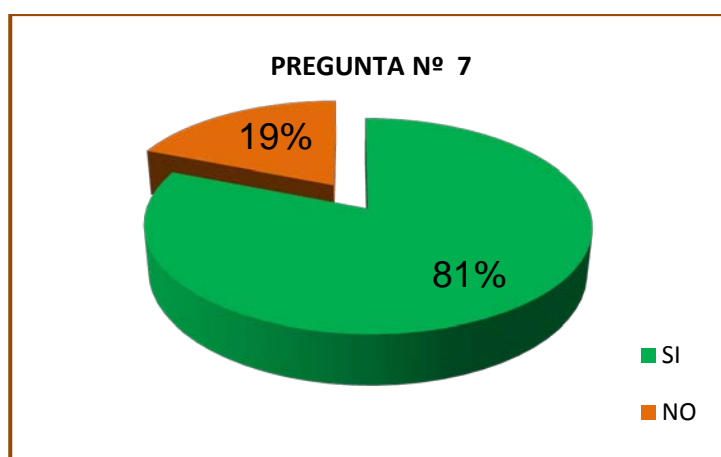
El 81% de los encuestados indican que se podría implementar un control interno más efectivo mediante una adecuada evaluación de los riesgos en las operaciones de créditos.

### Pregunta N° 7

¿Considera que un sistema de información y comunicación eficiente podrá fortalecer el sistema de control interno de la CMAC del Norte S.A.?

Respuesta	Porcentaje %
a) Si	81
b) No	19
<b>Total General</b>	<b>100</b>

Gráfico N° 10



Fuente: Resultados Cuadro N° 1  
Elaboración propia

### **Discusión**

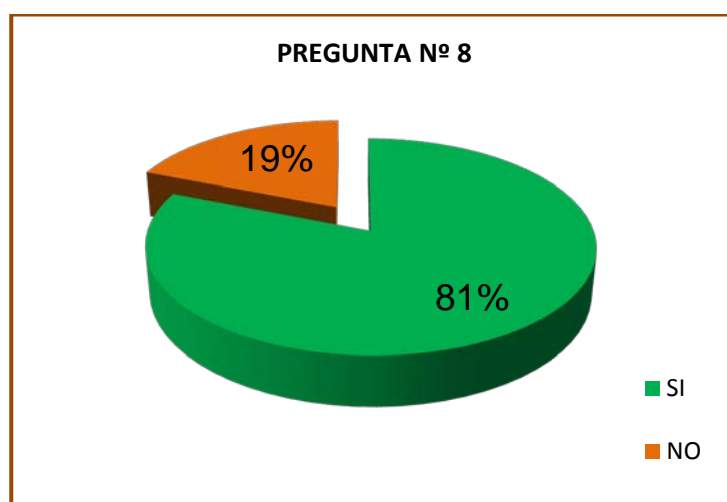
Los encuestados en un porcentaje de 81% manifiestan que el sistema de control interno de la CMAC del Norte S.A. estaría fortalecido con un sistema de información y comunicación eficiente.

### Pregunta N° 8

¿El monitoreo constante de las operaciones de créditos permitiría evitar infracciones al control interno en la CMAC del Norte S.A.?

Respuesta	Porcentaje %
a) Si	81
b) No	19
<b>Total General</b>	<b>100</b>

Gráfico N° 11



Fuente: Resultados Cuadro N° 1

Elaboración propia

### **Discusión**

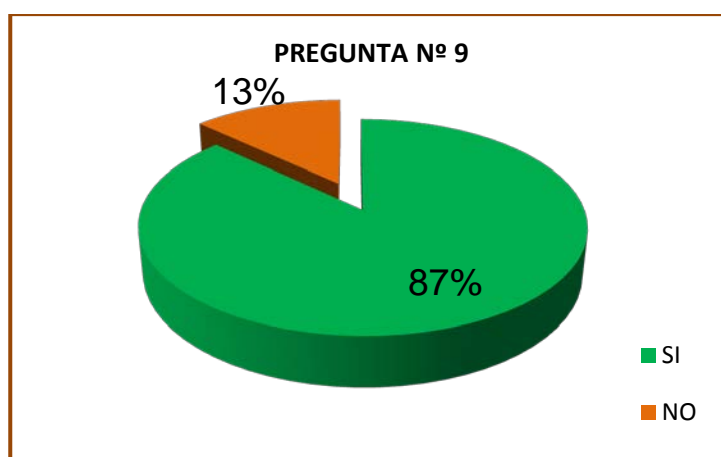
Casi la totalidad de los encuestados (81%) están de acuerdo que el monitoreo permanente es un factor fundamental para evitar las vulneraciones al control interno.

### Pregunta N° 9

**¿La aplicación del control interno en base al Informe COSO II contribuirían a mejorar la gestión de las operaciones de créditos?**

Respuesta	Porcentaje %
a) Si	87
b) No	13
<b>Total General</b>	<b>100</b>

**Gráfico N° 12**



Fuente: Resultados Cuadro N° 1  
Elaboración propia

### **Discusión**

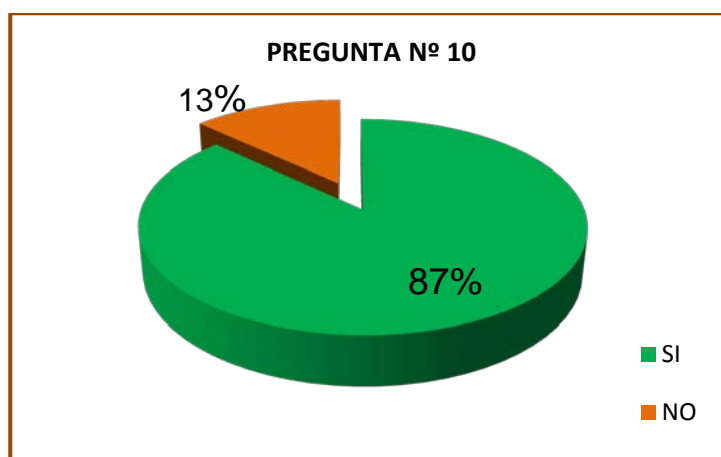
El 87% de los encuestados manifiestan conocer el sistema de control interno en base al Informe COSO II y están de acuerdo que dicho control interno mediante la aplicación de sus componentes contribuirían a una mejor gestión de las de las operaciones de créditos.

### Pregunta N° 10

¿Considera que el control interno bajo en base al informe COSO II permitiría mantener porcentajes mínimos de créditos incobrables?

Respuesta	Porcentaje %
a) Si	87
b) No	13
<b>Total General</b>	<b>100</b>

Gráfico N° 13



Fuente: Resultados Cuadro N° 1  
Elaboración propia

### **Discusión**

En concordancia con las respuestas anteriores el 87% de los encuestados afirman que los créditos incobrables se mantendrían en porcentajes mínimos con la implementación del control interno en base al Informe COSO II.



## **4.2. DISCUSIÓN DE LOS EFECTOS EN LA GESTIÓN DE LA CARTERA CREDITICIA**

### **4.2.1. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS EN LA CLASIFICACIÓN DE LOS CRÉDITOS EN LA CARTERA CREDITICIA.**

La cartera crediticia analizada mediante la comparación de los estados antes y después de la aplicación de procedimientos de control interno ( Anexo 2) en base del Informe COSO II, muestran los efectos de mejoramiento de la gestión en la cartera de créditos generando una mayor calidad de los créditos y disminución del riesgo crediticio al incrementarse los créditos normales o créditos que son pagados puntualmente y disminuyendo los créditos que no son pagados puntualmente ( con problemas potenciales, deficientes, dudosos y pérdidas).

A continuación se discute los resultados del análisis efectuado a la composición de la cartera de créditos para demostrar la hipótesis del presente trabajo de investigación:

CUADRO N° 4

CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO DEL NORTE S.A

CALIDAD DE LA CARTERA DE CRÉDITOS

(En Miles de Nuevos Soles)

TIPO DE CRÉDITO	2013		2014		VARIACIÓN DE LA CALIDAD DE CRÉDITOS	
	ANTES		DESPUÉS			
	S/.	%	S/.	%	S/.	%
NORMAL	14 268	13,94	50 350	48,78	36 082	252,89
CON PROBLEMAS						
POTENCIALES	16 473	16,08	9 586	9,29	(6 887)	(41,81)
DEFICIENTES	18 190	17,77	11 205	10,86	(6 985)	(38,40)
DUDOSO	22 469	21,95	13 426	13,01	(9 043)	(40,25)
PERDIDA	30 984	30,26	18 650	18,06	(12 334)	(39,81)
<b>TOTAL CARTERA DE CRÉDITOS</b>	<b>102 384</b>	<b>100,00</b>	<b>103 217</b>	<b>100,00</b>	<b>833</b>	<b>0,81</b>

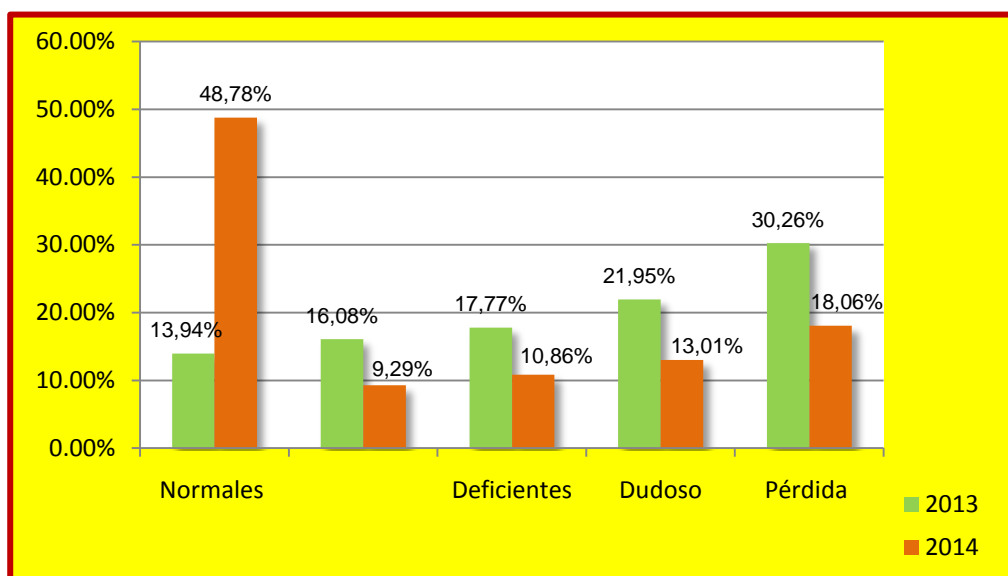
Fuente: CMAC del Norte S.A.

Elaboración Propia

Gráfico N° 14

EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD DE LA

CARTERA DE CRÉDITOS



Fuente: CMAC del Norte S.A.

Elaboración Propia

### **Créditos Normales**

Los créditos que son pagados puntualmente aumentaron del 13,94% en el año 2013 al 48,78% en el año 2014, determinándose un incremento del 252,89%, debido a la implementación de controles internos que optimizaron la evaluación de los créditos, porque se otorgaron créditos a clientes con una debida capacidad de pago que les permite cumplir con sus obligaciones.

### **Créditos Con Problemas Potenciales**

Los créditos con atrasos de hasta 60 días disminuyeron en 41,81%. De 16,09% en el año 2013 a 9,29% en el año 2014, debido a los controles implementados **en la fase de monitoreo y supervisión** de los créditos que permiten avisar a los clientes sobre sus vencimientos.

### **Créditos Deficientes**

Los créditos con atrasos de hasta 120 días disminuyeron en 38,40%. De 17,77% en el año 2013 a 10,86% en el año 2014, debido a los controles implementados en **la fase de monitoreo y supervisión** de los créditos que permiten visitar y brindarles oportunidades de pago a los clientes morosos.

### **Créditos Dudosos**

Los créditos con atrasos de hasta 365 días disminuyeron en 40,25%. De 21,95% en el año 2013 a 13,01% en el año 2014, debido a los controles implementados en **la fase de Actividades de Control** en el área de Recuperaciones, así como establecer responsabilidades a los analistas de créditos consistentes en realizar un permanente seguimiento del crédito dudoso.

### **Créditos Pérdida**

Los créditos con atrasos de más a 365 días disminuyeron en 39,81%. De 30,26% en el año 2013 a 18,06% en el año 2014, debido a los controles implementados en **la fase de información y comunicación** que permiten dar a conocer sobre las consecuencias de calificarse como un deudor moroso en el sistema financiero.

#### 4.2.2. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS EN LA CARTERA DE ALTO RIESGO - CAR.

La Cartera de Alto Riesgo - CAR analizada mediante la comparación de los estados antes y después de la aplicación de procedimientos de control interno sobre la base del Informe COSO II, muestra una disminución trascendente de los créditos con alto riesgo.

A continuación se discute los resultados del análisis efectuado a la composición de la cartera de créditos para demostrar la hipótesis del presente trabajo de investigación:

**CUADRO N° 5**  
**CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO DEL NORTE S.A**  
**CARTERA DE ALTO RIESGO - CAR**  
**(En Miles de Nuevos Soles)**

TIPO DE CRÉDITO	2013		2014		VARIACIÓN DE LA CARTERA DE ALTO RIESGO	
	ANTES		DESPUÉS			
	S/.	%	S/.	%	S/.	%
REESTRUCTURADOS	218	0,21	0	0,00	(218)	(100,00)
REFINANCIADOS	12 356	12,07	3 205	3,11	(9 151)	(74,06)
VENCIDOS	17 538	17,13	2 426	2,35	(15 112)	(86,17)
JUDICIALES	10 380	10,14	4 150	4,02	(6 230)	(60,02)
<b>TOTAL CAR</b>	<b>40 492</b>	<b>39,55</b>	<b>9 781</b>	<b>9,48</b>	<b>(30 711)</b>	<b>(75,84)</b>
VIGENTES	61 892	60,45	93 436	90,52	31 544	50,97
<b>TOTAL CARTERA DE CRÉDITOS</b>	<b>102 384</b>	100,00	103 217	100,00	833	0,81

Fuente: CMAC del Norte S.A.

Elaboración Propia

Leyenda:



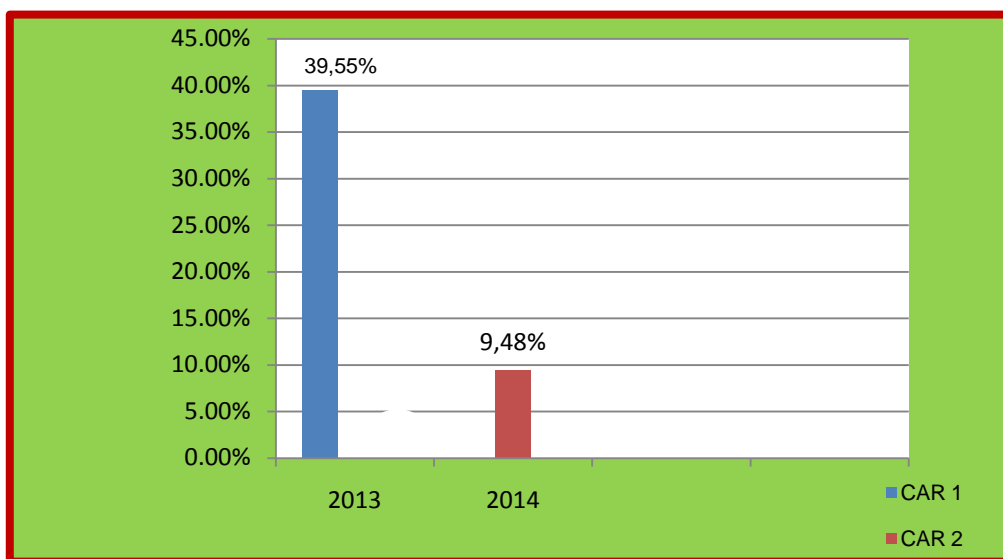
Cartera de Alto Riesgo



Cartera sin atrasos

Gráfico N° 15

EVOLUCIÓN DE LA CARTERA DE ALTO RIESGO

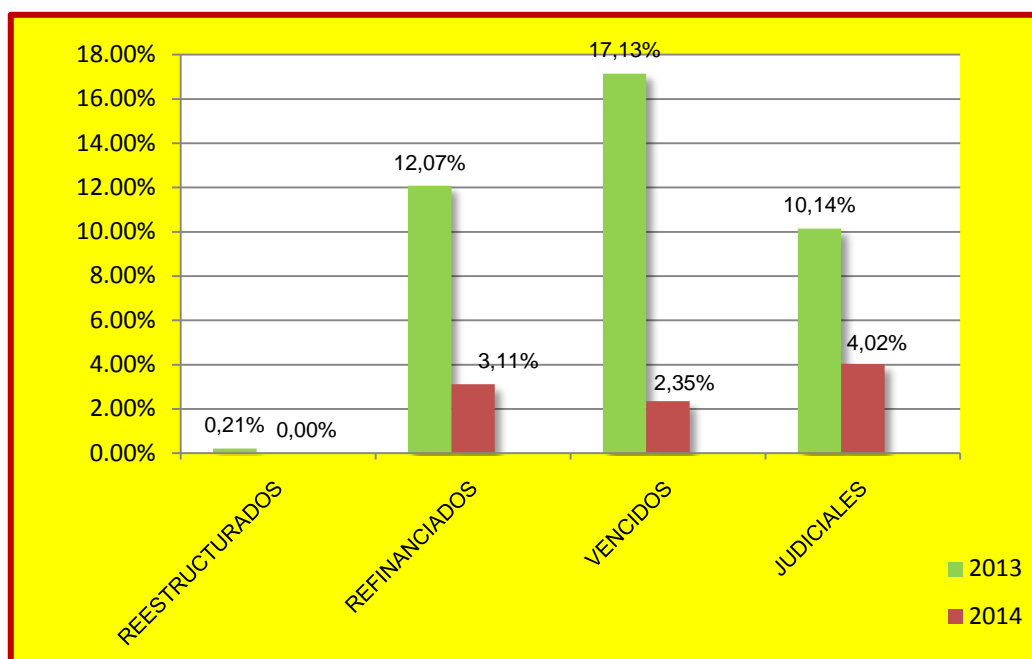


Fuente: CMAC del Norte S.A.

CAR: Cartera de Alto Riesgo

Gráfico N° 16

EVOLUCIÓN DE LOS CRÉDITOS COMPONENTES DE LA  
CARTERA DE ALTO RIESGO



Fuente: CMAC del Norte S.A.

Elaboración Propia

## **Cartera de Alto Riesgo**

La implementación de controles internos sobre la base del Informe COSO II en la gestión de la cartera de créditos ha permitido que la Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Norte S.A. disminuya el riesgo crediticio, apreciándose que durante el ejercicio 2013 la Cartera de Alto Riesgo representaba el 39,55% de la Cartera Crediticia Total y durante el año 2014 en que se aplicaron los controles internos del Informe COSO II, disminuyó a 9.48% cumpliendo el límite establecido por la empresa para administrar créditos de alto riesgo hasta un 10% del total de la cartera.

Los controles internos implementados básicamente en las fases de evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, así como en la fase de supervisión incidieron en la disminución de los créditos componentes de la Cartera de Alto Riesgo, tal como se expone a continuación:

### **Créditos Reestructurados**

Disminuyeron en 100%. De 0,21%% en el año 2013 a 0% en el año 2014, debido a los controles implementados en la fase de evaluación de riesgos, que generó se otorguen créditos a clientes con una debida capacidad de pago que les permite cumplir con sus obligaciones.

### **Créditos Refinanciados**

Disminuyeron en 74,06%. De 12,07%% en el año 2013 a 3,11% en el año 2014, debido a los controles implementados en la fase de evaluación de riesgos, que generó se otorguen créditos a clientes con una debida capacidad de pago, refinanciando el crédito en caso necesario.

### **Créditos Vencidos**

Disminuyeron en 86,17%. De 17,13%% en el año 2013 a 2,35% en el año 2014, debido a los controles implementados en la fase de supervisión, que generó efectuar seguimientos permanentes de los créditos vencidos.

### **Créditos Judiciales**

Disminuyeron en 60,02%. De 10,14%% en el año 2013 a 4,02% en el año 2014, debido a los controles implementados en la fase de supervisión, que generó una mayor presión en las cobranzas, siendo necesario iniciar el proceso judicial para el recupero del crédito, en casos de negación de los deudores para cumplir con sus obligaciones crediticias.

## V. CONCLUSIONES

1. La implementación de un modelo de control interno, sobre la base del Informe COSO II, contribuirá a optimizar la Cartera de Alto Riesgo de la Caja Municipal de Ahorro y Créditos del Norte S.A.
2. Se determinó que la CMAC del Norte S.A., no aplica el sistema de control interno basado en informe COSO II, no permitiéndole detectar oportunamente deficiencias durante el proceso de créditos, al carecer de un rigor evaluativo para identificar los riesgos y seleccionar entre las posibles alternativas de respuesta a ellos: evitar, reducir, compartir o aceptar el riesgo, generando créditos incobrables.
3. El control interno implementado para el Sistema de Créditos en la CMAC del Norte S.A. se fortalecerá con adecuadas conductas y actitudes de la Dirección, determinando objetivos estratégicos e identificando los posibles eventos de riesgos que podrían afectarlos, por lo que será necesario evaluar los riesgos y darle una respuesta.
4. La Cartera de Alto Riesgo de la CMAC del Norte S.A. se optimizará con la implementación de Actividades de Control constituidas por políticas y procedimientos específicos orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos durante el proceso crediticio, permitiendo el cumplimiento del objetivo fundamental de mantener créditos incobrables mínimos.



5. La Comunicación y la Supervisión constante de los aspectos relacionados con los riesgos que afecten al control interno del proceso crediticio de la CMAC del Norte S.A. contribuirá a mejorar la Cartera de Alto Riesgo, porque se podrán corregir oportunamente las deficiencias identificadas.

## **VI. RECOMENDACIONES**

1. La Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Norte S.A. necesita optimizar su Cartera de Alto Riesgo, por lo que deberá diseñar su control interno en base al Informe COSO II.
2. La CMAC del Norte S.A. deberá implementar el control interno en base al Informe COSO II, lo cual permitirá contar con un sólido proceso para la identificación de los riesgos y administrarlos adecuadamente reduciendo su Cartera de Alto Riesgo.
3. La base para la existencia de un control interno efectivo lo constituye las conductas del personal; por tanto para que el control interno se fortalezca en la Unidad de Créditos, recomendamos la aplicación de los valores como responsabilidad, honradez, moral y ética en todo el personal; la filosofía y actuación ejemplar del Directorio y la Gerencia.
4. Para asegurar que se tomen las medidas necesarias para afrontar los riesgos que ponen en peligro la consecución de los objetivos en la Unidad de Créditos, se recomienda que se apliquen Actividades de Control durante todo el proceso de créditos, debiendo comprender procedimientos como aprobaciones y autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de resultados, segregación de funciones y otros.

5. Para optimizar el control interno en la Unidad de Créditos se recomienda que el proceso de comunicación genere información útil y oportuna sobre los riesgos que pongan en peligro la calidad de los créditos. Así como una supervisión constante de los controles internos para mejorar la Cartera de Alto Riesgo.

## VII. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

### 1. TEXTUALES

- **ABARCA CUÉLLAR, José Rutilio y AYALA PREZA, Yessenia Marisol y SURIA MORALES, José Rogelio (2010)**, Diseño de un Sistema de Control Interno con enfoque COSO II para el área de inventarios. (Tesis de Grado). San Salvador: Universidad de El Salvador.
- **ACEVEDO BORJA, Jaime (2008)**, Propuesta de Evaluación de Los Procedimientos De Control Interno mediante el Método Coso II para la empresa Inteleq S.A., (Tesis de Grado). Ecuador: Escuela Politécnica Del Ejército.
- **ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS** – Marco Integrado Coopers & Lybrand. Price Water House & Coopers. Colombia, 2005.
- **CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA.** (2004) Manual de Auditoría Gubernamental. Lima: Editora Perú.
- **CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA (2008).** Normas de Control Interno. Lima. Editora Perú.
- **FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE CONTADORES – IFAC.** (2008) Normas Internacionales de Auditoría. Lima. Editado por la Federación de Colegios de Contadores del Perú.
- **GODOY GONZALES, Gerardo (2009)**, Auditoría Interna al Área de Cuentas Por Cobrar con la Metodología COSO-ERM. (Tesis de Grado). Guatemala: Universidad de San Carlos.

- **INSTITUTO AUDITORES INTERNOS DE ESPAÑA- Coopers & Lybrand, SA.** (2004). Los nuevos conceptos del control interno- Informe COSO- Madrid. Ediciones Díaz de Santos S.A.
- **LAS DECLARACIONES DE NORMAS DE AUDITORÍA - Statements on Auditing Standards – SAS** - Edición Reimpresa Octava – Editora Pacífico. Perú. 2007.
- **PIMENTAL CHINCHILLA, Edgar (2010)**, Control Interno basado en el Informe COSO-ERM de la Auditoría Interna en una Entidad Gubernamental. (Tesis de Maestría). Guatemala: Universidad Panamericana.
- **RESOLUCIÓN DE SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y APF'S N° 11356-2008.**

## 2. VIRTUALES

- **RODRÍGUEZ PRENTICE, Arcadio (Perú, 2009)**, El Control Interno en las Caja Municipales”. <http://expocontrolinterno.com>.
- “<http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual>”,
- “<http://www.gestiopolis.com/canales7/fin/>

# **A N E X O S**

# A N E X O 1

## ENCUESTA

### ENCUESTA DIRIGIDA AL JEFE DE CREDITOS Y ANALISTAS DE CRÉDITOS

Se está desarrollando un trabajo de investigación que servirá de base para una tesis profesional relacionada con el control interno en base al Informe "COSO II", y su contribución a la mejora del sistema de créditos de una Caja Municipal de Ahorro y Crédito.

Se agradece la receptividad que sirva tenerla al cuestionario, asimismo no necesita identificarse ya que los datos son para el análisis puntual.

Lea cada una de los ítems y seleccione con objetividad la que usted crea conveniente.

**Pregunta N° 1.- ¿Cree usted que el actual control interno implementado para las operaciones de créditos en la CMAC del Norte S.A., es efectivo?**

- a) Si            ( )
- b) No            ( )

**Pregunta N° 2.- ¿El control interno actual de la CMAC del Norte S.A., permite detectar inmediatamente deficiencias en las operaciones de créditos?**

- a) Si            ( )
- b) No            ( )

**Pregunta N° 3.- ¿Considera que las deficiencias de control interno contribuyen al origen de créditos incobrables?**

a) Si ( )

b) No ( )

**Pregunta N° 4.- ¿A su criterio el sistema de control interno en las operaciones de créditos de la CMAC del Norte S.A. podría mejorarse?**

a) Si ( )

b) No ( )

**Pregunta N° 5.- ¿Cree usted que la conducta y actitudes positivas del personal de dirección fortalece cualquier sistema de control interno?**

a) Si ( )

b) No ( )

**Pregunta N° 6.- ¿Considera que una adecuada evaluación de los riesgos en las operaciones de créditos permitiría implementar un control interno más efectivo?**

a) Si ( )

b) No ( )



**Pregunta N° 7.- ¿Considera que un sistema de información y comunicación eficiente podrá fortalecer el sistema de control interno de la CMAC del Norte S.A.?**

- a) Si ( )
- b) No ( )

**Pregunta N° 8.- ¿El monitoreo constante de las operaciones de créditos permitiría evitar infracciones en el control interno en la CMAC del Norte S.A.?**

- a) Si ( )
- b) No ( )

**Pregunta N° 9.- ¿La aplicación del control interno bajo el Informe COSO II contribuiría a mejorar la gestión de las operaciones de créditos de la CMAC del Norte S.A.?**

- a) Si ( )
- b) No ( )

**Pregunta N° 10.- ¿Considera que el control interno bajo el informe COSO II permitiría mantener porcentajes mínimos de créditos incobrables?**

- a) Si ( )
- b) No ( )

## **A N E X O 2**

### **PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA IMPLEMENTAR EL CONTROL INTERNO SOBRE LA BASE DEL COSO II EN EL PROCESO CREDITICIO**

**CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO DEL NORTE S.A.**

**CMAC DEL NORTE S.A.**

#### **1. OBJETIVOS GENERALES**

Diseñar un Plan de Gestión de Riesgos para la identificación de eventos que pueden afectar a la CMAC DEL NORTE S.A., y gestionarlos de acuerdo al apetito del riesgo de la empresa, asegurando el logro de sus objetivos mediante la implementación del control interno sobre la base del Informe COSO II.

#### **2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- a) El apetito del riesgo se alinearé al tamaño, actividad, objetivos de rentabilidad y solvencia de la CMAC DEL NORTE S.A.
- b) Analizar y evaluar los riesgos existentes de la empresa.
- c) Tomar decisiones para afrontar los diferentes riesgos, considerando la rentabilidad y el riesgo global.
- d) Determinar la tolerancia a los riesgos más significativos.

- e) Establecer las actividades de control necesarias para asegurar que las respuestas a los riesgos institucionales, se apliquen adecuada y oportunamente.
- f) Desarrollar actividades de monitoreo permanente para medir la efectividad de los componentes de la administración del riesgo.

### **3. ALCANCE**

El ámbito de aplicación de las disposiciones contenidas en el presente Plan de Gestión de Riesgos comprende al Directorio, la Gerencia, La Unidad de Créditos y el personal de todas las oficinas y agencias de la CMAC DEL NORTE S.A.

### **4. MARCO NORMATIVO**

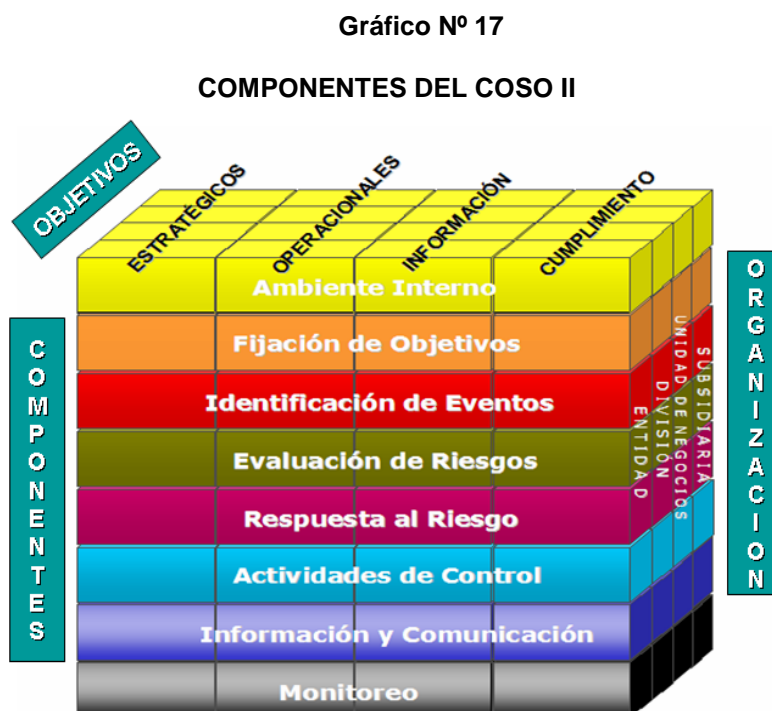
Mediante Acuerdo de Directorio N° 205-2014 de fecha 06 de octubre 2014 se aprueba la implementación del control interno en la gestión de la cartera de créditos en base al COSO II, teniendo como objetivo establecer una gestión de riesgos adecuada y debe estar diseñada para contar con un ambiente interno apropiado, desarrollar una adecuada determinación de objetivos, implementar una oportuna identificación, evaluación, tratamiento y control de riesgos, así como elaborar los reportes pertinentes y efectuar un adecuado monitoreo del proceso crediticio.

## 5. METODOLOGÍA

La metodología de administración de riesgos es un proceso llevado a cabo por un equipo multidisciplinario, es un proceso de mejoras continuas. En tal sentido la CMAC DEL NORTE S.A., ha elegido su modelo basado en los mejores elementos y prácticas del enfoque ERM/COSO II, que brinda recomendaciones sobre como evaluar y mejorar los sistemas de control.

Para identificar los riesgos, la metodología comprenderá, entrevistas, encuestas y la elaboración de un Inventario de Riesgos.

Los principales componentes o elementos a seguir en la administración de riesgos de la CMAC DEL NORTE S.A., se muestran a continuación gráficamente:



## 6. CRONOGRAMA

El cronograma estimado para el proceso de implementación del Plan de Gestión de Riesgos es el siguiente:

**CUADRO N° 6**  
**CRONOGRAMA DEL PLAN DE GESTION DE RIESGOS**

ACTIVIDADES	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	■	■	■									
EVALUACIÓN DE RIESGOS				■	■							
RESPUESTA A LOS RIESGOS						■						
MANUAL DE GESTIÓN DE RIESGOS DE CREDITOS							■					
APLICACIÓN A PARTIR DEL MES 8								■	■	■	■	■
ACTIVIDADES DE CONTROL	De acuerdo a la naturaleza del procedimiento de control serán de manera: permanente o periódico.											
MONITOREO	Se realizará de manera constante por la Unidad de Riesgos la que informará trimestralmente al Comité de Riesgos y éste al Directorio sobre la gestión de los principales riesgos.											

## 7. DICCIONARIO DE RIESGOS

Para la aplicación de la presente Norma deberán considerarse las siguientes definiciones:

- a) **Apetito por el riesgo.**- El nivel de riesgo que la empresa está dispuesta a asumir en su búsqueda de rentabilidad y valor.
- b) **Control interno.**- Un proceso, realizado por el Directorio, la Gerencia y el personal, diseñado para proveer un aseguramiento razonable en el logro de objetivos referidos a la eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, y cumplimiento de las leyes aplicables y regulaciones.

- c) **Macroproceso.-** Conjunto de actividades encadenadas, que realiza la empresa a fin de cumplir con sus objetivos institucionales.
- d) **Evento.-** Un suceso o serie de sucesos que pueden ser internos o externos a la empresa, originados por la misma causa, que ocurren durante el mismo período de tiempo.
- e) **Impacto.-** La consecuencia o consecuencias de un evento, expresado ya sea en términos cualitativos o cuantitativos. Usualmente se expresará en términos monetarios, como pérdidas financieras. También es llamado severidad.
- f) **Manuales de gestión de riesgos.-** Documentos que contienen las funciones, responsabilidades, políticas, metodologías, procesos y procedimientos dispuestos para la identificación, evaluación, tratamiento, control, reporte y monitoreo de los riesgos de la empresa.
- g) **Mapas de riesgos.-** Herramienta metodológica que permite hacer un inventario de los riesgos en forma ordenada y sistemática, definiéndolos, haciendo la descripción de cada uno de estos y las posibles consecuencias.
- h) **Manuales de políticas y procedimientos.-** Documentos que contienen funciones, responsabilidades, las políticas, metodologías y procedimientos establecidos por la empresa para la realización de las actividades de cada una de las unidades con las que cuenta, incluyendo las que corresponden a la gestión de riesgos.
- i) **Probabilidad.-** La posibilidad de la ocurrencia de un evento que usualmente es aproximada mediante una distribución estadística. En

ausencia de información suficiente, o cuando no resulta posible obtenerla, se puede aproximar mediante métodos cualitativos.

- j) **Proceso.-** Conjunto de actividades, tareas y procedimientos organizados y repetibles que producen un resultado esperado.
- k) **Riesgo.-** La condición en que existe la posibilidad de que un evento ocurra e impacte negativamente sobre los objetivos de la empresa.
- l) **Seguridad razonable.-** Nivel de seguridad que una empresa puede tener en alcanzar sus objetivos, considerando la posibilidad que se produzcan desviaciones o impactos financieros importantes que no sean prevenidos. dada la incertidumbre inherente al futuro.
- m) **Tolerancia al riesgo.-** El nivel de variación que la empresa está dispuesta a asumir en caso exista desviaciones a los objetivos empresariales trazados.

## **8. MAPA DE RIESGOS - IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS**

En el mapa de riesgos (cuadro N° 7) se presenta la evaluación de los riesgos que afronta la institución para determinar su tratamiento y posteriormente implementar el control interno en las operaciones crediticias.

## **9. RESPUESTA A LOS RIESGOS Y ACTIVIDADES DE CONTROL**

En la Matriz de Respuesta a los riesgos (cuadro N° 8) se consignan el control interno a implementar sobre la base de la evaluación de los riesgos de las operaciones de créditos.

**CUADRO N° 7**

**MAPA DE RIESGOS - IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS**

**Macro proceso: Operaciones de Créditos**

COD	SUB PROCESOS	RIESGOS IDENTIFICADOS								
		DESCRIPCION DEL RIESGO	FUENTE DE RIESGO	TIPO DE RIESGO	PROBALIDAD		IMPACTO		SEVERIDAD (NIVEL) DEL RIESGO	
					CLASIFICACION	VALOR	CLASIFICACION	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR
<b>RI1</b>	Solicitud de Créditos	Captación de clientes sin la capacidad de pago y sobreendeudamiento en el sistema financiero.	INTERNO	OPERATIVO	PROBABLE	3	GRAVE	3	INACEPTABLE	9
<b>RI2</b>	Evaluación de Expediente de Créditos	Historial crediticio con Información y documentación fraudulenta.	INTERNO	OPERATIVO	POSIBLE	2	MODERADO	2	MODERADO	4
<b>RI3</b>	Aprobación del crédito	Aprobación de tasas de interés indebidas y por personal no autorizado.	INTERNO	OPERATIVO	POSIBLE	2	MODERADO	2	MODERADO	4
<b>RI4</b>	Desembolso	Se desembolsa mayor importe del crédito aprobado.	INTERNO	OPERATIVO	POSIBLE	2	GRAVE	3	IMPORTANTE	6

**ESCALAS**

PROBABILIDAD	VALOR
PROBABLE	3
POSIBLE	2
REMOTO	1

IMPACTO	VALOR
GRAVE	3
MODERADO	2
LEVE	1

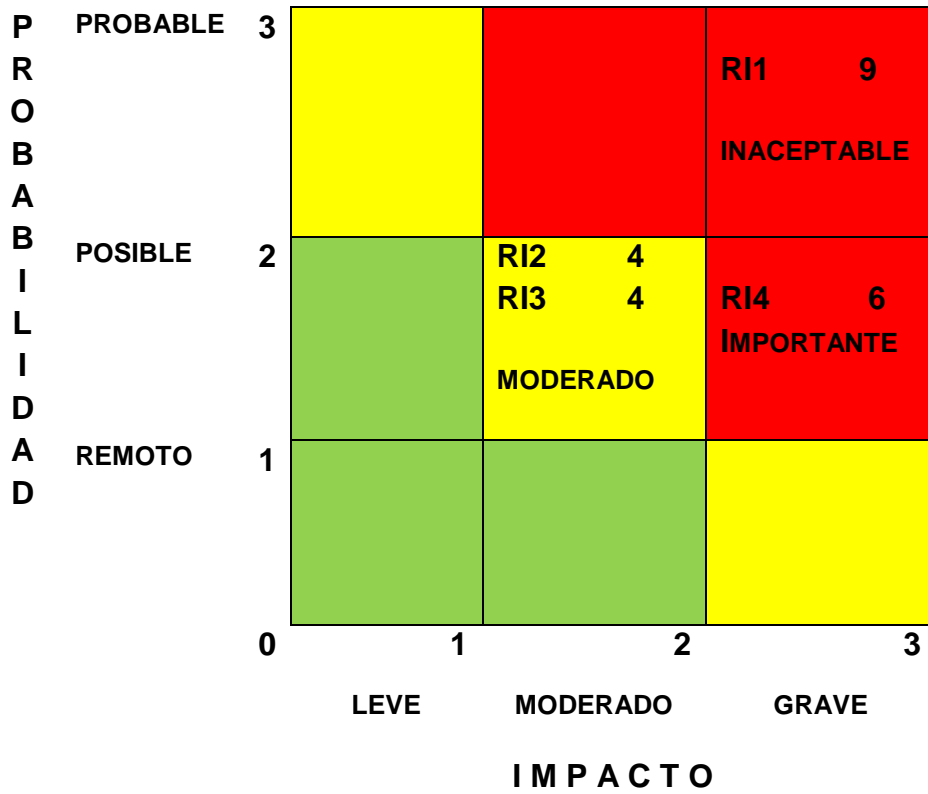
SEVERIDAD	VALOR
INACEPTABLE	9
IMPORTANTE	6
MODERADO	4
TOLERABLE	2
ACEPTABLE	1



CUADRO Nº 7.1

MAPA DE RIESGOS - IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

MATRIZ DE VALORACIÓN



Leyenda:

Leve  Moderado  Grave

**Cuadro Nº 8**

**RESPUESTA A LOS RIESGOS Y ACTIVIDADES DE CONTROL**

C O D I G O	SUB PROCESOS	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	RESPUESTA AL RIESGO	RIESGO RESIDUAL	RESPONSABLES (R)	CONTROLES CLAVES EXISTENTES					
						DESCRIPCIÓN DEL CONTROL	NIVEL DE EFICIENCIA			CUMPLE NORMA DE CONTROL	VALOR
							P	O	A		
<b>RI1</b>	Solicitud de Créditos	Captación de clientes sin la capacidad de pago y sobreendeudamiento en el sistema financiero.	Preparar flujos de efectivo de acuerdo a los ingresos y deudas del solicitante.	Moderado	Analistas de Créditos y Unidad de Riesgos	Aprobar la revisión de los documentos que sustentan la capacidad de pago del cliente.	Pe	Pv	Ma	Si	5
<b>RI2</b>	Evaluación de Expediente de Créditos	Historial Crediticio del Cliente con Información y documentación fraudulenta.	Capacitación a los Analistas de Créditos sobre técnicas de verificación de información y comprobación de la veracidad documentaria.	Moderado	Unidad de Riesgos – Gerencia de Créditos	Verificar la calidad de los programas de capacitación	Oc	Cr	Ma	Si	2
<b>RI3</b>	Aprobación del crédito	Aprobación de tasas de interés indebidas y por personal no autorizado.	Implementar niveles de aprobación en el otorgamiento de créditos e ingresos de escalas de tasas al sistema informático.	Moderado	Gerencia de Créditos	Validar las firmas de los funcionarios autorizados y límite de los montos establecidos.	Pe	Pv	Sa	Si	5
<b>RI4</b>	Desembolso	Se desembolsa mayor importe del crédito aprobado.	Ingreso del monto aprobado al sistema informático, sin opción de modificación.	Moderado	Tecnología de Información	Verificar el Voucher pagado y validar con el crédito aprobado.	Pe	Pv	Sa	Si	5

**Leyenda:** R: Responsables    P: Periodicidad    O: Oportunidad    A: Automatización  
 Pe: Permanente    Pv: Preventivo    Ma: Manual    Oc: Ocasional    Sa: Semi automatizado    Cr: Correctivo

## 10. DESARROLLO DE LA METODOLOGIA DEL COSO II

### 10.1. Sub Proceso: Captación de Clientes

Para la gestión de riesgos se ha utilizado la metodología del Sistema de Administración de Riesgos ERM – COSO II.

#### 1. IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO

*Mediante este proceso se identifican los riesgos que pueden tener un impacto sobre los objetivos de la CMAC DEL NORTE S.A.*

**CUADRO N° 9**  
**DISEÑO DE IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO EN EL SUB PROCESO**  
**CAPTACIÓN DE CLIENTES**

<b>Objetivo Estratégico:</b>	Incrementar la Cartera Crediticia otorgando créditos con tasas menores a las del mercado.
<b>Macroproceso:</b>	Colocaciones - Créditos
<b>Sub proceso:</b>	Captación de clientes.
<b>Evento:</b>	Incremento de la cartera crediticia en nuevos sectores.
<b>Identificación del Riesgo:</b>	Colocación de créditos a clientes sin la capacidad de pago.

#### 2. INVENTARIO Y REGISTRO DEL RIESGO

*El proceso de identificación de riesgos incluye la identificación del tipo de riesgo con el propósito de tener adecuadamente inventariados los riesgos, así como la definición de las causas y consecuencias sobre los objetivos.*

CUADRO N° 10

FORMATO DE INVENTARIO Y REGISTRO DE RIESGOS

RIESGO IDENTIFICADO	INVENTARIO DEL RIESGO					REGISTRO DE RIESGOS		
	TIPOS DE RIESGOS					FUENTE DEL RIESGO	CAUSAS	EFECTO / CONSECUENCIA
	ESTRATÉGICO	OPERATIVO	FINANCIERO	DE CUMPLIMIENTO (LEGAL)	TECNOLOGICO			
Colocación de créditos a clientes sin la capacidad de pago.		X				Interno	1. Deficiente capacitación de los analistas de créditos. 2. Falta de Supervisión de la Jefatura de Créditos.	Irrecuperabilidad del crédito y menores ganancias por las provisiones exigidas.

3. EVALUACION DEL RIESGO

*Cada uno de los riesgos de la CMAC DEL NORTE S.A., se evalúan en relación a probabilidad e impacto mediante la combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas, con la finalidad de determinar el nivel del riesgo y decidir su tratamiento. La evaluación de los riesgos se presenta en la Matriz de Valoración.*

CUADRO N° 11

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL RIESGO

CÓDIGO	RIESGO IDENTIFICADO	CALIFICACIÓN DEL RIESGO				SEVERIDAD (NIVEL) DEL RIESGO	
		PROBABILIDAD		IMPACTO		CLASIFICACIÓN	VALOR
		CLASIFICACIÓN	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR		
RI-1	Colocación de créditos a clientes sin la capacidad de pago.	POSIBLE	2	GRAVE	3	IMPORTANTE	6

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

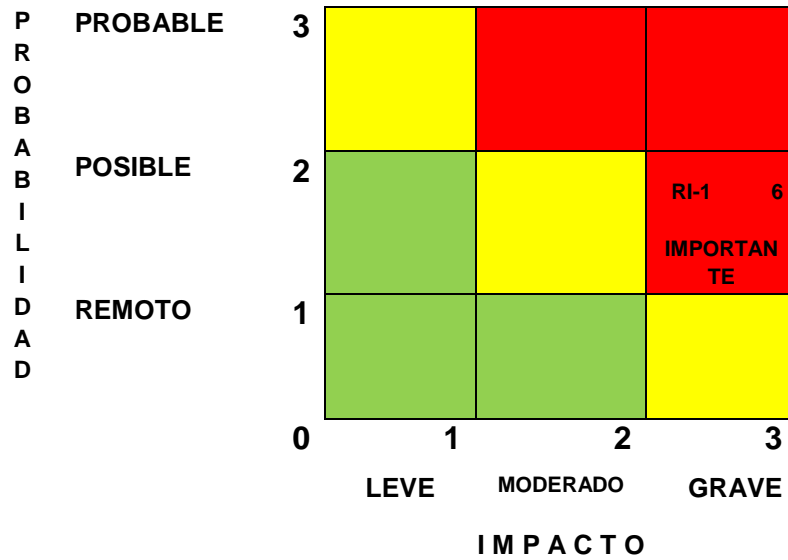
PROBABILIDAD	VALOR	IMPACTO	VALOR	SEVERIDAD	VALOR
PROBABLE	3	GRAVE	3	INACEPTABLE	9
POSIBLE	2	MODERADO	2	IMPORTANTE	6
REMOTO	1	LEVE	1	MODERADO	4
				TOLERABLE	2
				ACEPTABLE	1

#### 4. MATRIZ DE PROBABILIDAD E IMPACTO

CUADRO Nº 11.1

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL RIESGO

##### MATRIZ DE VALORACIÓN



Leyenda:

Leve  Moderado  Grave

#### 5. ANÁLISIS DEL RIESGO

*La empresa deberá optar por aceptar el riesgo, disminuirlo, transferirlo total o parcialmente o evitarlo de acuerdo al nivel de tolerancia al riesgo definido.*

*La empresa considera el efecto de la respuesta sobre la probabilidad e impacto, así como los costos y beneficios de la adopción de la respuesta.*

CUADRO N° 12

DISEÑO DEL ANÁLISIS DEL RIESGO

RIESGO IDENTIFICADO:		Colocación de créditos a clientes sin la capacidad de pago.
SEVERIDAD (NIVEL) DEL RIESGO	CLASIFICACIÓN	Importante
	VALOR	6
<b>ANÁLISIS DEL RIESGO</b>		
Se ha determinado como respuesta REDUCIR el riesgo, debido a que los beneficios a obtener son superiores a los costos para implementar acciones de control.		

**6. TRATAMIENTO – RESPUESTA AL RIESGO, CONTROLES Y RIESGO RESIDUAL.**

*Se busca asegurar que las políticas y procedimientos para el tratamiento de riesgos son apropiadamente tomados y/o ejecutados. Las actividades de control a implementarse estarán incorporadas en los procesos de gestión estratégica, de negocios y de apoyo y buscan la eficacia y efectividad de las operaciones de la CMAC DEL NORTE S.A., minimizando el riesgo residual.*

*Algunas actividades de control se indican a continuación:*

**a)** *Procedimientos de autorización y aprobación, b)* *Segregación de funciones, c)* *Controles sobre el acceso a los recursos o archivos, d)* *Verificaciones y conciliaciones, e)* *Rendición de cuentas, f)* *Revisión de procesos, actividades y tareas, g)* *Controles para las Tecnologías de la información y Comunicaciones.*

CUADRO Nº 13

MATRIZ DE TRATAMIENTO AL RIESGO

DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	TRATAMIENTO O RESPUESTA A LOS RIESGOS			CONTROLES				RIESGO RESIDUAL	
	OPCIÓN	ACCIONES	RESPONSABLES	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL	EVALUACIÓN				
					DOCUMENTADO	APLICACION	EFFECTIVO		RESULTADO
Colocación de créditos a clientes sin la capacidad de pago.	Reducir	1. Capacitación constante al personal sobre evaluación crediticia del deudor. 2. Definir políticas de otorgamiento de créditos y su inclusión en el Manual de Créditos.	Gerencia de Créditos Unidad de Riesgos	Verificar el cumplimiento de las políticas de créditos otorgando créditos a clientes con capacidad de pago.	SI	SI	SI	Los Controles existentes son efectivos y están documentados	MODERADO

## 7. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

La **información** de la CMAC DEL NORTE S.A. se desarrolla de forma interna y externa, y puede incluir información de gestión, financiera y operativa Cuenta con Sistemas automatizados de Información. Los canales de **comunicación interna** con el personal son: correo electrónico, intranet, memorandos, informes y los boletines. Los canales de **comunicación externa** con clientes, proveedores, accionistas son: correo electrónico, cartas, oficios, página web, accesos directos a portales de la SBS, notas periodísticas, boletines, etc.

La información y comunicación relacionada con el riesgo identificado se realiza de la siguiente manera:

CUADRO N° 14

### DISEÑO DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

INFORMACIÓN	COMUNICACIÓN
<ul style="list-style-type: none"><li>- Se obtiene información de las centrales de riesgos.</li><li>- Se emiten reportes del historial crediticio del deudor.</li><li>- Se obtiene reportes de la calificación del cliente en el sistema financiero.</li><li>- Se emiten reportes de créditos otorgados.</li><li>- Se obtiene historial de pagos de los deudores.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Se cuenta con comunicación en línea con las centrales de riesgos.</li><li>- En intranet se visualizan los reportes del historial crediticio de los clientes.</li><li>- La Gerencia de Créditos recibe reportes para su análisis por intranet.</li></ul>



## 8. MONITOREO

*El proceso de monitoreo se realizará en el curso normal de las actividades de la empresa y se complementará con evaluaciones independientes o una combinación de ambas. El proceso de monitoreo será realizado por la Unidad de Riesgos, la Unidad de Auditoría Interna y las Auditorías Externas de ser el caso.*

*Se expone un resumen del proceso de monitoreo relacionado con el riesgo identificado:*

### CUADRO Nº 15

#### DISEÑO DE MONITOREO

- **La Unidad de Riesgos** – Opina sobre el otorgamiento de créditos a clientes con capacidad de pago dudosa.
- **La Gerencia de Créditos** revisa los indicadores de los créditos concedidos versus los cumplimientos de pago.
- **Auditoría Interna** evalúa el proceso de otorgamiento de los créditos en sus fases de captación, evaluación y aprobación de créditos.

## 10.2. Sub Proceso: Aprobación del Crédito

### 3. IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO

Mediante este proceso se identifican los riesgos que pueden tener un impacto sobre los objetivos de la CMAC DEL NORTE S.A.

CUADRO Nº 16

#### DISEÑO DE IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO EN EL SUB PROCESO APROBACION DEL CRÉDITO

<b>Objetivo Estratégico:</b>	Incrementar la Cartera Crediticia otorgando créditos con las tasas menores del mercado.
<b>Macroproceso:</b>	Colocaciones
<b>Sub proceso:</b>	Aprobación del Crédito
<b>Evento:</b>	Aprobación de nuevas tasas de Interés por el Directorio
<b>Identificación del Riesgo:</b>	Colocación de créditos a clientes sin la capacidad de pago.

### 4. INVENTARIO DEL RIESGO

El proceso de identificación de riesgos incluye la identificación del tipo de riesgo con el propósito de tener adecuadamente inventariados los riesgos, así como el registro de las causas y consecuencias sobre los objetivos.

CUADRO Nº 17

#### FORMATO DE INVENTARIO DE RIESGOS

RIESGO IDENTIFICADO	TIPOS DE RIESGOS				
	ESTRATÉGICO	OPERATIVO	FINANCIERO	DE CUMPLIMIENTO (LEGAL)	TECNOLÓGICO
Otorgamiento de créditos con tasas de interés indebidas.		X	X		

CUADRO Nº 18

FORMATO DE REGISTRO DEL RIESGOS

RIESGO IDENTIFICADO	FUENTE DEL RIESGO	CAUSAS	EFECTO / CONSECUENCIA
Otorgamiento de créditos con tasas de interés indebidamente.	Interno	1. Inexistencia de jerarquías funcionales de aprobación. 2. Carencia de Supervisión de la Jefatura de Crédito.	Menores ingresos y disminución de márgenes de ganancias.

3. EVALUACIÓN DEL RIESGO

*Se evaluará los riesgos desde dos perspectivas, probabilidad e impacto mediante la combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas, con la finalidad de determinar el nivel del riesgo y decidir su tratamiento. La evaluación de los riesgos se presenta en la Matriz de Valoración.*

CUADRO Nº 19

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL RIESGO

CODIGO	RIESGO IDENTIFICADO	CALIFICACIÓN DEL RIESGO				SEVERIDAD (NIVEL) DEL RIESGO	
		PROBABILIDAD		IMPACTO		CLASIFICACIÓN	VALOR
		CLASIFICACIÓN	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR		
RI-1	Otorgamiento de créditos con tasas de interés indebidamente.	PROBABLE	3	GRAVE	3	INACEPTABLE	9

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

PROBABILIDAD	VALOR
PROBABLE	3
POSIBLE	2
REMOTO	1

IMPACTO	VALOR
GRAVE	3
MODERADO	2
LEVE	1

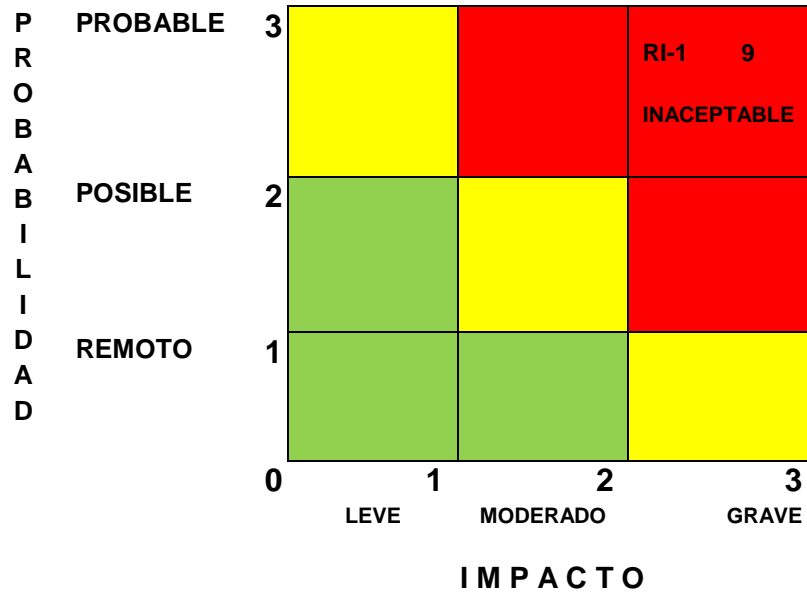
SEVERIDAD	VALOR
INACEPTABLE	9
IMPORTANTE	6
MODERADO	4
TOLERABLE	2
ACEPTABLE	1

#### 4. MATRIZ DE PROBABILIDAD E IMPACTO

CUADRO Nº 19.1

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL RIESGO

##### MATRIZ DE VALORACIÓN



Leyenda:

Leve  Moderado  Grave

#### 5. ANÁLISIS DEL RIESGO

*La CMAC DEL NORTE S.A., optará por aceptar el riesgo, disminuirlo, transferirlo total o parcialmente o evitarlo de acuerdo al nivel de tolerancia al riesgo definido.*

*Asimismo, tiene en cuenta el efecto de la respuesta sobre la probabilidad e impacto, así como los costos y beneficios de la adopción de la respuesta.*

**CUADRO N° 20**  
**DISEÑO DE ANÁLISIS DEL RIESGO**

RIESGO IDENTIFICADO	SEVERIDAD (NIVEL) DEL RIESGO		ANÁLISIS DEL RIESGO
	CLASIFICACIÓN	VALOR	
Otorgamiento de créditos con tasas de interés indebidas.	INACEPTABLE	9	Considerando que el riesgo es clasificado como INACEPTABLE y la alta probabilidad que se produzca, así como el mayor beneficio frente a los costos para implementar acciones de control para mitigar el riesgo, se opta como respuesta REDUCIR EL RIESGO.

## 6. TRATAMIENTO – RESPUESTA AL RIESGO, CONTROLES Y RIESGO RESIDUAL

*La empresa pretende que las acciones para el tratamiento de riesgos son apropiadamente tomadas y/o ejecutadas. Las actividades de control a implementarse se incluyen en los procesos gerenciales, operativos y de apoyo y buscan la eficacia y efectividad de las operaciones consiguiendo un riesgo residual mínimo.*

*Algunas actividades de control se indican a continuación:*

***a)** Procedimientos de autorización y aprobación, **b)** Segregación de funciones, **c)** Controles sobre el acceso a los recursos o archivos, **d)** Verificaciones y conciliaciones, **e)** Rendición de cuentas, **f)** Revisión de procesos, actividades y tareas, **g)** Controles para las Tecnologías de la información y Comunicaciones.*

CUADRO Nº 21

MATRIZ DE RESPUESTA AL RIESGO

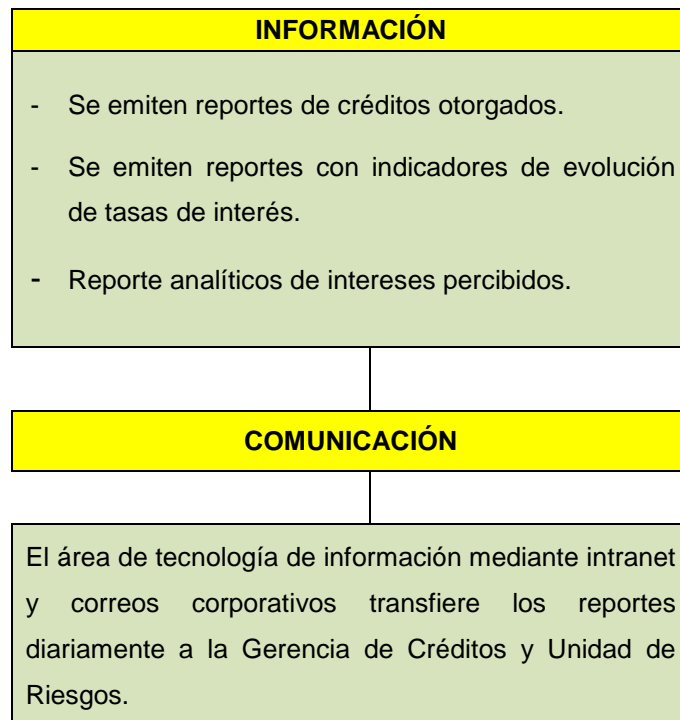
DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CAUSAS	TRATAMIENTO O RESPUESTA A LOS RIESGOS			CONTROLES				RIESGO RESIDUAL	
		OPCIÓN	ACCIONES	RESPONSABLES	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL	EVALUACIÓN				
						DOCUMENTADO	APLICACIÓN	EFFECTIVO		RESULTADO
Otorgamiento de créditos con tasas de interés indebidas.	1. Inexistencia de jerarquías funcionales de aprobación. 2. Carencia de Supervisión de la Jefatura de Crédito.	Reducir	Implementar niveles jerárquicos de aprobación en el otorgamiento de créditos de acuerdo a los importes.	Gerencia de Créditos	1. La Sub Gerencia de Créditos Valida las firmas de los funcionarios autorizados y el límite de los montos establecidos. 2. Visa las tasas de intereses de acuerdo al tarifario.	SI	SI	SI	Los Controles existentes son efectivos y están documentados	MODERADO

## 7. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

La **información** de la CMAC DEL NORTE S.A. se desarrolla de forma interna y externa, y puede incluir información de gestión, financiera y operativa. Cuenta con Sistemas automatizados de Información. Los canales de **comunicación interna** con el personal son: correo electrónico, intranet, memorandos, informes y boletines. Los canales de **comunicación externa** con clientes, proveedores, accionistas son: correo electrónico, cartas, oficios, página web, accesos directos a portales de la SBS, notas periodísticas, boletines, etc. La información y comunicación relacionada con el riesgo identificado se realiza de la siguiente manera:

CUADRO Nº 22

### DISEÑO DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN



## 8. MONITOREO

*El proceso de monitoreo se realizará en el curso normal de las actividades de la empresa y se complementará con evaluaciones independientes o una combinación de ambas. El proceso de monitoreo será realizado por la Unidad de Riesgos, Unidad de Auditoría Interna y las Auditorías Externas de ser el caso.*

*Se expone un resumen del proceso de monitoreo relacionado con el riesgo identificado:*

### CUADRO Nº 22

#### DISEÑO DE MONITOREO

- **La Gerencia de Créditos** revisa los indicadores de los intereses percibidos.
- **Auditoría Interna** evalúa el proceso de otorgamiento de los créditos en sus fases de aprobación, asignación de tasas de interés y registro en el sistema informático.