

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**



**El modelo COSO II como herramienta para minimizar los riesgos crediticios en las entidades microfinancieras – Cajas Municipales de ahorro y crédito de la Región Tumbes, 2015.**

**TESIS**

**Para Optar el Título Profesional de Contador Público**

**Autores:**

**Br. Vivien Anais, Macas Céspedes.**

**Br. Fredesvinda, Jaramillo Flores.**

**Tumbes, Perú**

**2020**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**



**El modelo COSO II como herramienta para minimizar los riesgos crediticios en las entidades microfinancieras – Cajas Municipales de ahorro y crédito de la Región Tumbes, 2015.**

**Tesis aprobada en forma y estilo por:**

**Dr. Julio Raúl Mena Preciado (Presidente)**

**Mg. Isabel Cristina Tang Serquen (Secretaria)**

**M.Sc Emilio Máximo Vera Namay (Vocal)**

**Tumbes, Perú**

**2020**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**



**El modelo COSO II como herramienta para minimizar los riesgos crediticios en las entidades microfinancieras – Cajas Municipales de ahorro y crédito de la Región Tumbes, 2015.**

**Los suscritos declaramos que la tesis es original en su contenido y forma:**

**Br. Vivien Anais Macas Cespedes (Autor)**

**Br. Fredesvinda Jaramillo Flores (Autor)**

**Dr. Luis Edilberto Cedillo Peña (Asesor)**

**Tumbes, Perú**

**2020**

## Copia del acta de sustentación



### UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO A LOS BACHILLERES EN CONTABILIDAD: VIVIEN ANAIS MACAS CÉSPEDES Y FREDESVINDA JARAMILLO FLORES.

Habiendo verificado y comprobado que los sustentantes cuentan con el grado académico de bachiller en Contabilidad; se inició la defensa del Proyecto de Tesis a las diez y treinta horas del viernes once de octubre de dos mil diecinueve, en el Centro Académico de Formación Tecnológica de la Universidad Nacional de Tumbes - CAFTUNT, se reunieron los miembros del jurado calificador Dr. JULIO RAÚL MENA PRECIADO (**Presidente**); Mg. ISABEL CRISTINA TANG SERQUEN (**Secretario**); M.Sc. EMILIO MÁXIMO VERA NAMAY (**vocal**) y Dr. LUIS EDILBERTO CEDILLO PEÑA (**Asesor**), con el propósito de calificar la sustentación del informe final de tesis titulado "EL MODELO COSO II COMO HERRAMIENTA PARA MINIMIZAR LOS RIESGOS CREDITICIOS EN LAS ENTIDADES MICRO FINANCIERAS - CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA REGIÓN TUMBES", para optar el título de **CONTADOR PÚBLICO**.

Después de formuladas las preguntas por cada uno de los miembros del jurado y absueltas las mismas por los sustentantes se asignó el calificativo de:

Aprobado - Bueno


Siendo las 12:30, del mismo día se dio por concluido el acto de sustentación, dando a conocer el resultado de acuerdo al Reglamento General de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Tumbes.

Para mayor veracidad de lo manifestado, firmamos la presente en señal de conformidad.

  
-----  
Dr. JULIO RAÚL MENA PRECIADO  
Presidente

  
-----  
Mg. ISABEL CRISTINA TANG SERQUEN  
Secretario

  
-----  
M.Sc. EMILIO MÁXIMO VERA NAMAY  
Vocal

  
-----  
Dr. LUIS EDILBERTO CEDILLO PEÑA  
Asesor



## **Dedicatoria**

A Dios mi creador, mi Padre Celestial por ser mi guía, mi inspiración, mi compañero en momentos de tribulación. A mi familia por estar siempre a mi lado.

## **Agradecimiento**

Gracias a Dios por la vida, por los momentos felices y tristes, que han hecho que mi fe se fortalezca, aprendiendo a aceptar cada episodio de mi existencia según su voluntad; por mis hijos, por los padres amorosos y comprensivos, por la familia, amistades y personas de buen corazón que Dios ha enviado como ángeles para que me acompañen en cada proceso difícil que necesite y seguiré necesitando, agradezco a mi Institución, mis docentes, jurado de Tesis y en especial mi infinita gratitud para mi asesor, Luis E. Cedillo Peña que con su paciencia y optimismo me ayudo avanzar y no rendirme en la culminación de mi Tesis, que ahora veo con alegría unos de mis sueños realizados que no hubiera podido cumplir sin su apoyo.

**Los Autores**

# ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	xi
I. INTRODUCCIÓN .....	13
1.1. Situación Problemática.....	14
1.2. Planteamiento del problema.....	16
1.3. Justificación .....	16
1.4. Objetivos.....	18
II. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	19
2.1. Antecedentes.....	19
2.2. Bases teórico – científicas.....	25
2.2.1. Control Interno .....	25
COSO I y II (Estados Unidos de América) .....	28
Definición del COSO II .....	31
Objetivo del COSO II.....	31
Componentes del COSO II.....	32
2.2.2. Microfinanzas – CMAC .....	33
2.2.3. Riesgo Crediticio .....	36
III. MATERIALES Y MÉTODOS .....	39
3.1. Tipo de Estudio .....	39
3.2. Población y muestra .....	39
3.3. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos .....	41
3.4. Procedimientos de Recolección de Datos.....	42
3.5. Hipótesis.....	42
3.6. Variables e Indicadores.....	43
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	44
4.1. RESULTADOS.....	46
4.2. DISCUSIÓN .....	68
V. CONCLUSIONES .....	72
VI. RECOMENDACIONES.....	73
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	74
VIII. ANEXOS.....	76

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Componente: Ambiente Interno - Caja Trujillo.....	47
Tabla 2: Componente: Ambiente Interno - Caja Paita.....	48
Tabla 3: Componente: Ambiente Interno - Caja Piura.....	48
Tabla 4: Componente: Ambiente Interno - Caja Sullana.....	49
Tabla 5: Componente: Establecimiento de Objetivos - Caja Trujillo.....	50
Tabla 6: Componente: Establecimiento de Objetivos - Caja Paita.....	50
Tabla 7: Componente: Establecimiento de Objetivos - Caja Piura.....	51
Tabla 8: Componente: Establecimiento de Objetivos - Caja Sullana.....	51
Tabla 9: Componente: Identificación de Eventos - Caja Trujillo.....	52
Tabla 10: Componente: Identificación de Eventos - Caja Paita.....	52
Tabla 11: Componente: Identificación de Eventos - Caja Piura.....	53
Tabla 12: Componente: Identificación de Eventos - Caja Sullana.....	53
Tabla 13: Componente: Evaluación de Riesgos - Caja Trujillo.....	54
Tabla 14: Componente: Evaluación de Riesgos - Caja Paita.....	55
Tabla 15: Componente: Evaluación de Riesgos - Caja Piura.....	55
Tabla 16: Componente: Evaluación de Riesgos - Caja Sullana.....	56
Tabla 17: Componente: Respuesta al Riesgo - Caja Trujillo.....	57
Tabla 18: Componente: Respuesta al Riesgo - Caja Paita.....	57
Tabla 19: Componente: Respuesta al Riesgo - Caja Piura.....	58
Tabla 20: Componente: Respuesta al Riesgo - Caja Sullana.....	58
Tabla 21: Componente: Actividades de Control - Caja Trujillo.....	59
Tabla 22: Componente: Actividades de Control - Caja Paita.....	59
Tabla 23: Componente: Actividades de Control - Caja Piura.....	60
Tabla 24: Componente: Actividades de Control - Caja Sullana.....	60
Tabla 25: Componente: Información y Comunicación - Caja Trujillo.....	61
Tabla 26: Componente: Información y Comunicación - Caja Paita.....	61
Tabla 27: Componente: Información y Comunicación - Caja Piura.....	62
Tabla 28: Componente: Información y Comunicación - Caja Sullana.....	62
Tabla 29: Componente: Supervisión - Caja Trujillo.....	63
Tabla 30: Componente: Supervisión - Caja Paita.....	64
Tabla 31: Componente: Supervisión - Caja Piura.....	64
Tabla 32: Componente: Supervisión - Caja Sullana.....	65
Tabla 33: Tabla de Valoración Cualitativa del Riesgo.....	65

<b>Tabla 34: Matriz de Riesgo Crediticio.....</b>	<b>67</b>
<b>Tabla 35: Resumen de resultados obtenidos de la aplicación de la Encuesta de Control Interno en la CMAC Trujillo.....</b>	<b>68</b>
<b>Tabla 36: Resumen de resultados obtenidos de la aplicación de la Encuesta de Control Interno en la CMAC Paita.....</b>	<b>69</b>
<b>Tabla 37: Resumen de resultados obtenidos de la aplicación de la Encuesta de Control Interno en la CMAC Piura.....</b>	<b>70</b>
<b>Tabla 38: Resumen de resultados obtenidos de la aplicación de la Encuesta de Control Interno en la CMAC Sullana.....</b>	<b>71</b>
<b>Tabla 39: Propuesta de Plan de Acción – Ambiente Interno.....</b>	<b>78</b>
<b>Tabla 40: Niveles de Impacto Financiero.....</b>	<b>81</b>
<b>Tabla 41: Plan de Acción – Establecimiento de Objetivos.....</b>	<b>82</b>

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>Figura 1: Categorías De Objetivos: COSO I - COSO II.....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 2: Relación De COSO I Y COSO II.....</b>	<b>30</b>
<b>Figura 3: Componentes Coso II – CMAC Trujillo.....</b>	<b>68</b>
<b>Figura 4: Componentes Coso II – CMAC Paita.....</b>	<b>69</b>
<b>Figura 5: Componentes Coso II – CMAC Piura.....</b>	<b>70</b>
<b>Figura 6: Componentes Coso II – CMAC Sullana.....</b>	<b>71</b>
<b>Figura 7: Componentes de la Gestión de Riesgos Crediticios.....</b>	<b>78</b>

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

<b>Anexo 1: Propuesta.....</b>	<b>77</b>
<b>Anexo 2: Autorización para investigación-Efecución de Tesis.....</b>	<b>88</b>
<b>Anexo 3: Respuesta de Autorización para realizar Investigación .....</b>	<b>89</b>
<b>Anexo 4: Encuesta.....</b>	<b>90</b>
<b>Anexo 5: Guía de Observación.....</b>	<b>98</b>
<b>Anexo 6: Matriz de Consistencia.....</b>	<b>99</b>
<b>Anexo 7: Matriz de Operacionalización de las variables.....</b>	<b>100</b>

## RESUMEN

La presente investigación es realizada en las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito existentes en la Región Tumbes del año 2015, en la cual se efectuó la evaluación del cumplimiento y eficacia del control interno, encontrando deficiencias en sus procesos por la ausencia de nuevas filosofías y tendencias doctrinarias en materia de control interno que se viene utilizando a nivel mundial, contenidas en el informe del Modelo COSO II; tomándose una muestra de la población de las Cajas Municipales, nos centramos en el análisis de los componentes del Informe COSO II para determinar si contribuye a brindar seguridad en los controles internos diseñados para el proceso de crédito y así lograr se convierta el Modelo COSO II como herramienta para minimizar los riesgos crediticios en las entidades microfinancieras – cajas municipales de Ahorro y Crédito de la Región Tumbes. Para cumplir con el objetivo, hemos tenido que tomar conocimiento de la realidad de las microfinancieras, identificando el tipo de sistema de control interno que hacen uso las microfinancieras – Cajas Municipales de Ahorro y Crédito; al realizar la investigación, se logró analizar los componentes y determinar los riesgos a los cuales se les debe brindar mayor atención. Esta investigación de carácter descriptivo – no experimental, abarca los aspectos relevantes relacionados con la medición, control y gestión de los riesgos crediticios. Aplicada la encuesta a los funcionarios de cada una de las microfinancieras – Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la Región Tumbes, se obtuvo como resultado que en la CMAC Sullana existe mayor riesgo crediticio, generado por una deficiente labor en el componente de supervisión, seguida de la CMAC Paita, la CMAC Trujillo y finalmente la de menor riesgo crediticio la CMAC Piura. Adicionalmente se recomienda implementar la propuesta del sistema de control interno en base a los componentes de Informe COSO II y someterlo a evaluación periódica con el propósito de asegurar su eficiencia y efectividad. Un resultado que nos pareció significativo es que existe un área de riesgos, pero que el responsable de las solicitudes de crédito no realiza una exhaustiva revisión e investigación del solicitante del crédito y que los trabajadores no colaboran ni proponen alternativas de solución ante los posibles riesgos que puedan surgir. De

la investigación y análisis realizado se concluye que las Cajas Municipales de Ahorro y Créditos de la Región Tumbes, no aplican control interno basado en el Informe COSO II, lo que no le permite detectar oportunamente deficiencias durante el proceso de créditos, al carecerse de un rigor evaluativo para identificar los riesgos.

**PALABRAS CLAVES:** Microfinancieras – Cajas Municipales, Modelo COSO II, Riesgos Crediticios.

## **ABSTRACT**

The present investigation is carried out in the Municipal Savings and Credit Banks existing in the Tumbes Region in 2015, in which the evaluation of compliance and effectiveness of the internal control system was carried out, finding deficiencies in its processes due to the absence of new philosophies and doctrinal trends in internal control that are being used worldwide, contained in the report of the COSO II Model; Taking a sample of the population of the Municipal Savings and Credit Banks, we focus on the analysis of the components of the COSO II Report to determine if it contributes to providing security in the internal controls designed for the credit process and thus achieve the COSO II model as a tool to minimize credit risks in microfinance institutions - municipal savings and loan banks in the Tumbes region. To meet the objective, we have had to take knowledge of the reality of microfinance institutions, identifying the type of internal control system used by microfinance Institutions - Municipal Savings and Credit Banks; In carrying out the investigation, it was possible to analyze the components and determine the risks to which greater attention should be given. This descriptive - non-experimental research covers the relevant aspects related to the measurement, control and management of credit risks. Applied the survey to the officials of each one of the microfinance institutions - Municipal Savings and Credit Banks existing in the Tumbes Region, it was obtained as a result that in the CMAC Sullana there is a greater credit risk, generated by a deficient work in the supervision component, followed from the CMAC Paita, the CMAC Trujillo and finally the one with the lowest credit risk, the CMAC Piura. Additionally, it is recommended to implement the proposal of the internal control system based on the components of the COSO II Report and submit it to periodic evaluation in order to ensure its efficiency and effectiveness. A result that seemed significant to us is that there is an area of risks, but that the person responsible for the credit applications does not carry out an exhaustive review and investigation of the credit applicant and that the workers do not collaborate or propose alternative solutions to the possible risks that may arise. From the research and analysis carried out, it is concluded that the Municipal Savings and Credit Banks of the Tumbes Region

do not apply the internal control system based on the COSO II Report, which does not allow it to detect deficiencies in a timely manner during the credit process. lack of evaluative rigor to identify risks.

**KEY WORDS:** Microfinance - Municipal Savings Banks, COSO II Model, Credit Risks.

## I. INTRODUCCIÓN

Actualmente se dan cambios insondables que debido a su complejidad y rapidez con la que se presentan, son motivo de incertidumbre y riesgo a la que las organizaciones en especial las entidades microfinancieras - Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de Tumbes están expuestas y las cuales tienen que afrontar. El Modelo COSO II es un proceso continuo que hace que todos los individuos de una organización participen activamente, es un sistema que se le adicionado componentes, en comparación con el Marco o Modelo anterior que es el COSO I. Adecuar el Modelo COSO II, para la minimización de los riesgos crediticios en las entidades microfinancieras – Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la Región Tumbes y a partir de ello contar con una herramienta que minimice los riesgos crediticios; se convierte en el objetivo principal de la presente investigación; esto se logra del análisis de conceptos generales, para desarrollar posteriormente algunos elementos específicos que permitan adquirir un conocimiento integral de los riesgos crediticios para determinar una gestión exitosa. Esta investigación se justifica porque permitirá determinar si existe un control interno enfocado a la metodología del Informe COSO II en las CMAC de la Región Tumbes, dado que a efectos de no existir el riesgo sería mayor, que al materializarse pone en grave riesgo los fondos públicos que administran; en consecuencia, perderían la confianza de los clientes que han optado por invertir en la microfinanciera perjudicando su economía, es así que la aplicación del Modelo COSO II, proporcionará mayor seguridad en los Directores y Administradores de la Cajas Municipales de Ahorro y Crédito en la Región Tumbes para tomar la mejor opción en sus decisiones y brindar un servicio eficiente y eficaz. Por ello, la presente investigación busca, mediante la aplicación del modelo COSO II, minimizar los riesgos crediticios en las entidades microfinancieras – Cajas municipales de la Región Tumbes y así poder solucionar gran parte de sus problemas que afectan a la gestión del servicio que brindan.

## 1.1. Situación Problemática

En el contexto actual las empresas cuál sea el giro de su negocio, tienen que estar preparadas para los cambios que le exige la globalización, los avances tecnológicos; es por ello la necesidad de aplicar modelos actuales de control interno y más aún en las entidades microfinancieras - CMAC.

Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito - CMAC, se encuentran regidas por el “D.S.157- 90-EF, cuyas orientaciones fundamentales fueron ratificadas por la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros de diciembre de 1996”<sup>1</sup>.

Se rigen principalmente por la Constitución Política del Perú, que en el capítulo V “De la Moneda y la Banca”, en el Art. 87°, establece: “La Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones, ejerce el control sobre las empresas bancarias, de seguros, de administración de fondos de pensiones, de las demás que reciben depósitos del público y de aquellas otras que, por realizar operaciones conexas o similares, determine la ley”<sup>2</sup>.

Estando las CMAC muy bien reglamentadas para un eficaz desarrollo y funcionamiento, al efectuar el estudio de investigación en la Región Tumbes, hemos determinado que presentan diversos problemas como un ineficaz proceso del área de crédito, poco control crediticio, créditos incobrables, sobre endeudamiento de clientes por mayor oferta de créditos de otras entidades bancarias y microfinancieras. Siendo el área de créditos una de la más importante dentro de una CMAC, no se le da la atención que se requiere, puesto que no existe un sistema de control interno bien definido y por ende no aplican los modelos actuales de control como es el modelo integrado de control interno propuesto por COSO - COSO II, lo que imposibilitan obtener resultados positivos que se ven reflejados en la

---

<sup>1</sup> V Disposición Final de la Ley No. 26702 del 16.12.96.

<sup>2</sup> Constitución Política del Perú, promulgada el 29 de diciembre de 1993. Edición del Congreso de la República mayo – 2016.

rentabilidad de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la Región Tumbes. Es responsabilidad de la Administración y directivos de las CMAC desarrollar un sistema que garantice el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

A nivel internacional, el desarrollo económico de los países ha demostrado que uno de los obstáculos que enfrentan las empresas, es el débil sistema de control interno que implementan, por falta de previsiones oportunas, se han suscitado eventos de fraude que han ocasionado grandes problemas económicos, políticos y sociales. Realizando un breve recorrido por la historia, encontramos empresas que protagonizaron grandes escándalos financieros, como Enron en el año 2001, WorldCom en el año 2002, entre otras que dieron pie a que los cimientos del control interno fueran más sólidos.

Así lo menciona, Cuadrado, A. (2014), en su investigación desarrolla una metodología de implementación de una cultura organizacional basada en el sistema COSO ERM en una Institución Financiera de Quito y agrega que “las organizaciones buscan mayor transparencia en la elaboración de estados contables a través de mejores medidas de control para evitar fraudes financieros de la magnitud de Enron, WorldCom. En caso de la industria bancaria, los colapsos financieros hacen necesaria la implantación y mantención de un sólido sistema de control interno”.

A nivel Nacional, en el Perú, muchas de las empresas dedicadas al sector microfinanciero como son la CMAC, se observa que algunas no son rentables, debido a problemas en la gestión empresarial.

Ramírez, A. (2014), en su investigación establece que la problemática de las CMAC en el Perú, está relacionada principalmente con el control gerencial, controles administrativos y control de procesamiento de la información, lo que afectan la gestión de las Cajas Municipales, la investigadora hace énfasis en la implementación de las prácticas del Buen Gobierno Corporativo, la aplicación de un sistema de gestión por procesos que

aseguren calidad, mejora continua y progresiva en estas entidades para así contribuir a su fortalecimiento.

A nivel Local, podemos señalar que existen empresas, las cuales afrontan problemas en cuanto a la estructura organizacional, ya que no cuentan con un reglamento interno, los manuales de funciones no se actualizan, el personal no se capacita y todo esto se da porque no cuentan con un sólido control interno, que les ocasiona un sinnúmero de problemas.

Así lo afirman Delgado, M. & Rosillo, K. (2016), investigadores que llegaron a la conclusión que la utilización de un Sistema de Control Interno confiable mejora efectivamente el funcionamiento de la empresa, lo que les permitiría identificar los riesgos gracias a las políticas para identificación y evaluación de los procesos para los riesgos y que es muy importante en una empresa que se dedica a la atención del cliente realice una encuesta de satisfacción del servicio brindado, táctica que no se acostumbra realizar en la provincia de Tumbes.

## **1.2. Planteamiento del problema**

Ante este escenario se plantea la siguiente interrogante: ¿La aplicación del Modelo COSO II permitirá minimizar los riesgos crediticios de las entidades microfinancieras – Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la Región Tumbes, 2015?

## **1.3. Justificación**

Esta investigación permite determinar si existe un control interno enfocado a la metodología del Informe COSO II en las CMAC de la Región Tumbes, dado que a efectos de no existir el riesgo sería mayor, que al materializarse pone en grave riesgo los fondos públicos que administran, los cuales requieren de una gestión transparente; en consecuencia, perderían la confianza de los clientes que han optado por invertir en la Microfinanciera perjudicando su economía, es así que la aplicación del Modelo COSO II,

proporcionará mayor seguridad en los Directores y Administradores de la Cajas Municipales de Ahorro y Crédito en la Región Tumbes para tomar la mejor opción en sus decisiones y brindar un servicio eficiente y eficaz. La investigación se realiza con la finalidad de brindar a las entidades micro financieras – Cajas Municipales de la Región Tumbes, información necesaria para que con los recursos que disponen puedan aplicar el Modelo COSO II y así minimizar los riesgos crediticios, puesto que si no cuentan con un buen sistema de control interno no podrá realizar los procedimientos correctos o adecuados, así mismo no permite a la Gerencia evaluar en forma independiente la eficiencia, eficacia, economía y equidad de las diferentes operaciones. Con esta investigación se busca utilizar la teoría del Informe COSO II para fortalecer el sistema de control interno y poder solucionar gran parte de sus problemas que afectan a la gestión del servicio que brindan y va a permitir en especial que las actividades del área de ventas estén emplazadas en manos de personal adecuado y así los Directivos de las entidades microfinancieras – Cajas Municipales de la Región Tumbes, puedan tomar mejores decisiones.

Han sido pocos los estudios e investigaciones sobre el Modelo COSO II a entidades micro financieras – Cajas Municipales, especialmente en el Departamento de Tumbes no existe ningún antecedente escrito. En tal sentido, la presente investigación, servirá de apoyo a futuros investigadores que deseen profundizar acerca de la Aplicación del Modelo COSO II a Instituciones Microfinancieras – Cajas Municipales, y proporcionará al contador público información idónea para que sea capaz de realizar auditorías aplicando las normas establecidas para tal fin, representando un aporte significativo para las Cajas Municipales, hacia la solución parcial o global de los problemas que se presentan en torno al control interno.

## **1.4. Objetivos**

### **Objetivo General**

Proponer la aplicación del Modelo COSO II para minimizar los riesgos crediticios en las entidades microfinancieras – Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la Región Tumbes.

### **Objetivos Específicos**

1. Evaluar el actual sistema de control interno y su efectividad en las entidades microfinancieras – Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la Región Tumbes.
2. Identificar los componentes del modelo COSO II que se ven afectados en mayor medida por los riesgos crediticios en las entidades microfinancieras – Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la Región Tumbes.
3. Elaborar una propuesta de control interno aplicando el Modelo COSO II para su implementación en las entidades microfinancieras – Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la Región Tumbes, que minimice los riesgos crediticios.

## II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

### 2.1. Antecedentes

#### Internacionales

Cuadrado, A. (2014), en su tesis: “Metodología de Implementación de una Cultura Organizacional basada en El Sistema COSO - ERM<sup>3</sup> para la Unidad de Auditoría Interna en una Institución Financiera en Quito”. Tesis de Pregrado de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Concluye: “Todas las organizaciones enfrentan cada vez mayor grado de incertidumbre, por efectos de la globalización, la complejidad de los negocios y los avances tecnológicos, el desafío es determinar cuánto de esta incertidumbre se debe estar preparados para aceptar. Con la evolución y dinámica de los negocios se plantea una gran oportunidad para fortalecer y optimizar el control interno en el sentido de agregar valor y contribuir efectivamente al logro de los objetivos de las Instituciones”. Es necesario y por el bienestar de las microfinancieras - CMAC implementar un sistema de control interno – COSO II adecuado como pilar para garantizar una sólida estructura organizacional, logrando así proteger su patrimonio. Gracias a la gestión de riesgos – COSO ERM o COSO II es más apropiado fortalecer este control interno, puesto que se adhiere como una cultura de enfoque de riesgos y una herramienta de gestión que va permitir identificar y controlar los riesgos ya sean financieros, operativos y estratégicos, también ayudará a la realización de acciones preventivas y correctivas, evitando consecuencias perjudiciales de incidentes futuros.

Alvarado, M. & Tuquiñahui, S. (2011), en su tesis denominada: “Propuesta de Implementación de un Sistema de Control Interno Basado en el Modelo COSO, Aplicado a la Empresa Electro Instalaciones en la Ciudad de Cuenca”. Tesis de Pregrado de la Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca, Ecuador. Refiere que:

---

<sup>3</sup> En 2004, se publicó el estándar “Enterprise Risk Management - Integrated Framework” (COSO ERM ó COSO II)

La investigación tiene por objetivo fortalecer las debilidades que muestra la empresa a través del cumplimiento de las actividades con el que se establecieron parámetros para mejorar el sistema de gestión administrativo basado en metodologías que presentan resultados favorables para la empresa, a su vez cumpliendo con las normas, políticas internas y leyes establecidas por las entidades regulatorias del estado. La aplicación del Informe COSO como herramienta fundamental para desarrollar un Sistema de Control Interno, permitió a los investigadores realizar un análisis de los riesgos y a partir de la identificación de sus objetivos estratégicos y factores críticos, lograron detectar situaciones críticas y anomalías que se exteriorizaban en el desarrollo de las operaciones, lo cual impedían el cumplimiento de objetivos empresariales. Tal como nos señalan los autores nuestra propuesta también busca que las Microfinancieras – CMAC puedan implementar un sistema de control interno basado en el Informe COSO – COSO II, a efectos de fortalecer los componentes de control, que nos llevan a enfrentar situaciones críticas que ponen en riesgo los objetivos y la existencia de las Microfinancieras.

Vasquez, E. & Castro, E. (2014), en su tesis “Consultoría sobre un Sistema para la Administración Integral de Riesgos en CREDIQ, S.A. de C.V., Basado en el Modelo COSO ERM”. Tesis de Maestría de la Universidad de El Salvador, San Salvador, El Salvador, Centro América, señala que implementar un Sistema de Gestión Integral de Riesgos basado en COSO-ERM (COSO II), fortalecerá todos los componentes del modelo, debido a que los componentes peor evaluados de la empresa fueron los que se relacionan directamente a la gestión integral de riesgos como son: Identificación, evaluación y respuesta al riesgo. La propuesta se enfoca en fortalecer el desempeño de dichos componentes por medio de diversos documentos propuestos basados en un sistema integral de gestión de riesgo lo que permitirá situar a la empresa en un nivel de gestión de riesgo integrado, la implementación de la metodología COSO ERM permitirá a la empresa tratar y llevar mejor sus riesgos, basado en estándares

internacionales y así se logrará disminuir la probabilidad e impacto de eventos negativos que afectan los resultados y los objetivos de la empresa, esta metodología propuesta la colocará en un nivel de rápida transformación hacia una cultura madura y alineada a riesgos, lo que será una base fundamental para encaminarse a una cultura de empresa regulada y ayudará a alcanzar la misión y sus objetivos. Esta propuesta según los autores incluye técnicas e instrumentos de fácil aplicación para crear un proceso de gestión de riesgos, con el propósito de alinear las actividades diarias de la organización, para ayudar a la mitigación y administración de riesgos.

Avila, J. (2005), en su tesis. “Medición y Control de Riesgos Financieros en Empresas del Sector Real”. Tesis de Pregrado de la Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, indica que “implementar un modelo de medición y control de riesgos financieros, es un proceso que requiere la integración de diversos elementos como son el capital humano capacitado, experiencia, conocimiento del negocio, destreza financiera y capital tecnológico entre otros, de acuerdo al tamaño de la empresa, sin perder de vista la relación costo – beneficio que debe estar presente en todas las operaciones de la empresa”.

#### *Aplicación del Informe COSO a la Administración de Riesgos Financiero*

“El informe COSO tiene mucha relación con la administración de riesgos ya que uno de sus objetivos sirve como base común para las empresas, directores, reguladores, académicos y otros para entender la administración y dirección del riesgo, sus beneficios y limitaciones, y la comunicación eficaz sobre todos los riesgos que tienen las empresas”.

La metodología COSO conduce automáticamente a involucrar a todas las áreas de la empresa, y no solamente al Director General de la empresa; por lo tanto, resulta necesario involucrar a todos los niveles de la empresa, teniendo en cuenta los principios rectores de la administración de riesgos, el hecho de involucrar a toda la organización genera valor agregado, ya que se

establece la premisa que todos son responsables del manejo de los riesgos y no sólo el área ejecutora.

En tal sentido; el diseño y adopción de un modelo de medición, control y administración de riesgos debe estar acorde con los objetivos estratégicos, con plan de negocios y con método de administración de riesgos adoptado por la organización; soportado por metodologías de comprobado valor técnico para la medición de riesgos de mercado, crédito y liquidez.

Efectivamente tal como lo señala Ávila, el Modelo COSO se relaciona con la Administración de Riesgos, debiendo las entidades de negociar, valorar y mejorar su sistema de control interno y que no corresponde solo implementarlo por parte de la Dirección General sino por todos los niveles de la empresa.

## **Nacionales**

Respecto al desarrollo y crecimiento que han tenido las Microfinancieras – CMAC, en el Perú, al igual que en América Latina, compartimos lo que menciona Portocarrero, F. (2003), en su investigación “Microfinanzas en el Perú: Experiencias y Perspectivas”. Universidad del Pacífico - Perú. Afirma que “En los años 90, el Perú fue considerado como uno de los países de América Latina con mayor grado de desarrollo en las microfinanzas. Esta evolución se debe al resultado de varios factores: en primer lugar, de las condiciones favorables creadas por la reducción de la inflación, el crecimiento de la economía y la reforma financiera; en segunda instancia, del adecuado marco regulatorio y de supervisión; en tercer lugar, del apoyo financiero otorgado por el sector público y la cooperación internacional; y por último, del esfuerzo de desarrollo institucional realizado por los directivos y trabajadores de las IMF<sup>4</sup> ”.

---

<sup>4</sup> Las Instituciones Microfinancieras o Instituciones de Microfinanciamiento (IMF) han contribuido a reducir la pobreza en los grupos demográficos atendidos.

Portocarrero menciona que, dentro del grupo de microfinancieras, son las CMACs (Cajas Municipales de Ahorro y Crédito), las que han alcanzado mayor gravitación y constituyen el proveedor dominante que opera con los mejores niveles de calidad de cartera y rentabilidad. Pero es también indiscutible que el financiamiento a estas pequeñas unidades empresariales presenta un gran mercado aún no explotado, a pesar del crecimiento que se ha venido dando en los últimos años. En mayo de 1980, se promulgó el D.L. 23039 que las creó como entidades financieras reguladas que podían establecerse fuera del área metropolitana de Lima con el propósito de descentralizar el servicio de las financieras a las regiones que son desatendidas por la banca privada. Del Sistema de CMACs la más antigua es data desde enero de 1982.

Ramírez, A. (2014), en su tesis. "Análisis de las Deficiencias en las Actividades de Control y su Efecto en la Gestión de Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito del Norte del Perú, Período 2008 – 2010". Tesis de Maestría. UNMSM Lima – Perú. Concluye que las "CMAC del Norte del Perú cumplen moderadamente los objetivos por las que fueron creadas, debido a que la gestión se ve desfavorablemente afectada por la deficiencia en las políticas y procedimientos de las actividades de control gerencial, controles administrativos y los controles de procesamiento de información, los que afectan desfavorablemente la gestión de las Cajas Municipales del Norte del Perú, tales actividades de control relativas a la gestión directa de funciones por actividades administrativas no se cumplen con eficiencia debido al incremento de la morosidad de la cartera, estos controles existen en los manuales; pero a nivel administrativo no se ejecutan a cabalidad, por lo cual es necesario implementar una gestión estratégica y transparente que agregue valor mediante una guía estratégica, lo que se lograría con la implementación de las prácticas del Buen Gobierno Corporativo". Totalmente de acuerdo con la autora ya que los objetivos fijados en una empresa no se cumplen debido a la falta de controles, esto trae como consecuencia una tasa alta de morosidad, sin un ambiente de control

definido como base fundamental, pone en riesgo los demás componentes del control interno de acuerdo al Modelo COSO.

Murillo, K. & Huaman, B. (2012), en su tesis: "Administración del riesgo crediticio y su incidencia en la morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chiquinquirá durante el periodo 2010". Tesis de Pregrado. Universidad Nacional Antúnez de Mayolo. Huaraz, Perú señala que: "su investigación proporciona evidencia para que la "Cooperativa de ahorro y crédito Chiquinquirá", se cumplen con otorgar el crédito, dado que se logra como objetivo minimizar la incidencia en la morosidad mediante la efectiva administración de riesgo crediticio, considerando que la correcta administración de dichos riesgo crediticios es una innovación en el cumplimiento de objetivos, con el fin de lograr una mayor atracción de créditos en los clientes, evaluando permanentemente, tanto en el momento de otorgar créditos como a lo largo de la vida de los mismos. Par tal efecto se debe diseñar y adoptar un sistema de administración de riesgos crediticios.

### **Locales**

Delgado, M. & Rosillo, K. (2016), en su tesis: "Sistema de Control Interno basado en el Modelo COSO para mejorar la Gestión Empresarial del Restaurante GLOBONEGOCIOS S.A.C. de la Provincia de Tumbes 2015". Tesis de Pregrado. Universidad Nacional de Tumbes, Perú. Señala que el objetivo principal de la investigación es proponer un sistema de control interno que constituya una importante herramienta para mejorar la gestión empresarial. Que, analizado el Sistema de control interno, presenta varias fortalezas que permiten llegar a la pronta solución frente a posibles problemas y con la elaboración de la propuesta de Control Interno basado en el Informe COSO, se superarán las debilidades encontradas a fin de que al implementar la propuesta permita optimizar la eficiencia de las actividades que desarrolla la empresa. Los autores de la presente tesis a diferencia de los anteriores plantean su sistema de control interno en base al análisis FODA que realizan para superar las debilidades encontradas con las

oportunidades que se ponen de manifiesto, situación que enriquece la investigación.

## **2.2. Bases teórico – científicas**

### **2.2.1. Control Interno**

Bravo, M. (1998) “El Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para:

- a) La protección de sus activos (función de protección)
- b) Obtención de información financiera correcta y segura (función informativa)
- c) La promoción de la eficiencia de la operación (función de la eficiencia), acorde con las políticas de eficiencia prescritas por la dirección de la empresa.”

#### **Definición:**

“El control interno es definido en forma amplia como un proceso, efectuado por la gerencia general de una empresa creada para proporcionar una razonable seguridad con miras a la realización de objetivos”.

Según Bravo, M. (1998).

#### **Elementos:**

**1.-Organización.** – “Los elementos del control interno que intervienen en ella son: a) Dirección, b) Coordinación, c) División de labores, d) Asignación de responsabilidades”.

**2.-Procedimiento.** – “Siendo necesario que sus principios se apliquen en la práctica mediante procedimientos que garanticen la solidez de la organización, siendo para ello necesario: a) Planeamiento y sistematización, b) Registro y formas, c) Informes”.

**3.-Personal.** – “Contar con personal capacitado e idóneo. Los elementos que intervienen en este aspecto son: a) Entrenamiento, b) Eficiencia, c) Moralidad, d) Retribución”.

**4.-Supervisión.** – “Una buena planeación y sistematización de procedimientos y un buen diseño de registros, formatos e informes, permite la supervisión casi automática de los diversos aspectos del control interno, teniendo en este aspecto fundamental un papel muy importante, el departamento de auditoría interna, que actúa como vigilante permanente del cumplimiento de la empresa con los otros elementos de control: organización, procedimiento y personal”.

**Objetivos del Control Interno:** a) **Información.** - Es la base para que el CI sea constante, completo y oportuno, es la base para la toma de decisiones y formular planes a futuros. b) **Protección.** - Se refiere a proteger los intereses del negocio contra (desfalcos y otros) y coberturar los seguros que protegen su activo fijo. c) **Eficiencia de operación.** - Relacionado con la productividad de la empresa, lo cual es un objetivo que atrae al hombre de negocios.

Claros, R. & León, O. (2012), comenta que **el informe COSO** conceptúa que el control interno es un proceso conducido por la dirección junto a todo el personal de la empresa, desde la Gerencia hasta el último trabajador en la estructura orgánica de la entidad, que se elabora para dar una seguridad razonable para el logro de los objetivos.

Claros, también indica que el Informe COSO es un medio para alcanzar un fin y que no es un fin en sí mismo, además que está compuesto de una serie de acciones que permiten alcanzar las actividades propuestas en una organización. Asimismo, considera que es un conjunto de acciones a lo largo de todas las actividades que realiza una gestión que se va integrando a la planificación, seguido de la ejecución y también en la supervisión.

El control interno bajo el modelo COSO se establece en la estructura de la empresa, es por eso que se le conoce como un modelo en las empresas y que cuenta con una mayor aceptación en todo el mundo.

Claros, R. & León, O. (2012), continúa y afirma que el control interno, satisface las necesidades de las empresas ya que aporta una estructura que facilita la evolución de cualquier otro sistema que se implementa en cualquier empresa.

Asimismo, Claros, R. & León establece que el control interno mediante el modelo COSO consta de:

**Resumen ejecutivo:** Visión de alto nivel sobre la estructura conceptual dirigido a los ejecutivos, así como a los miembros de los consejos de administración y otros órganos que existan en la empresa.

**Estructura conceptual:** Aquí se describen sus componentes para que los gestores cuenten con criterios para evaluar sus sistemas de control.

**Reportes a partes externas:** Documento que sirve para orientar a la empresa que publica informes sobre control interno y prepara estados financieros.

**Herramientas de evaluación:** Son elementos a emplear en la evaluación del sistema de control interno.

Claros, R. & León, O. (2012) escribe que el control interno se logra cuando se interrelacionan estos componentes debiendo para ello estar integrados por la dirección. Estos componentes se pueden aplicar a cualquier empresa solo depende del tamaño para implementarlo.

Claros, R. & León, O. (2012), puntualiza, que en el año 2004 se puso en implementación el modelo COSO II que según refiere, no se contrapone al COSO I, ambos son compatibles. Ambos se enfocan a la gestión de los riesgos.

## **COSO I y II (Estados Unidos de América)**

“Con el informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations) de 1992, se modificaron los principales conceptos de Control Interno dándole a este una mayor amplitud”.

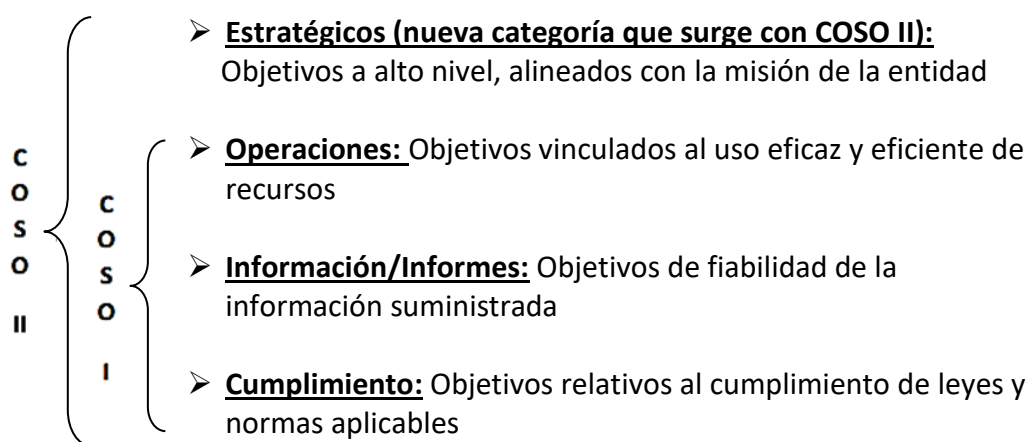
“El Control Interno se define entonces como un proceso integrado a los procesos y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el Consejo de la Administración, la Dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.

La seguridad a la que aspira solo es razonable, en tanto siempre existirá el limitante del costo en que se incurre por el control, que debe estar en concordancia con el beneficio que aporta; y además siempre se corre el riesgo de que las personas se asocien para cometer fraude”. De una orientación contable, el Control Interno pretende garantizar: *Efectividad y eficiencia* en las operaciones que realiza una empresa y que la información financiera sea confiable, también que se cumplan leyes y normas aplicables y *salvaguardia* de los recursos. Las empresas trazarán objetivos anuales encaminados a la eficiencia y eficacia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, cumpliendo leyes y protegiendo los recursos de la empresa. Identificarán y evaluarán los riesgos que pongan en peligro el cumplimiento de estos objetivos; trazarán actividades de control para minimizar el impacto de estos riesgos; y activarán sistemas de supervisión para evaluar la calidad de este proceso. Todo lo anterior, con un ambiente de control eficaz, y retroalimentado con un sistema de información y comunicación efectivo.

Se modifican también las categorías de los objetivos a los que está orientado este proceso.

El primer Informe COSO, contemplaba tres categorías de objetivos (Operaciones, Información y Cumplimiento), que, en el marco de gestión de riesgos corporativos, se desglosan en cuatro categorías de objetivos.

**Figura 1: Categorías de Objetivos: COSO I - COSO II**

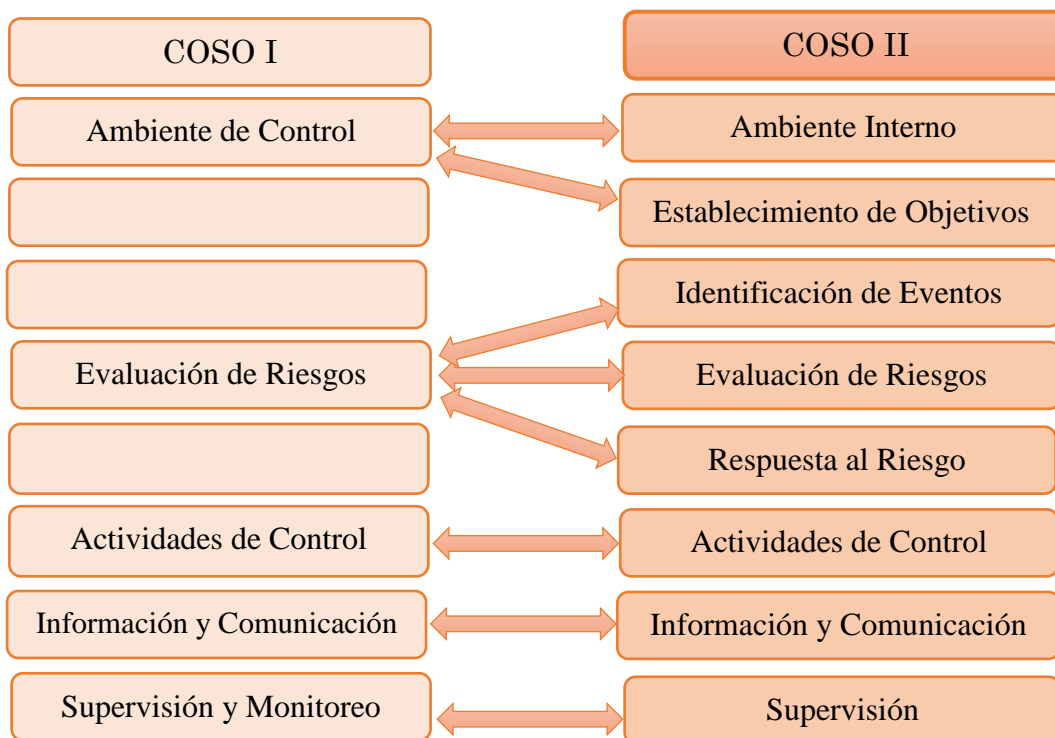


Fuente: *COSO ERM "Enterprise Risk Management - Integrated Framework"*.

Esta diferenciación por categorías permite identificar con claridad las necesidades de una entidad. Se considera que las dos últimas están dentro del control de la entidad, por lo que es esperable que la gestión de riesgos corporativos facilite el aseguramiento razonable de alcanzar estos objetivos. No obstante, el logro de objetivos estratégicos y operativos pueden verse afectados por factores externos que no siempre están dentro del control de la organización; y es allí donde los mecanismos de administración de riesgos pueden proporcionar herramientas útiles.

En la gestión de riesgos (COSO II), sus ocho componentes se encuentran relacionados entre sí, los cuales se describen de la forma en que se dirige la empresa y se integran al proceso de gestión. Representan los elementos necesarios para el logro de los objetivos y para determinar la efectividad de la administración del riesgo empresarial. Dichos componentes forman un proceso multidireccional e interactivo ya que cualquiera de ellos puede influir (y ser influido) por los otros.

**Figura 2: Relación de COSO I y COSO II**



Fuente: *COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Comisión)*

“El Marco de Control denominado COSO II, establece nuevos conceptos que no entran en contradicción con los conceptos establecidos en COSO I. El nuevo marco amplía la visión del riesgo a eventos negativos o positivos, o sea, a amenazas u oportunidades; a la localización de un nivel de tolerancia al riesgo”.

“El Modelo COSO I y II es el de mayor difusión internacional; asimismo, se han venido difundiendo otros modelos con características similares, tales como el CADBURY – Gran Bretaña, COCO – Canadá y COBIT de EE.UU”.

Con respecto a la *Gestión de Riesgos*, Claros, R. & León, O. indica que: “El CI provee de un importante marco conceptual a través del cual una entidad puede manejarse para alcanzar sus objetivos. El marco integrado denominado “Enterprise Risk Management (ERM) - Integrated Framework del COSO y otros modelos similares toman a este aspecto como un escenario entero en el que la entidad se pueda dirigir sobre la base de la

identificación de futuros riesgos y oportunidades para mejorar objetivos y diseñar controles internos que minimicen los riesgos y maximicen las oportunidades”.

### **Definición del COSO II**

La gestión o administración de riesgo empresarial ERM es un proceso estructurado, consistente y continuo a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos, cuya definición formulada por el COSO II es: La administración de riesgos en una empresa es efectuada por el directorio, administración y las personas de la organización, es aplicado desde la definición estratégica hasta las actividades del día a día, esto permite identificar potenciales eventos potenciales que pueden afectar a la organización y administrar los riesgos dentro de su apetito, a objeto de promover seguridad razonable respecto del logro de los objetivos de la organización”. Enterprise Risk Management – Integrated Framework COSO II (2004)

### **Objetivo del COSO II**

Un objetivo importante del COSO II, es ayudar a las direcciones de empresas y otras entidades a enfrentarse mejor al riesgo en su intento para alcanzar sus objetivos. Pero la administración de riesgos corporativos tiene diferentes significados para personas distintas, porque presenta una amplia gama de definiciones y contenidos que impiden una comprensión común. Entonces, se debe integrar los diferentes conceptos de la administración de riesgos en un marco en el que se establezca una definición común, se identifiquen los componentes y se describan los conceptos claves.

Sánchez, L. (2015), afirma que el “COSO II o COSO ERM es un facilitador del proceso de la gestión de riesgos, este permite a los administradores de las empresas operar más eficazmente en un ámbito pleno de riesgo, aumentando la capacidad para: Alinear el nivel de riesgo aceptado con la

estrategia; unir crecimiento, riesgo y rendimiento; mejorar las decisiones de respuesta al riesgo; minimizar sorpresas y pérdidas operativas; identificar y administrar riesgos a nivel de la entidad y racionalizar el uso de recursos.

De acuerdo al marco definido en el informe COSO II o COSO ERM, la gestión de riesgos está conformada por ocho componentes interrelacionados, derivados de la manera como la dirección lleva el negocio, que se integran en el proceso de gestión, estos componentes son:

### **Componentes del COSO II**

•**Ambiente interno:** “Abarca el entorno de una empresa y establece la base de como el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, influye en cómo se establecen las estrategias, los objetivos y, cómo se estructuran las actividades del negocio, este componente proporciona disciplina y estructura”.

•**Establecimiento de objetivos:** “Las empresas deberán establecer los objetivos a fin de que se pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. Toda empresa debe tener una meta clara que se alineen y sostenga con su visión y misión”.

•**Identificación de eventos:** “Está relacionado con la identificación de los eventos potenciales (acontecimientos internos y externos que afecten a los objetivos) que de ocurrir podrían afectar a la organización, también, determina si representan oportunidades o si, podrían afectar negativamente la capacidad de la entidad para implementar la estrategia y lograr los objetivos con éxito”.

•**Evaluación de riesgos:** “Los riesgos deben ser analizados considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual. Para ello se deben considerar realizar autoevaluaciones, elaborar mapas de riesgo”.

•**Respuesta al riesgo:** “Una vez identificados los riesgos y establecido el nivel de significancia, la dirección selecciona las posibles respuestas - evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos – desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad”.

•**Actividades de control:** “Las políticas y procedimientos que se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo eficazmente”.

•**Información y comunicación:** “La información relevante se identifica, capta y se comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. La comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas las direcciones dentro de la entidad. Debe existir una buena comunicación con los clientes, proveedores y accionistas”.

•**Supervisión:** “La totalidad de la gestión de riesgos se supervisa, realizando modificaciones oportunas cuando sean necesarias. Esta supervisión se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez”.

### **2.2.2. Microfinanzas – CMAC**

Mendiola, A.; et al (2015): “Las Microfinanzas son aquellas actividades en las cuales se prestan servicios financieros y no financieros a la población de escasos recursos, que se halla excluida del sistema financiero tradicional. El término Microfinanzas hace referencia a la prestación de servicios financieros a personas o grupos cuyo acceso a los sistemas bancarios tradicionales es limitado o inexistente en virtud de su condición socioeconómica. Dichos servicios financieros pueden ser mecanismos de ahorro, de inversión, o préstamos en cuyo caso se estaría hablando de microcrédito. El crecimiento alcanzado por la economía peruana en la

última década y el buen entorno de negocios han llevado a las CMAC<sup>5</sup> a convertirse en los agentes económicos protagonistas del sector microfinanciero. Ello se debe a que las cajas municipales y en general el sistema microfinanciero, apoyan al Estado en la tarea de encarar problemas sociales, tales como la generación de puestos de trabajo, la creación de riqueza, la distribución del poder económico, la promoción de la iniciativa y de la innovación. Se convierten, de esta manera, en uno de los factores más importantes en la disminución de la desigualdad económica y social en el Perú.

“Las microfinanzas se desarrollan en un entorno adecuado, competitivo y transparente; sin embargo, la competencia y la concentración en algunos mercados (zonas urbanas) afectan sus resultados”.

Álvarez-Moro, (citado por Mendiola, A.; et al, 2015), en su libro. “Sostenibilidad y rentabilidad de las cajas municipales de ahorro y crédito (CMAC) en el Perú”. Hace referencia que las principales ventajas de las Microfinanzas son las siguientes: Permiten la inclusión en el sistema financiero de las personas con menos ingresos, tradicionalmente marginadas de aquel; hacen posible que personas con pocos medios económicos puedan realizar proyectos, más allá de sus posibilidades, lo que permite su desarrollo; están especialmente dirigidas a ayudar a las personas más desfavorecidas; implican desarrollos de negocios, ya que el desembolso de los préstamos son para usos específicos; los entes prestatarios que ofrecen microcréditos pertenecen a la comunidad local, conocen su ambiente y están cerca para apoyar; las microfinanzas brindan una mejor alternativa al más desfavorecido, en comparación con los agiotistas y/o prestamistas informales.

En cuanto a las desventajas de las microfinanzas son las siguientes: *Sobreendeudamiento*, las personas que obtienen un microcrédito y pagan

---

<sup>5</sup> Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC), se crearon en la década de 1980. Están sujetas al control y supervisión de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, así como a la regulación monetaria y crediticia del Banco Central de Reserva.

oportunamente quedan registradas como clientes con buen historial crediticio. Pero utilizan luego esta información para obtener al mismo tiempo más microcréditos en otras entidades. Debido a lo competitivo del mercado, existen instituciones que, en su afán de alcanzar metas de colocaciones, no miden la capacidad de endeudamiento del cliente; *el destino del principal producto de las microfinanzas (el microcrédito) no cumple con el propósito para el cual se otorga*, es decir, invertir en la fuente de ingresos del cliente y, por lo tanto, tener y generar más ingresos; *no abastece la necesidad del cliente*, puesto que al emprendedor solo le prestarán lo que su capacidad de pago permita y no lo que requiera para crecer; *migración de clientes a la banca tradicional*, debido a la falta de productos y servicios crediticios; *cobertura geográfica y plataforma web limitadas*”

Conger, L.; Inga, P.; Webb, R (2009) señala, que en nuestro país, el crédito bancario no había sido creado para los pobres. Sin embargo, desde hace más de veinte años, esta situación empezó a cambiar con fuerza. Hoy, son varias las instituciones de crédito que ofrecen préstamos, depósitos y otros servicios financieros a millones de hogares pobres. Muchos funcionarios de bancos multinacionales y organizaciones no gubernamentales (ONG) escalan cerros arenosos o cruzan zonas desérticas para alcanzar los cinturones de pobreza de las ciudades y competir por el negocio de captar a los nuevos inmigrantes: familias que apenas acaban de armar sus chozas de esteras. Cuando se habla de crédito, se emplean términos que lo equiparan con un alimento o una herramienta física. Se le imagina como algo sólido, medible en cantidad y en efecto sobre el bienestar. Pero antes de convertirse en dinero, registrable con precisión por los contadores, el crédito es un acto de fe y de confianza. Es, sobre todo, difícil de medir y entender psicológica y subjetivamente. Más aún, el crédito es una institución esencialmente social, porque se trata de una relación entre personas. No debería sorprender entonces que el crédito haya tomado diversas formas en diferentes sociedades, y que su historia tenga mucho que ver con personalidades, así como con las historias y culturas de las

regiones y países. La industria de las microfinanzas está constituida por una combinación de bancos grandes y pequeños, ONGs, Edpymes (ONGs convertidas a instituciones financieras especializadas reguladas), financieras, cajas rurales (pequeños bancos dirigidos al agro y la pequeña empresa), cajas municipales (empresas municipales de ahorro y crédito) y cooperativas de crédito. Todos ellos tienen en común que participan en el mercado de pequeños créditos, siendo la mayoría financieramente autosuficientes”.

“Asimismo, es importante hacer mención que las CMAC se integran en la FEPCMAC<sup>6</sup>, la cual, conforme se establece entre los artículos 22 y 29 del Decreto Supremo N° 150-90-EF, tiene funciones de coordinación, representación, asesoramiento, supervisión y auditoría. Al respecto nos parece adecuada la aserción de los autores, en el sentido de que la FEPCMAC cumple con una doble función de supervisora y promotora de las cajas”.

### **2.2.3. Riesgo Crediticio**

El otorgamiento de un crédito se ha convertido para las entidades microfinancieras en el instrumento de penetración y profundización de mercado, y en consecuencia, la fuente de mayor riesgo de pérdidas y afectación patrimonial; de allí la incertidumbre cuando no se cuenta con el personal, o asesoramiento adecuado para mitigar los riesgos de incumplimiento del crédito. El Riesgo de crédito es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario que conlleva a la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas. Es importante que las entidades bancarias o crediticias deban juzgar adecuadamente la solvencia presente y futura de sus prestatarios y administrar eficientemente su cartera, teniendo en cuenta que “al Conceder Crédito” se puede incurrir en varios tipos de riegos.

---

<sup>6</sup> Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC).

“La gestión de riesgos es fundamental para el éxito de las entidades financieras y debe ser considerada dentro de sus prioridades estratégicas. Las entidades financieras deben tener una cultura de gestión de riesgos fuerte y disciplinada de la cual es responsable todo su equipo. Un aspecto clave de esta cultura es una diversificación adecuada en función de líneas de negocios, productos y sectores”.

Pérez, B. (2013), menciona que el otorgamiento de un crédito conlleva un riesgo inherente al no pago. Con la intención de disminuir el riesgo crediticio se han generado una serie de modelos probabilísticos que utilizan diversas técnicas estadísticas y de probabilidad con la finalidad de seleccionar a los solicitantes de crédito disminuyendo la probabilidad de no pago. Un crédito es el otorgamiento de un bien por parte de un inversor en favor de un deudor para que haga uso de ese bien con el compromiso de regresarlo en un tiempo pactado de antemano junto con una ganancia como pago por el uso del bien. Cuando un inversor otorga un crédito a un deudor existe la posibilidad de que ocurra una pérdida si el deudor no cumple plenamente con las obligaciones financieras acordadas en el contrato, en relación al tiempo, a la forma, o a la cantidad a pagar. Sin embargo, en términos generales, también se puede definir como riesgo de crédito la disminución del valor de los activos debido al deterioro de la calidad crediticia de la contrapartida, incluso en el caso en que la contrapartida cumpla totalmente con lo acordado. Por lo tanto, la calidad del riesgo puede estar determinada tanto por la probabilidad de que se produzca el incumplimiento del contrato, como por la reducción de las garantías.

“Conocer la probabilidad de un riesgo permite decidir si se arriesga uno o no. Es así que las instituciones de crédito deciden otorgar un crédito, corriendo el riesgo de un quebranto, debido al desarrollo de mejores modelos que disminuyen la probabilidad de un quebranto y las posibles ganancias de los clientes cumplidos son suficientes para arriesgarse”.

Velezmoro, O (2010), señala que “los riesgos son parte de las actividades diarias de las personas ya sea en forma individual o conjunta. De forma análoga, la actividad empresarial, entre ellas la de las Instituciones Financieras, está expuesta a riesgos, por lo tanto, sus decisiones deben considerar los posibles riesgos a los que están expuestas, así como la manera de tratarlos”.

Riesgo se define como “la posibilidad de que un evento ocurra y afecte adversamente el logro de los objetivos” (COSO ERM 2004).

### III. MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. Tipo de Estudio

Se aplicó el diseño descriptivo y no experimental puesto que se utilizó la descripción y porque no permite la manipulación de variables, es decir que se observó problemas ya existentes seleccionando al área más vulnerable.

- Descriptivo
- No Experimental

Para el cumplimiento de lo aquí descrito, se utilizó los métodos siguientes:

**Descriptivo**, por cuanto se describió el tema de estudio, se realizó la recolección de datos para así analizarlos y comprobar si la aplicación del Modelo COSOS II permitirá minimizar los riesgos crediticios en la CMAC de la Región Tumbes.

**No Experimental**, hemos observado la realidad tal y como se dan sin alterar las situaciones ya existentes en su contexto natural para después proceder a su análisis, no vamos a trabajar con grupos, situación que por razones obvias no se van aplicar debido a las políticas y reserva que mantienen las microfinancieras, hemos observado problemas ya existentes eligiendo al área más vulnerable y los componentes del modelo COSO II que se verán más afectados por los riesgos crediticios, razón por la cual se considera que la presente investigación es no experimental.

#### 3.2. Población y muestra

##### **Población**

Nuestra población o universo es finita dada que la cantidad de elementos es posible de determinar y comprende a las 4 empresas Microfinancieras,

CMAC<sup>7</sup> de la Región Tumbes del año 2015, siendo las siguientes registradas:

1. **CMAC Paita** / Calle Francisco Bolognesi 295-Tumbes / [www.cmac-paita.com.pe/](http://www.cmac-paita.com.pe/) / **Producto financiero:** Crédito Pyme, Crédito Rapidito.
2. **CMAC Piura** / Jr Simón Bolívar 104-Tumbes / [www.cmacpiura.com.pe/](http://www.cmacpiura.com.pe/) / **Producto financiero:** Crédito Pyme, Microcréditos.
3. **CMAC Sullana** / Calle Francisco Bolognesi 213 cívico-Tumbes / [www.cmac-sullana.com.pe/](http://www.cmac-sullana.com.pe/) / **Producto financiero:** Crédito Empresarial.
4. **CMAC Trujillo** / Jr. Bolívar 129-Tumbes / [www.cajatrujillo.com.pe/](http://www.cajatrujillo.com.pe/) / **Producto financiero:** Créditos Pyme, Crédito Comercial.

## **Muestra**

Nuestra muestra es no probabilística y es de tipo de por conveniencia, hemos trabajado con las unidades de análisis que tuvimos a la mano, se han realizado visitas de campo y entrevistas, aplicándose la encuesta a un funcionario por CMAC, siguiente:

- Sr. Diego Armando García Benavides – Administrador de la Caja Trujillo, de sexo masculino, de 37 años de edad, contratado a plazo indeterminado.
- Sra. Mayra Ruth López Céspedes - Asesor de negocios Caja Paita, de sexo femenino, de 32 años de edad, contratada a plazo indeterminado
- Sra. Yovani Bernali Bravo Jaramillo - Jefe de Operaciones Caja Piura, de sexo femenino, de 47 años de edad, contratada a plazo indeterminado.
- Sra. Shirli Montalbán Ipanaqué - Asesor de Servicios Financieros Caja Sullana, de sexo femenino de 36 años de edad, contratada a plazo indeterminado.

---

<sup>7</sup> Cajas Municipales de Ahorro y Crédito posicionadas en la Región Tumbes al año 2015.

### 3.3. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

#### Técnicas:

- **La observación:** La observación que hemos realizado es externa no participante; observando el comportamiento e interacción de los funcionarios de las 4 microfinancieras estudiadas, sin intervenir.
- **La entrevista:** Es de tipo estructurada, proporcionado una lista de preguntas a cada funcionario de la CMAC para sí obtener información clave, lo que nos permitirá llevarnos a resultados fidedignos y confiables.
- **Información documental:** Esta técnica permite, mediante la recopilación de información, conocer y comprender el fenómeno estudiado, a través de un conjunto de recursos tanto bibliográficos como documentos de gestión de las microfinancieras – CMAC.

#### Instrumentos:

- **Guía de observación.-** Se realizó un examen atento al área de créditos, por considerarla una de las más importante y de mayor riesgo en una Microfinanciera – CMAC, con el propósito de estudiar sus características y comportamiento.
- **Encuesta.-** Este instrumento fue utilizado con la finalidad de recabar información verídica y pertinente sobre la hipótesis a un grupo seleccionado de funcionarios de las microfinancieras mediante la aplicación y evaluación de una encuesta que ha sido elaborado por los ejecutantes cuidando que durante su aplicación se permita atender a cada uno de los indicadores de las variables dependiente e independiente así como el cumplimiento de los objetivos con lo que se validó el presente material, instrumento de recolección de datos.
- **Documentación.-** Se comparó un enunciado hipotético con una fuente de información pertinente y de credibilidad y con base a esta comparación se hizo una inferencia sobre la verdad de la misma.

Estos instrumentos permitieron conocer las actividades que realizan las microfinancieras y se procedió a la elaboración de la propuesta de un sistema de control interno mediante el modelo COSO II.

### **3.4. Procedimientos de Recolección de Datos**

- Solicitud de autorización institucional de entrevistas a profesionales encargados del área de créditos de la microfinanciera – CMAC.
- Búsqueda de información y contactos expertos sobre este tipo de situación problemática.

#### **Plan de procesamiento de Datos:**

El presente estudio se desarrolló a través de la planificación de las acciones poniendo énfasis en la organización de los recursos con los que se cuenta para recolectar los datos a través de una encuesta que se aplicó, procediendo a su posterior revisión y tabulación contrastando la información obtenida con los conceptos que se tienen del tema investigado para que a través de tablas y gráficos se proceda a la redacción del informe preliminar analizando cualquier observación que se le pudiera hacer por parte del jurado, revisando a la vez el cumplimiento de la programación y luego redactar el informe final cuidando que exista una relación entre los objetivos, conclusiones y recomendaciones con lo que podríamos estar listos para la sustentación del tema investigado.

### **3.5. Hipótesis**

La aplicación del modelo COSO II permite minimizar los riesgos crediticios de las entidades microfinancieras – Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la Región Tumbes.

### 3.6. Variables e Indicadores

#### a) VARIABLE INDEPENDIENTE:

##### ◆ **Modelo COSO II.**

###### INDICADORES

1. Ambiente Interno
2. Establecimiento de Objetivos
3. Identificación de eventos
4. Evaluación de Riesgos
5. Respuesta al Riesgo
6. Actividades de Control
7. Información y Comunicación
8. Supervisión

#### b) VARIABLE DEPENDIENTE:

##### ◆ **Riesgos Crediticios**

###### INDICADORES

1. Impacto en la empresa
2. Probabilidad de riesgo

#### **IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

El presente estudio de investigación respecto, se inició con una revisión de los documentos de gestión, a los que se ha podido tener acceso, puesto que se entiende que muchos documentos por su carácter confidencial y políticas de cada CMAC, no se han podido analizar, lo cual es comprensible.

Nuestra investigación ha sido motivada por la necesidad de minimizar los riesgos crediticios que se generan por el deleznable control interno en la organización y principalmente en el área de créditos.

Para contrastar la hipótesis planteada se aplicó la encuesta propuesta al personal que labora en las Cajas Municipales que existen en el sector de Ahorro y Crédito de la Región Tumbes para evaluar el sistema de control interno mediante el modelo COSO II que en cada caso se aplica y a continuación mostramos los siguientes resultados obtenidos.

Estos resultados se obtuvieron de la aplicación de la encuesta a los funcionarios encargados de las diferentes áreas de la CMAC y para obtener resultados más objetivos tuvimos el cuidado que no se repitan las mismas áreas, llegando aplicar la encuesta a las siguientes personas y los diferentes cargos:

-Sr. Diego Armando García Benavides – Administrador de la Caja Trujillo, de sexo masculino, de 37 años de edad, contratado a plazo indeterminado.

-Sra. Mayra Ruth López Céspedes - Asesor de negocios Caja Paíta, de sexo femenino, de 32 años de edad, contratada a plazo indeterminado

-Sra. Yovani Bernali Bravo Jaramillo - Jefe de Operaciones Caja Piura, de sexo femenino, de 47 años de edad, contratada a plazo indeterminado.

-Sra. Shirli Montalbán Ipanaqué - Asesor de Servicios Financieros Caja Sullana, de sexo femenino de 36 años de edad, contratada a plazo indeterminado.



## **VISIÓN**

"Microfinanciera ágil y sólida, generando valor para los emprendedores."

## **MISIÓN**

"Brindamos soluciones financieras ágiles y oportunas, impulsando el desarrollo de nuestros clientes y colaboradores, contribuyendo al desarrollo económico y social del país."



## **VISIÓN**

"Consolidarnos en el sector de las microfinanzas impulsando el desarrollo de nuestros clientes y colaboradores"

## **MISIÓN**

"Brindamos soluciones financieras rápidas y oportunas contribuyendo al progreso y bienestar de nuestros clientes"



## **VISIÓN**

“Líder en soluciones financieras innovadoras, accesibles y de calidad”.

## **MISIÓN**

“Impulsar la inclusión financiera innovadora para mejorar la calidad de vida de nuestros clientes”.



## **VISIÓN**

“Ser el respaldo financiero de las grandes mayorías”

## **MISIÓN**

“Trabajamos para brindar soluciones financieras a las empresas y familias peruanas de una forma simple, oportuna y personalizada”

### **4.1. RESULTADOS**

Aplicada la encuesta a los funcionarios de cada una de las cuatro microfinancieras de la Región Tumbes se obtuvieron las siguientes respuestas. Las mismas que a efectos de darles un valor cuantitativo se les ha dado un valor porcentual, hasta 100%, y valorizada cada una de las respuestas. Este valor porcentual se establece como la posibilidad de que

ocurra un hecho, riesgo crediticio, y luego el impacto que ocasionaría en la CMAC.

El primer componente evaluado fue el de ambiente interno, como base fundamental del control interno, en toda empresa, así como en las microfinancieras, cada entrevistado manifestó que no se capacita al personal de manera constante para que se desenvuelva y atienda las exigencias que la CMAC, en la mayoría de las CMAC utiliza incentivos para motivar al personal, algunos no conocen la estructura orgánica de la CMAC. Las que mayor riesgo presentan son la CMAC Sullana y CMAC Paita con un 40% de riesgo crediticio tiene en este componente, seguido de las CMAC es Trujillo y Piura con un 20%, el detalle se muestra en las Tablas N° 1, 2, 3 y 4 que se muestran a continuación:

**Tabla 1**  
**Componente: Ambiente Interno**  
**CAJA TRUJILLO**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	
	SI	NO
Existe un Reglamento interno en la empresa	X	
La empresa tiene un manual de funciones identificado las actividades y responsabilidades	X	
La empresa utiliza incentivos para motivar al personal	X	
Se capacita al personal constantemente para su buen desenvolvimiento y Exigencias que la empresa requiere		X
Conoce como es la estructura del organigrama de la empresa	X	
Resultado porcentual	80%	20%

*Fuente: Los autores*

**Tabla 2**  
**Componente: Ambiente Interno**  
**CAJA PAITA**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	
	SI	NO
Existe un Reglamento interno en la empresa	X	
La empresa tiene un manual de funciones identificado las actividades y responsabilidades	X	
La empresa utiliza incentivos para motivar al personal	X	
Se capacita al personal constantemente para su buen desenvolvimiento y Exigencias que la empresa requiere		X
Conoce como es la estructura del organigrama de la empresa		X
Resultado porcentual	60%	40%

*Fuente: Los autores*

**Tabla 3**  
**Componente: Ambiente Interno**  
**CAJA PIURA**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	
	SI	NO
Existe un Reglamento interno en la empresa	X	
La empresa tiene un manual de funciones identificado las actividades y responsabilidades	X	
La empresa utiliza incentivos para motivar al personal	X	
Se capacita al personal constantemente para su buen desenvolvimiento y Exigencias que la empresa requiere		X
Conoce como es la estructura del organigrama de la empresa	X	
Resultado porcentual	80%	20%

*Fuente: Los autores*

**Tabla 4**  
**Componente: Ambiente Interno**  
**CAJA SULLANA**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	
	SI	NO
Existe un Reglamento interno en la empresa	X	
La empresa tiene un manual de funciones identificado las actividades y responsabilidades	X	
La empresa utiliza incentivos para motivar al personal		X
Se capacita al personal constantemente para su buen desenvolvimiento y Exigencias que la empresa requiere	X	
Conoce como es la estructura del organigrama de la empresa		X
Resultado porcentual	60%	40%

*Fuente: Los autores*

El segundo componente evaluado fue el de establecimiento de objetivos, buscando conocer si existen riesgos en establecer metas claras que se alineen y sustenten con la visión y misión de las CMAC teniendo en cuenta que cada decisión conlleva un riesgo, los entrevistados manifestaron que las políticas y normas no son actualizadas permanentemente, los entrevistados de las CMAC de Trujillo y Sullana respondieron que no hay un compromiso con el cumplimiento y logro de los objetivos, en cuanto los entrevistados CMAC Paita y Sullana afirmaron que las actividades de venta no se ejecutan ni se controlan planificadamente. La CMAC que mayor riesgo presenta en este componente es CMAC Sullana, hasta 60% de riesgo crediticio, seguida de CMAC Trujillo y Paita con un 40% y la que presentan un riesgo crediticio muy bajo es la CMAC es Piura con un 20%, el detalle se muestra en las Tablas N° 5, 6, 7 y 8 que se muestran a continuación:

**Tabla 5**  
**Componente: Establecimiento De Objetivos**  
**CAJA TRUJILLO**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	
	SI	NO
Conoce los objetivos que tiene la empresa	X	
Las políticas, normas y procedimientos, son actualizadas frecuentemente		X
Se encuentra comprometido con el cumplimiento y logro de los objetivos		X
Los objetivos de su área contribuyen al cumplimiento de la misión de la empresa	X	
Las actividades de ventas son planificadas ejecutadas y controladas para el logro de los objetivos	X	
Resultado porcentual	60%	40%

*Fuente: Los autores*

**Tabla 6**  
**Componente: Establecimiento De Objetivos**  
**CAJA PAITA**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	
	SI	NO
Conoce los objetivos que tiene la empresa	X	
Las políticas, normas y procedimientos, son actualizadas frecuentemente		X
Se encuentra comprometido con el cumplimiento y logro de los objetivos	X	
Los objetivos de su área contribuyen al cumplimiento de la misión de la empresa	X	
Las actividades de ventas son planificadas ejecutadas y controladas para el logro de los objetivos		X
Resultado porcentual	60%	40%

*Fuente: Los autores*

**Tabla 7**  
**Componente: Establecimiento De Objetivos**  
**CAJA PIURA**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	
	SI	NO
Conoce los objetivos que tiene la empresa	X	
Las políticas, normas y procedimientos, son actualizadas frecuentemente		X
Se encuentra comprometido con el cumplimiento y logro de los objetivos	X	
Los objetivos de su área contribuyen al cumplimiento de la misión de la empresa	X	
Las actividades de ventas son planificadas ejecutadas y controladas para el logro de los objetivos	X	
Resultado porcentual	80%	20%

*Fuente: Los autores*

**Tabla 8**  
**Componente: Establecimiento De Objetivos**  
**CAJA SULLANA**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	
	SI	NO
Conoce los objetivos que tiene la empresa	X	
Las políticas, normas y procedimientos, son actualizadas frecuentemente		X
Se encuentra comprometido con el cumplimiento y logro de los objetivos		X
Los objetivos de su área contribuyen al cumplimiento de la misión de la empresa	X	
Las actividades de ventas son planificadas ejecutadas y controladas para el logro de los objetivos		X
Resultado porcentual	40%	60%

*Fuente: Los autores*

El tercer componente evaluado fue el de identificación de eventos y si éstos afectan los objetivos y de qué manera y si la CMAC los puede enfrentar, el entrevistado de la CMAC Trujillo respondió que no existe participación de los trabajadores en identificar eventos (riesgos), en tanto la CMAC Paita con

respecto a si hay problemas entre los empleados, éstos no se informan a la Gerencia y no conoce el FODA; en cuanto al entrevistado de la CMAC Sullana afirmo que no se identifica y analiza los riesgos; si algún riesgo se detecta, no se toman las medidas oportunamente y no conoce el FODA. La CMAC que mayor riesgo presenta en este componente es CMAC Sullana hasta 60% seguida de la CMAC Paita con un 40% de riesgo crediticio, seguidas de CMAC Trujillo con un 20%, considerado muy bajo; y la que no presentan un riesgo crediticio es la CMAC Piura, el detalle se muestra en las Tablas N° 9, 10, 11 y 12 que se muestran a continuación:

**Tabla 9**  
**Componente: Identificación De Eventos**  
**CAJA TRUJILLO**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	
	SI	NO
La empresa identifica y analiza los riesgos que afectan los procesos	X	
Conoce el FODA de la empresa	X	
Existe participación entre los trabajadores para identificar los riesgos		X
Cuando se detecta el riesgo, se toman medidas rápidamente	X	
Cuando existe Problemas o conflictos entre los empleados se informan inmediatamente	X	
Resultado porcentual	80%	20%

*Fuente: Los autores*

**Tabla 10**  
**Componente: Identificación De Eventos**  
**CAJA PAITA**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	
	SI	NO
La empresa identifica y analiza los riesgos que afectan los procesos	X	
Conoce el FODA de la empresa		X
Existe participación entre los trabajadores para identificar los riesgos	X	
Cuando se detecta el riesgo, se toman medidas rápidamente	X	
Cuando existe Problemas o conflictos entre los empleados se informan inmediatamente		X
Resultado porcentual	60%	40%

*Fuente: Los autores*

**Tabla 11**  
**Componente: Identificación De Eventos**  
**CAJA PIURA**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	
	SI	NO
La empresa identifica y analiza los riesgos que afectan los procesos	X	
Conoce el FODA de la empresa	X	
Existe participación entre los trabajadores para identificar los riesgos	X	
Cuando se detecta el riesgo, se toman medidas rápidamente	X	
Cuando existe Problemas o conflictos entre los empleados se informan inmediatamente	X	
Resultado porcentual	100%	

*Fuente: Los autores*

**Tabla 12**  
**Componente: Identificación De Eventos**  
**CAJA SULLANA**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	
	SI	NO
La empresa identifica y analiza los riesgos que afectan los procesos		X
Conoce el FODA de la empresa		X
Existe participación entre los trabajadores para identificar los riesgos	X	
Cuando se detecta el riesgo, se toman medidas rápidamente		X
Cuando existe Problemas o conflictos entre los empleados se informan inmediatamente	X	
Resultado porcentual	40%	60%

*Fuente: Los autores*

El cuarto componente evaluado fue el de evaluación de riesgos, buscando conocer si los riesgos se analizan considerando dos factores, la probabilidad y el impacto que ocasionan en la empresa, para determinar cómo se

administran los riesgos, los entrevistados de las CMAC Trujillo, CMAC Paita y CMAC Sullana, respondieron que el responsable del área de riesgos no realiza una revisión exhaustiva de las solicitudes de crédito, en cuanto a la interrogante ¿ Cuándo existe una mala atención al público, estos se quejan en el libro de reclamaciones ? Respondieron que el público no utiliza el libro de reclamaciones, lo hacen de manera verbal y en muchos casos agrediéndolos verbalmente. En tanto al entrevistado de la CMAC Sullana nos comunicó que, al presentarse un riesgo en la empresa, no se toman medidas correctivas. Las CMAC que mayor riesgo presentan en este componente es CMAC Trujillo, Paita y Sullana, hasta 40% de riesgo crediticio, seguidas de CMAC Piura con un 20%, considerado muy bajo; el detalle se muestra en las Tablas N° 13, 14, 15 y 16 que se muestran a continuación:

**Tabla 13**  
**Componente: Evaluación De Riesgos**  
**CAJA TRUJILLO**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	
	SI	NO
El responsable del área de riesgos realiza una revisión exhaustiva de la solicitud de crédito		X
La administración y jefes, comunican el impacto que pueden tener los riesgos, para el logro de los objetivos	X	
La empresa designa a un responsable para que evalúe los riesgos	X	
Cuando existe una mala atención al público, estos se quejan en el libro de reclamaciones		X
Se toman medidas correctivas para los riesgos	X	
Resultado porcentual	60%	40%

*Fuente: Los autores*

**Tabla 14**  
**Componente: Evaluación De Riesgos**  
**CAJA PAITA**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	
	SI	NO
El responsable del área de riesgos realiza una revisión exhaustiva de la solicitud de crédito		X
La administración y jefes, comunican el impacto que pueden tener los riesgos, para el logro de los objetivos	X	
La empresa designa a un responsable para que evalúe los riesgos	X	
Cuando existe una mala atención al público, estos se quejan en el libro de reclamaciones		X
Se toman medidas correctivas para los riesgos	X	
Resultado porcentual	60%	40%

*Fuente: Los autores*

**Tabla 15**  
**Componente: Evaluación De Riesgos**  
**CAJA PIURA**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	
	SI	NO
El responsable del área de riesgos realiza una revisión exhaustiva de la solicitud de crédito	X	
La administración y jefes, comunican el impacto que pueden tener los riesgos, para el logro de los objetivos	X	
La empresa designa a un responsable para que evalúe los riesgos	X	
Cuando existe una mala atención al público, estos se quejan en el libro de reclamaciones		X
Se toman medidas correctivas para los riesgos	X	
Resultado porcentual	80%	20%

*Fuente: Los autores*

**Tabla 16**  
**Componente: Evaluación De Riesgos**  
**CAJA SULLANA**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	
	SI	NO
El responsable del área de riesgos realiza una revisión exhaustiva de la solicitud de crédito		X
La administración y jefes, comunican el impacto que pueden tener los riesgos, para el logro de los objetivos	X	
La empresa designa a un responsable para que evalúe los riesgos	X	
Cuando existe una mala atención al público, estos se quejan en el libro de reclamaciones	X	
Se toman medidas correctivas para los riesgos		X
Resultado porcentual	60%	40%

*Fuente: Los autores*

El quinto componente evaluado fue el de respuesta al riesgo, buscando conocer si una vez identificado y evaluado el riesgo, la gerencia considera el efecto de la respuesta sobre la probabilidad e impacto; identifica y evalúa posibles respuestas al riesgo, el mismo que debe ser evitado, reducido o compartido de acuerdo al nivel de tolerancia al riesgo definido, los entrevistados de las CMAC Trujillo, Paita y Sullana, respondieron que no existen controles para determinar los tipos de riesgo, en cuanto a los entrevistados de las CMAC Paita y Sullana, respondieron que los encargados de la aprobación de las solicitudes de créditos, no proponen alternativas de solución ante los riesgos. Las CMAC que mayor riesgo presentan en este componente es CMAC Paita hasta 60% y Sullana hasta 40% de riesgo crediticio, seguidas de CMAC Trujillo con un 20%, considerado muy bajo; el detalle se muestra en las Tablas N° 17, 18, 19 y 20 que se muestran a continuación:

**Tabla 17**  
**Componente: Respuesta al Riesgo**  
**CAJA TRUJILLO**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	
	SI	NO
La empresa tiene estrategias para poder responder ante los riesgos que se puedan presentar	X	
Al presentarse el riesgo, la empresa, tiene formas como evitarlo o reducirlo	X	
Existe un plan de contingencia, para afrontar los riesgos	X	
Los encargados de la aprobación de las solicitudes de créditos, proponen alternativas de solución ante los riesgos	X	
Existen controles para determinar los tipos de riesgos		X
Resultado porcentual	80%	20%

*Fuente: Los autores*

**Tabla 18**  
**Componente: Respuesta al Riesgo**  
**CAJA PAITA**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	
	SI	NO
La empresa tiene estrategias para poder responder ante los riesgos que se puedan presentar	X	
Al presentarse el riesgo, la empresa, tiene formas como evitarlo o reducirlo	X	
Existe un plan de contingencia, para afrontar los riesgos		X
Los encargados de la aprobación de las solicitudes de créditos, proponen alternativas de solución ante los riesgos		X
Existen controles para determinar los tipos de riesgos		X
Resultado porcentual	40%	60%

*Fuente: Los autores*

**Tabla 19**  
**Componente: Respuesta Al Riesgo**  
**CAJA PIURA**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	
	SI	NO
La empresa tiene estrategias para poder responder ante los riesgos que se puedan presentar	X	
Al presentarse el riesgo, la empresa, tiene formas como evitarlo o reducirlo	X	
Existe un plan de contingencia, para afrontar los riesgos	X	
Los encargados de la aprobación de las solicitudes de créditos, proponen alternativas de solución ante los riesgos	X	
Existen controles para determinar los tipos de riesgos	X	
Resultado porcentual	100%	

*Fuente: Los autores*

**Tabla 20**  
**Componente: Respuesta Al Riesgo**  
**CAJA SULLANA**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	
	SI	NO
La empresa tiene estrategias para poder responder ante los riesgos que se puedan presentar	X	
Al presentarse el riesgo, la empresa, tiene formas como evitarlo o reducirlo	X	
Existe un plan de contingencia, para afrontar los riesgos	X	
Los encargados de la aprobación de las solicitudes de créditos, proponen alternativas de solución ante los riesgos		X
Existen controles para determinar los tipos de riesgos		X
Resultado porcentual	60%	40%

*Fuente: Los autores*

El sexto componente evaluado fue el de actividades de control, buscando conocer si existen procedimientos que aseguren que se cumplan las instrucciones Gerenciales de la CMAC. Los entrevistados de la CMAC Trujillo, respondieron que no se ha designado un responsable de la custodia

de la información y documentación, con respecto a las CMAC Paita y Sullana, que no se tiene conocimiento de los procedimientos del área, y en cuanto a la CMAC Sullana que no se han designado responsables para generar información que evalúe los niveles de eficiencia y eficacia operativa. La CMAC que mayor riesgo presenta en este componente es CMAC Sullana, hasta 40% de riesgo crediticio, seguida las CMAC Trujillo y Paita con un 20%, considerado muy bajo; el detalle se muestra en las Tablas N° 21, 22, 23 y 24 que se muestran a continuación:

**Tabla 21**  
**Componente: Actividades De Control**  
**CAJA TRUJILLO**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	
	SI	NO
La empresa realiza evaluaciones al personal en cuanto a los procesos	X	
Se encuentran establecido y tiene conocimiento de los procedimientos, según su área	X	
La empresa ha designado un responsable de la custodia de la información y documentación		X
Existen responsables designados para generar la información que permita evaluar los niveles de eficiencia y eficacia operativa	X	
Se toman inventarios y arqueos físicos periódicos y sorpresivos	X	
Resultado porcentual	80%	20%

*Fuente: Los autores*

**Tabla 22**  
**Componente: Actividades De Control**  
**CAJA PAITA**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	
	SI	NO
La empresa realiza evaluaciones al personal en cuanto a los procesos	X	
Se encuentran establecido y tiene conocimiento de los procedimientos, según su área		X
La empresa ha designado un responsable de la custodia de la información y documentación	X	
Existen responsables designados para generar la información que permita evaluar los niveles de eficiencia y eficacia operativa	X	
Se toman inventarios y arqueos físicos periódicos y sorpresivos	X	
Resultado porcentual	80%	20%

*Fuente: Los autores*

**Tabla 23**  
**Componente: Actividades De Control**  
**CAJA PIURA**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	
	SI	NO
La empresa realiza evaluaciones al personal en cuanto a los procesos	X	
Se encuentran establecido y tiene conocimiento de los procedimientos, según su área	X	
La empresa ha designado un responsable de la custodia de la información y documentación	X	
Existen responsables designados para generar la información que permita evaluar los niveles de eficiencia y eficacia operativa	X	
Se toman inventarios y arqueos físicos periódicos y sorpresivos	X	
Resultado porcentual	100%	

*Fuente: Los autores*

**Tabla 24**  
**Componente: Actividades De Control**  
**CAJA SULLANA**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	
	SI	NO
La empresa realiza evaluaciones al personal en cuanto a los procesos	X	
Se encuentran establecido y tiene conocimiento de los procedimientos, según su área		X
La empresa ha designado un responsable de la custodia de la información y documentación	X	
Existen responsables designados para generar la información que permita evaluar los niveles de eficiencia y eficacia operativa		X
Se toman inventarios y arqueos físicos periódicos y sorpresivos	X	
Resultado porcentual	60%	40%

*Fuente: Los autores*

El sétimo componente evaluado fue el de información y comunicación, toda vez que son necesarios a todo nivel de la CMAC para enfrentar los riesgos identificando, evaluando y dando respuesta a los riesgos crediticios en las

CMAC. Los entrevistados de las cuatro CMAC informaron que la empresa no invierte para mejorar los sistemas de información, en cuanto las CMAC Paita y Sullana, respondieron que no cuentan con un sistema de procesamiento de datos y no se han determinado canales y medios de comunicación para coordinar actividades. Las CMAC que mayor riesgo presentan en este componente son CMAC Sullana y CMAC Paita, hasta 60% de riesgo crediticio y las CMAC Trujillo y Piura con un 20%, considerado muy bajo; el detalle se muestra en las Tablas N° 25, 26, 27 y 28 que se muestran a continuación:

**Tabla 25**  
**Componente: Información Y Comunicación**  
**CAJA TRUJILLO**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	
	SI	NO
La empresa cuenta con un sistema de procesamiento de datos, que permita la generación de información exacta y oportuna	X	
Se hacen reuniones periódicas entre jefe y subordinado	X	
Se comunican las sugerencias, quejas y otras informaciones a la administración o jefe inmediato	X	
La empresa ha determinado canales y medios de comunicación para coordinar actividades	X	
Se invierte para mejora de los sistemas de información		X
Resultado porcentual	80%	20%

*Fuente: Los autores*

**Tabla 26**  
**Componente: Información Y Comunicación**  
**CAJA PAITA**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	
	SI	NO
La empresa cuenta con un sistema de procesamiento de datos, que permitan la generación de información exacta y oportuna		X
Se hacen reuniones periódicas entre jefe y subordinado	X	
Se comunican las sugerencias, quejas y otras informaciones a la administración o jefe inmediato	X	
La empresa ha determinado canales y medios de comunicación para coordinar actividades		X
Se invierte para mejora de los sistemas de información		X
Resultado porcentual	40%	60%

*Fuente: Los autores*

**Tabla 27**  
**Componente: Información Y Comunicación**  
**CAJA PIURA**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	
	SI	NO
La empresa cuenta con un sistema de procesamiento de datos, que permitan la generación de información exacta y oportuna	X	
Se realizan reuniones periódicas entre el jefe y los subordinados	X	
Se comunican las sugerencias, quejas y otras informaciones a la administración o jefe inmediato	X	
La empresa ha determinado canales y medios de comunicación para coordinar actividades	X	
Se invierte para la mejora de los sistemas de información		X
Resultado porcentual	80%	20%

*Fuente: Los autores*

**Tabla 28**  
**Componente: Información Y Comunicación**  
**CAJA SULLANA**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	
	SI	NO
La empresa cuenta con un sistema de procesamiento de datos, que permitan la generación de información exacta y oportuna		X
Se realizan reuniones periódicas entre el jefe y los subordinados	X	
Se comunican las sugerencias, quejas y otras informaciones a la administración o jefe inmediato	X	
La empresa ha determinado canales y medios de comunicación para coordinar actividades		X
Se invierte para la mejora de los sistemas de información		X
Resultado porcentual	40%	60%

*Fuente: Los autores*

El octavo componente evaluado fue el de la supervisión, el cual nos permite realizar. Esta consiste en un proceso normal de las actividades de la empresa y se complementaran con evaluaciones independientes, a fin de mejorar el curso de la administración de los riesgos y sea efectivo en las

CMAC en la Región Tumbes. Los entrevistados respondieron que las recomendaciones de los auditores no se implementan, en cuanto a las CMAC Paita y Sullana respondieron que no existen responsables de los procesos por áreas, así también el entrevistado de la CMAC Sullana, respondió que no se programan supervisiones para identificar deficiencias, las recomendaciones de los auditores no son útiles para mejorar la eficiencia de los controles en la CMAC. La CMAC que mayor riesgo presenta en este componente es CMAC Sullana, hasta 80% de riesgo crediticio, considerado alto, seguida la CMAC Paita con un 40% de riesgo crediticio, considerado bajo y las CMAC Trujillo y Piura con un 20%, considerado muy bajo; el detalle se muestra en las Tablas N° 29, 30, 31 y 32 que se muestran a continuación:

**Tabla 29**  
**Componente: Supervisión**  
**CAJA TRUJILLO**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	
	SI	NO
Los auditores internos y externos emiten informes de las deficiencias en los controles que se detectan	X	
Existen responsables para que se cumplan los procesos del área	X	
La empresa programa supervisiones para identificar deficiencias en los procesos	X	
La empresa designa a un responsable para la supervisión en el área	X	
Las recomendaciones de los auditores, son útiles para mejorar la eficiencia de los controles		X
Resultado porcentual	80%	20%

*Fuente: Los autores*

**Tabla 30**  
**Componente: Supervisión**  
**CAJA PAITA**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	
	SI	NO
Los auditores internos y externos emiten informes de las deficiencias en los controles que se detectan	X	
Existen responsables para que se cumplan los procesos del área		X
La empresa programa supervisiones para identificar deficiencias en los procesos	X	
La empresa designa a un responsable para la supervisión en el área		X
Las recomendaciones de los auditores, son útiles para mejorar la eficiencia de los controles	X	
Resultado porcentual	60%	40%

*Fuente: Los autores*

**Tabla 31**  
**Componente: Supervisión**  
**CAJA PIURA**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	
	SI	NO
Los auditores internos y externos emiten informes de las deficiencias en los controles que se detectan	X	
Existen responsables para que se cumplan los procesos del área	X	
La empresa programa supervisiones para identificar deficiencias en los procesos	X	
La empresa designa a un responsable para la supervisión en el área	X	
Las recomendaciones de los auditores, son útiles para mejorar la eficiencia de los controles		X
Resultado porcentual	80%	20%

*Fuente: Los autores*

**Tabla 32**  
**Componente: Supervisión**  
**CAJA SULLANA**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	
	SI	NO
Los auditores internos y externos emiten informes de las deficiencias en los controles que se detectan		X
Existen responsables para que se cumplan los procesos del área		X
La empresa programa supervisiones para identificar deficiencias en los procesos		X
La empresa designa a un responsable para la supervisión en el área	X	
Las recomendaciones de los auditores, son útiles para mejorar la eficiencia de los controles		X
Resultado porcentual	20%	80%

*Fuente: Los autores*

A efecto de darle un valor cualitativo y que se puedan expresar en términos de riesgos, los resultados encontrados se han establecido una tabla de equivalencia que conceptualiza el grado de riesgo que existe en el control interno tal como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 33: Tabla de valoración cualitativa del riesgo**

Rango del riesgo	Valores cualitativos
0 – 20	Muy Bajo
21 – 40	Bajo
41 – 60	Medio
61 – 80	Alto
81 – 100	Muy Alto

*Fuente: Los autores*

Cada componente ha sido evaluado midiendo la probabilidad de ocurrencia de un riesgo crediticio, el cual nos permite aplicar correctivos oportunos que eviten pérdidas económicas para las CMAC, dejando claro que de ocurrir principalmente en las probabilidades altas y muy altas las consecuencias serían negativas para la CMAC, por lo tanto, se hace necesario efectuar una

evaluación del control interno en base a riesgos en estos componentes. El cruce de la Matriz de doble entrada que se ofrece en la tabla 35, proporcionara la categoría de riesgo correspondiente y las acciones a realizar, los riesgos se priorizan de acuerdo a la probabilidad de riesgo en la que ocurren. Hemos calificado los riesgos según su importancia los cuales se van a ubicar dentro de los rangos “muy bajo”, “bajo”, “medio”, “alto”, “muy alto”.

Una matriz de riesgo constituye una herramienta de control y de gestión que permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos que pudieran impactar los resultados y por ende al logro de los objetivos de la CMAC, constituye una herramienta clave en el proceso de supervisión basada en riesgos, debido a que la misma nos permite efectuar una evaluación cualitativa o cuantitativa de los riesgos de cada componente en estudio.

Los valores cualitativos bajos (21 - 40) y muy bajos (0 - 20), situados en la matriz de riesgo creditico con el color verde, resultan improbables que causen o que tengan un efecto negativo y por lo tanto los componentes con esta evaluación deben ser manejados a través de los procedimientos operativos internos correspondientes en cada CMAC.

Los valores cualitativos medio (41 - 60), situado en la matriz de riesgo creditico con el color amarillo, posiblemente causen algún efecto negativo y por lo tanto debe ser evaluado a través del control interno en base a riesgos que involucren a los niveles medios de mando según la estructura orgánica de la CMAC, incluida el área de Evaluación de riesgos.

Los valores altos (61 - 80) y muy altos (81 - 100), situados en la matriz de riesgo creditico con el color rojo, nos reflejan que es altamente probable que estos riesgos causen daño a la CMAC y la atención a los mismos se debe realizar mediante acciones de control interno en base a riesgos que involucren a la alta Dirección.

**Tabla 34: Matriz de Riesgo Crediticio**

COMPONENTES DE CONTROL INTERNO	PROBABILIDAD DE RIESGO Y VALORACIÓN				
	Muy Bajo (0 - 20)	Bajo (21 - 40)	Medio (41 - 60)	Alto (61 - 80)	Muy Alto (81 - 100)
<b>AMBIENTE INTERNO</b>	CMAC TRUJILLO CMAC PIURA	CMAC PAITA CMAC SULLANA			
<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>	CMAC PIURA	CMAC TRUJILLO CMAC PAITA	CMAC SULLANA		
<b>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</b>	CMAC TRUJILLO CMAC PIURA	CMAC PAITA	CMAC SULLANA		
<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>		CMAC TRUJILLO CMAC SULLANA CMAC PIURA CMAC PAITA			
<b>RESPUESTA A LOS RIESGOS</b>	CMAC TRUJILLO CMAC PIURA	CMAC SULLANA	CMAC PAITA		
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	CMAC TRUJILLO CMAC PIURA CMAC PAITA	CMAC SULLANA			
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	CMAC TRUJILLO CMAC PIURA		CMAC PAITA CMAC SULLANA		
<b>SUPERVISIÓN</b>	CMAC TRUJILLO CMAC PIURA	CMAC PAITA		CMAC SULLANA	

*Fuente: Los autores*

## 4.2. DISCUSIÓN

### Discusión de resultados aplicación de la encuesta de Control interno

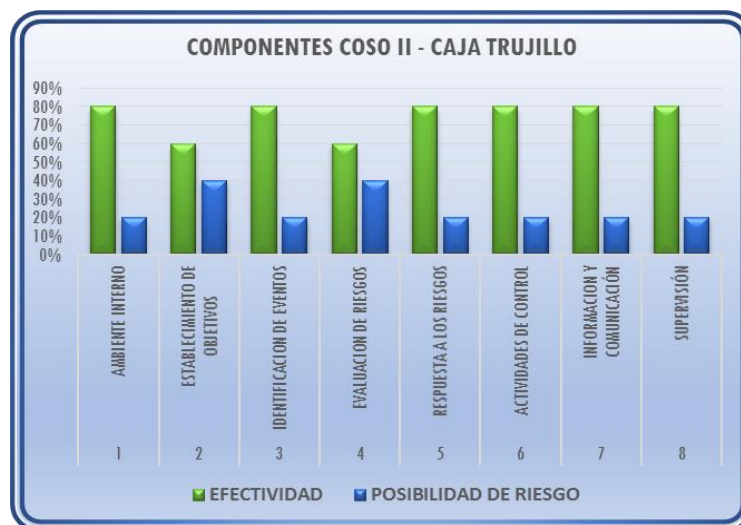
Agrupando los componentes por cada CMAC encontramos que en la Caja Trujillo es la tercera en los resultados que expresa mayor riesgo crediticio en términos globales entre sus componentes, destacándose riesgo bajo en el establecimiento de objetivos y evaluación de riesgos y en los demás componentes el riesgo es muy bajo, tal como se muestra en la Tabla 35 y Figura 3

**Tabla 35: Resumen de resultados obtenidos de la aplicación de la Encuesta de Control Interno en la CMAC Trujillo.**

COMPONENTE	EFFECTIVIDAD	PROBABILIDAD DE RIESGO
1 AMBIENTE INTERNO	80%	20%
2 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	60%	40%
3 IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	80%	20%
4 EVALUACIÓN DE RIESGOS	60%	40%
5 RESPUESTA A LOS RIESGOS	80%	20%
6 ACTIVIDADES DE CONTROL	80%	20%
7 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	80%	20%
8 SUPERVISIÓN	80%	20%

Fuente: Los autores

**Figura 3: Componentes COSO II – CMAC TRUJILLO**



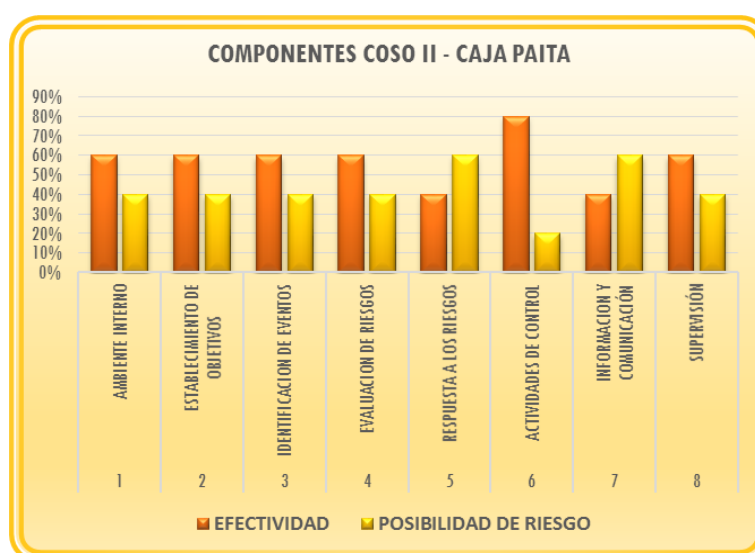
Con respecto a la Caja Paita es la segunda que expresa un mayor riesgo crediticio en términos globales, expresados en los componentes existe riesgo crediticio alto en el componente de información y comunicación, existiendo posibilidad de riesgo bajo en los demás componentes, excepto en el componente actividades de control donde la posibilidad de riesgo es muy baja, tal como se muestra en la Tabla 36 y Figura 4

**Tabla 36: Resumen de resultados obtenidos de la aplicación de la Encuesta de Control Interno en la CMAC Paita.**

COMPONENTE	EFFECTIVIDAD	PROBABILIDAD DE RIESGO
1 AMBIENTE INTERNO	60%	40%
2 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	60%	40%
3 IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	60%	40%
4 EVALUACIÓN DE RIESGOS	60%	40%
5 RESPUESTA A LOS RIESGOS	40%	60%
6 ACTIVIDADES DE CONTROL	80%	20%
7 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	40%	60%
8 SUPERVISIÓN	60%	40%

*Fuente: Los autores*

**Figura 4: Componentes COSO II – CMAC PAITA**



Con respecto a la Caja Piura el riesgo crediticio es muy bajo, en términos globales, existiendo riesgo muy bajo en sus componentes a excepción de los componentes identificación de eventos, respuesta a los riesgos y actividades de control donde no existe riesgo, tal como se muestra en la Tabla 37 y Figura 5

**Tabla 37: Resumen de resultados obtenidos de la aplicación de la Encuesta de Control Interno en la CMAC Piura**

COMPONENTE	EFFECTIVIDAD	PROBABILIDAD DE RIESGO
1 AMBIENTE INTERNO	80%	20%
2 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	80%	20%
3 IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	100%	0%
4 EVALUACIÓN DE RIESGOS	80%	20%
5 RESPUESTA A LOS RIESGOS	100%	0%
6 ACTIVIDADES DE CONTROL	100%	0%
7 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	80%	20%
8 SUPERVISIÓN	80%	20%

Fuente: Los autores

**Figura 5 : Componentes COSO II – CMAC PIURA**



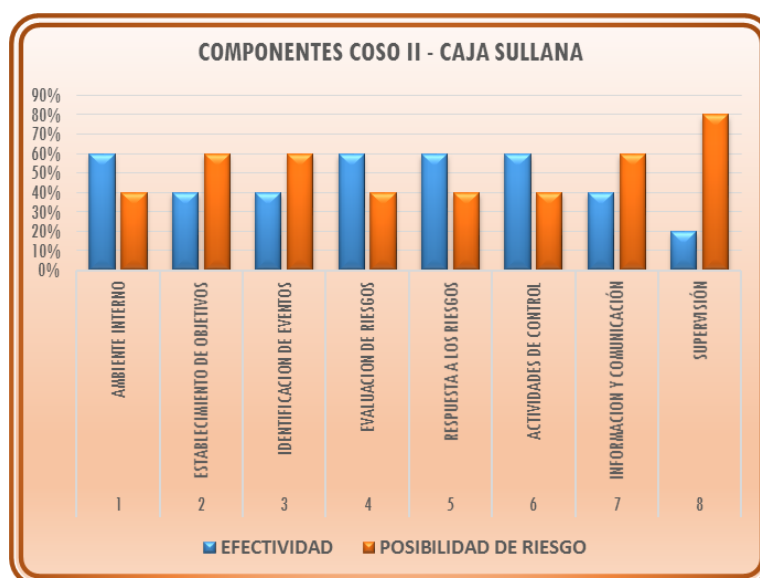
Con respecto a la Caja Sullana existe mayor riesgo crediticio generado por una deficiente labor en componente de supervisión, así como en los componentes ambiente interno, establecimiento de objetivos e información y comunicación, existiendo posibilidad de riesgo bajo en los demás componentes tal como se muestra en la Tabla 38 y Figura 6

**Tabla 38: Resumen de resultados obtenidos de la aplicación de la Encuesta de Control Interno en la CMAC Sullana.**

COMPONENTE	EFFECTIVIDAD	PROBABILIDAD DE RIESGO
1 AMBIENTE INTERNO	60%	40%
2 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	40%	60%
3 IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	40%	60%
4 EVALUACIÓN DE RIESGOS	60%	40%
5 RESPUESTA A LOS RIESGOS	60%	40%
6 ACTIVIDADES DE CONTROL	60%	40%
7 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	40%	60%
8 SUPERVISIÓN	20%	80%

Fuente: Los autores

**Figura 6: Componentes COSO II – CMAC SULLANA**



## V. CONCLUSIONES

1. Se evaluó el sistema de Control interno de las cuatro CMAC, el cual no resulta efectivo, puesto que es el tradicional, por lo que les falta incorporar las nuevas filosofías y tendencias doctrinarias en materia de control interno que se viene aplicando a nivel mundial contenidas en el Informe “COSO II – ERM” , el estudio permitió identificar que en la CMAC de Sullana existe mayor riesgo crediticio, seguida de la CMAC de Paita, ocupando un tercer lugar la CMAC Trujillo y por ultimo con un riesgo crediticio muy bajo la CMAC de Piura.
2. Los componentes del modelo COSO II que se ven afectados en mayor medida por los riesgos crediticios a los que están expuestas las entidades microfinancieras – CMAC, principalmente son: el establecimiento de objetivos, la identificación de eventos, la respuesta a los riesgos, información y comunicación y supervisión.
3. Se presenta la propuesta de control interno aplicando el Modelo COSO II como herramienta para minimizar los riesgos crediticios en las entidades microfinancieras – CMAC de la Región Tumbes. Dado que 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 micro financiero.

## **VI. RECOMENDACIONES**

1. Las entidades microfinancieras – CMAC de la Región Tumbes, deben aplicar el sistema de control interno, basado en el modelo COSO II, centrado en la minimización de los riesgos crediticios estableciendo un plan por etapas que incluya capacitación y concientización al personal en la identificación, evaluación y reporte de riesgos a través de canales amigables
2. Que las CMAC, deben establecer acciones de control que permitan implementar la detección de riesgos, en los componentes de control interno del modelo COSO II, en cada una de las áreas de la CMAC.
3. Que, en las Cajas Municipal de Ahorro y Crédito de la Región Tumbes, se implemente la propuesta de control interno basado en el modelo COSO II, como herramienta para minimizar los riesgos crediticios, desarrollada en la presente investigación.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, M. & Tuquiñahui, S. (2011). *Propuesta de Implementación de un Sistema de Control Interno basado en el Modelo COSO, aplicado a la empresa Electro Instalaciones en la ciudad de Cuenca* (Tesis de Pregrado). Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca, Ecuador.
- Ávila, J. (2005). *Medición y Control de Riesgos Financieros en Empresas del Sector Real* (Tesis de Pregrado). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá D.C.
- Bravo, M. (1998) *Auditoría Integral*, Editora FECAT. Edición: 1998. Lima, Perú.
- Conger, L.; Inga, P.; Webb, R. (2009). *El árbol de la mostaza. Historia de las microfinanzas en el Perú*. Lima: Universidad de San Martín de Porres. Recuperado:[http://www.institutodelperu.org.pe/descargas/el\\_arbol\\_mostaza\\_microfinanzas\\_web.pdf](http://www.institutodelperu.org.pe/descargas/el_arbol_mostaza_microfinanzas_web.pdf)
- Cuadrado, A. (2014) *Metodología de Implementación de una Cultura Organizacional basada en El Sistema COSO - ERM para la Unidad de Auditoría Interna en una Institución Financiera en Quito* (Tesis de Maestría) Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Matriz, Quito - Ecuador.
- Claros, R. & León, O. (2012) *El Control Interno como Herramienta de Gestión y Evaluación*. Breña, Perú: Pacifico Editores, Primera Edición.
- Delgado, M. & Rosillo, K. (2016) *Sistema de Control Interno basado en el Modelo COSO para mejorar la Gestión Empresarial del Restaurante GLOBONEGOCIOS S.A.C. de la Provincia de Tumbes 2015*. (Tesis de Pregrado). Universidad Nacional de Tumbes, Tumbes, Perú.
- Mendiola, A.; Aguirre, C.; Aguilar, J.; Chauca, P.; Dávila, M.; Palhua, M. (2015) *Sostenibilidad y rentabilidad de las cajas municipales de ahorro y crédito (CMAC) en el Perú – Lima*, Universidad ESAN: Cecosami Prerensa e Impresión Digital, Primera Edición.

Recuperado:[http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/113/Gerencia\\_para\\_el\\_desarrollo\\_47.pdf](http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/113/Gerencia_para_el_desarrollo_47.pdf)

Murillo, K. & Huaman, B. (2012) *Administración de Riesgo Crediticio y su Incidencia en la Morosidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chiquinquirá durante el Periodo 2010*. (Tesis de Pregrado) Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, Perú.

Pérez, B. (2013) *El riesgo Crediticio*. Depto. de Matemáticas, UAM-I Área de probabilidad y estadística. México. Recuperado:  
<http://www2.izt.uam.mx/newpage/contactos/revista/90/pdfs/riesgo.pdf>

Portocarrero, F. (2003) *Microfinanzas en el Perú: Experiencias y Perspectivas*. Universidad del Pacífico. Lima, Perú.

Ramírez, A. (2014) *Análisis De Las Deficiencias En Las Actividades De Control Y Su Efecto En La Gestión De Las Cajas Municipales De Ahorro Y Crédito Del Norte Del Perú, Período 2008 – 2010* (Tesis de Maestría) Universidad Nacional Mayor De San Marcos, Lima, Perú.

Sánchez, L. (2015) *Coso ERM y La Gestión de Riesgos*. Revista de la Facultad de Ciencias Contables. Vol. 23 N°44 pp. 43-50 (2015) UNMSM, Lima – Perú.

Vasquez, E. & Castro, E. (2014) *Consultoría sobre un Sistema para la Administración Integral de Riesgos en Crediq, S.A. de C.V., basado en el Modelo COSO ERM*. (Tesis de Maestría) Universidad de El Salvador, San Salvador, El Salvador, Centro América.

Velezmoro, O. (2010) *Modelo de Gestión de Riesgo Operacional en una Institución Financiera Peruana dentro de un Enfoque Integrado de Gestión de Riesgos* (Tesis de Pregrado) Pontificia Universidad Católica del Perú. San Miguel, Perú.

## **VIII. ANEXOS**

## **ANEXO 1: PROPUESTA**

### **El modelo COSO II para minimizar los riesgos crediticios en las entidades microfinancieras – Cajas Municipales de la Región Tumbes**

En el presente trabajo se describe el Modelo COSO II a desarrollar en las entidades microfinancieras – cajas municipales de la Región Tumbes para minimizar el riesgo crediticio dentro del enfoque de gestión integral de riesgos. Para esto, es necesario dejar en claro que de acuerdo a la encuesta aplicada cuyos resultados se muestran en las tablas y su descripción, las entidades microfinancieras ya cuentan con una metodología de gestión de riesgo propia de acuerdo a su organización y movimiento organizacional, la cual hemos querido adaptarla a los componentes del COSO II.

El propósito de la investigación es mostrar el modelo COSO II, el mismo que puede ser aplicado a la realidad de cualquier otra organización. Es importante indicar, que el Modelo COSO II es el marco integrado de gestión de riesgos. Este trabajo también muestra cómo la gestión del riesgo crediticio puede adecuarse a lo establecido como modelo para minimizar los riesgos crediticios en el estándar COSO II.

El trabajo que realizamos con la ayuda de nuestro asesor y la experiencia de trabajar en este tipo de entidades, para lo cual se preparó un cronograma de actividades, levantamiento de información, asignación de tareas, entre otros. Ya en el momento del plan de implementación y la actualización de la metodología de gestión de riesgo crediticio, el tiempo de implementación puede variar dependiendo de la complejidad de las operaciones, así como del compromiso y recursos asignados para la gestión de riesgos.

Propio del modelo COSO II tenemos el siguiente esquema que permite tener una visión de proyecto para la implementación de una herramienta para minimizar los riesgos crediticios bajo el modelo COSO II.

**Figura 7: Componentes de la Gestión de Riesgos Crediticios**



Fuente: Velezmoro (2010)

### Ambiente Interno

En las entidades microfinancieras – CMAC de la Región Tumbes se hizo una revisión del ambiente interno, identificando la situación en la que se encontraban respecto a la gestión del riesgo crediticio. El siguiente es una propuesta para cada elemento.

**Tabla 39**  
**Propuesta de Plan de Acción – Ambiente Interno**

Elemento	Situación encontrada	Plan de Acción
	Gestionar los riesgos crediticios que pueden afectar las microfinancieras - CMAC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar y difundir un Manual de Gestión Integral de Riesgos</li> </ul>
Filosofía de gestión del riesgo crediticio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de un enfoque de gestión integral de riesgos</li> <li>• Metodología de gestión de riesgo crediticio enfocado en cumplimiento regulatorio y no en agregar valor al negocio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar la metodología de gestión de riesgo crediticio según COSO II y capacitar al personal</li> </ul> <p>Resp.: Gerente de Riesgos</p>

Apetito por el riesgo	Tienen definidos objetivos estratégicos, pero no el apetito por el riesgo ni los niveles de tolerancia.	Definir apetito por el riesgo y tolerancia al riesgo.
	• Falta definir apetito por el riesgo y tolerancia al riesgo	Resp.: Gerente de Riesgos
Rol de supervisión del Directorio	Directorio toma conocimiento de la gestión de los riesgos crediticios anualmente o cuando ocurren pérdidas importantes por causas operativas.	Crear el Reglamento del Comité de Riesgos, Resp.: Gerente de Riesgos
Integridad y valores éticos	Se cuenta con valores éticos	• Elaborar y difundir el Código de Conducta
	• No se tiene un Código de Conducta	Resp.: Oficial de Cumplimiento
Compromiso de competencia	Se cuenta con personal competente para los puestos que desempeñan.	
Estructura organizacional y procesos	Tiene una adecuada estructura organizacional para los procesos actuales	Actualizar los Manuales de Procedimientos conforme a la estructura de procesos establecida
	• Manuales de Procedimientos desactualizados respecto a la estructura de procesos definida	Resp.: Jefe de Desarrollo
Asignación de autoridad y responsabilidad	Tiene límites de autonomía establecidos para los créditos, así como con segregación de funciones razonable.	
Políticas y prácticas de Recursos Humanos	Mantiene políticas de personal, así como un Programa de Capacitación.	Elaborar / actualizar y difundir los manuales de políticas y procedimientos de recursos humanos,
	• Los manuales de políticas y procedimientos de recursos humanos están desactualizados.	• Implementar un sistema de incentivos para la gestión de riesgos
		Resp.: Gerente de Administración
Políticas y Procedimientos de Gestión	Ha aprobado manuales de gestión	Actualizar las políticas y procedimientos de gestión de riesgo crediticio según COSO II
	• Las políticas y procedimientos de gestión de riesgo operacional no están conforme al COSO II.	Resp.: Gerente de Riesgos

Crear el Área de Riesgo                    Se cuenta con una Unidad de Riesgos,  
encargada de dirigir la gestión de  
riesgos.

---

*Fuente: Entrevistas realizadas*

*Elaboración: Los autores*

Completado el adecuado componente ambiente interno, como buena práctica, debe revisarse anualmente a fin de identificar cambios y realizar las actualizaciones correspondientes.

### **Establecimiento de objetivos**

Como parte de la investigación se consideró la información contenida en el Plan Estratégico de la microfinanciera. Durante la entrevista se tomó conocimiento que no se tiene definidos formalmente los objetivos y solamente contaba con objetivos estratégicos, en su mayoría relacionados al crecimiento del negocio. Estos objetivos no incluían las variaciones como parte del concepto de tolerancia al riesgo. Con estas limitaciones, las actividades que se proponen para adecuarla a este componente son:

#### **1. Establecer valores de impacto en términos financieros al riesgo**

Se requirió información sobre registros de pérdidas por riesgo crediticio, utilidades del ejercicio, niveles de ingresos, así como montos de pérdida que podrían poner en riesgo el funcionamiento de la microfinanciera y montos de pérdidas consideradas insignificantes, para poder establecer cualitativamente, rangos de impacto financiero, y poder definir el apetito por riesgo. Con estos datos, se propone lo siguiente:

**Tabla 40**  
**Niveles de Impacto Financiero**

IMPACTO	VALOR EN S/
Catastrófico	De 1´000,0001 a más
Mayor	De 200,001 a 1´000,000
Moderado	De 10,001 a 200,000
Menor	De 2,001 a 10,000
Insignificante	De 1 a 2,000

*Fuente: Velezmoro (2010)*

Esto indica que, según refiere Velezmoro, un evento de pérdida puede aceptarse hasta un nivel máximo de S/. 200,000, es decir, podría aceptarse como máximo hasta un nivel de impacto moderado. En gestión de riesgos, éstos se pueden trasladar ya que puede significar una pérdida catastrófica, lo cual obliga a coberturarlo con pólizas de seguros. También, se minimizan estableciendo controles adecuados para llegar al nivel de riesgo menor.

## **2. Alinear los objetivos al riesgo**

Habiendo tomado conocimiento del plan estratégico se deberían reformular los objetivos estratégicos adaptándolos al modelo COSO II, como es el caso siguiente, que no sean solo cualitativos descriptivos sino cuantitativos, con posibilidad de medición.

Si el objetivo es estratégico, y solo señala posicionamiento como una institución financiera sólida, confiable, patrimonio de la región; debe agregarse el nivel de satisfacción de servicio al cliente estableciendo un nivel mínimo.

Si el objetivo es operacional, y solo refiere Incrementar las colocaciones en los mercados actuales; debe contener el promedio de estas colocaciones y fijando un mínimo aceptable, un mínimo de morosidad, el mismo que debe estar por debajo del promedio del sistema financiero.

Si el objetivo es de reporte, y solo indica envío de reportes a la SBS; debe contener formas y plazos, así como el nivel de tolerancia en casos de contingencias.

Si el objetivo es de cumplimiento, y solo indica resolver reclamos de clientes dentro de los plazos establecidos en cumplimiento con las leyes y regulaciones vigentes; debe indicar el porcentaje de casos que pasarían a otra instancia.

### 3. Establecer un plan de acción

Habiéndose alineado los objetivos estratégicos al modelo COSO II es necesario que la Gerencia de Riesgos establezca un plan de acción de acuerdo al modelo siguiente:

**Tabla 41**  
**Plan de Acción – Establecimiento de Objetivos**

Elemento	Plan de Acción	Responsable – Duración
Apetito por riesgo crediticio	➤ Revisar los niveles de impacto financiero con la Gerencia y establecer una política de niveles de riesgo aceptables	➤ Gerente - 1 mes
	➤ Proponer para aprobación a la Gerencia y al Directorio	➤ Sub-Gerencias - 1 mes
	➤ Actualizar la metodología de evaluación de riesgo crediticio y el manual de procedimiento	➤ Gerente de Riesgos - 1 mes
Misión, Visión, objetivos estratégicos	➤ Sobre la base del apetito por riesgo crediticio, revisar la declaración de misión y visión, y reformular los objetivos estratégicos indicando sus metas	➤ Sub Gerencias - 2 meses
	➤ Actualizar el Plan Estratégico y Plan de Negocios, considerando los tipos de objetivo estratégicos, de operación, de reporte y de cumplimiento	➤ Sub Gerencias - 3 meses
Tolerancia al riesgo	➤ Establecer los niveles de tolerancia al riesgo para cada objetivo	➤ Sub-Gerencias - 2 meses

*Fuente: Entrevistas realizadas*

*Elaboración: Los autores*

## Identificación de Eventos

Para desarrollar esta actividad, se debe tomar como modelo o al menos revisar lo que propone la Unidad de Inteligencia Financiera, la misma que incluye los procedimientos necesarios para realizar la identificación, evaluación y mitigación de los riesgos y concordarlos con los componentes de identificación, evaluación, respuesta al riesgo y actividades de control del modelo COSO II. Se propone el siguiente procedimiento:

1. Una vez alineados los objetivos al riesgo con información cuantitativa y de alto nivel en las entidades microfinancieras, identificamos el evento (riesgo) teniendo en cuenta la estructura organizacional, por cada área, así como las actividades que realiza, la relación que existe con los clientes internos y externos, que normas regulan el accionar de cada área y si existe relación con otros riesgos.
2. En sesiones de trabajo con el personal que tiene que ver con el otorgamiento de créditos, se identifican los riesgos y se pregunta:
  - ¿Qué puede suceder que nos haga perder dinero?
  - ¿A qué estamos expuestos?
  - ¿Qué puede suceder para no llegar al objetivo?
3. Identificar el tipo de evento (riesgo) a la cual pertenece cada riesgo y si está relacionado con otros tipos de riesgo, como el riesgo de crédito, de mercado, de liquidez, o de reputación.
4. identificar a qué objetivo afectaba el riesgo identificado.
5. Documentar la información obtenida en una matriz de riesgos.

A manera de propuesta se muestra un evento de riesgo del proceso de evaluación de créditos, que es materia de la presente investigación. El objetivo a lograr será alcanzar un nivel de efectividad del 90% de los créditos normales sobre el total de créditos aprobados. El evento del riesgo es que el analista no

detecte errores, falsificaciones o inconsistencias en la información del cliente al no cumplir con los procedimientos establecidos, como:

- No realizar la verificación domiciliaria del cliente
- No consultar a la central de riesgos
- No efectuar análisis comparativos de la información que presenta el cliente
- No validar las copias contra documentos originales
- No verificar la posición del cliente
- No medir cabalmente la capacidad de pago del cliente
- No verificar la propiedad de la garantía

### **Evaluación de Riesgos**

Identificados los riesgos, hay que evaluarlos. Estos riesgos pueden incrementar su ocurrencia; preguntarnos, ¿Conocemos de la actividad, del proceso, del producto y de la ocurrencia del riesgo?; en esa línea de evaluación también comprobar el funcionamiento del control interno y su efectividad. Según el modelo COSO II, los riesgos se evalúan dándoles valor en base al impacto que ocasionarían y a la probabilidad de su ocurrencia, utilizando para ello valores cualitativos y cuantitativos. Para realizar la autoevaluación cada gerencia de línea analizará los riesgos en base a experiencia y conocimiento de las actividades a evaluar.

Se propone la autoevaluación siguiente:

1. De no existir controles, se debe determinar, como ya se dijo, impacto y probabilidad de ocurrencia de los riesgos, lo que dará como resultado el nivel riesgo absoluto o inherente. Con esto se puede conocer el nivel de daño potencial que tiene el riesgo.
2. Luego, se identifican las actividades de control (componente del Modelo COSO II) que se realizan para mitigar el riesgo. Para esto, es necesario que se haya identificado quién hace la actividad y quién es el responsable de ejecutarla. Para cada control se debe indicar:

- Nombre del manual o reglamento interno donde se detalla el control
  - Si se realiza, si está documentado, si se realiza, o se realiza, pero no está documentado.
  - Si, está diseñado, si es efectivo, si ayuda en parte a la mitigación o, si no es efectivo.
3. El tipo de control que es; si el control es preventivo, ayuda a prevenir el riesgo, generalmente dentro de procedimientos; o si es detectivo, se realiza posterior a la actividad donde puede ocurrir el riesgo. También evaluar si el control es manual, es decir es realizado por una persona, o si es automatizado, lo que significa que está incorporado dentro de un sistema.

### **Tratamiento de los Riesgos**

Consiste en describir la aplicación del componente “Respuesta al riesgo”. Conocida la respuesta en base a la efectividad y el costo beneficio de la misma, se pueden necesitar más de una “Actividades de control” que puede considerarse y ésta ya sería una segunda parte de este componente. Realizado el tratamiento de los riesgos se mejoran los controles. En la microfinanciera se puede:

- Seleccionar los riesgos que resulten en los niveles extremo o alto, para decidir la respuesta al riesgo según el Modelo COSO II, pudiendo ser: reducir el impacto, reducir la probabilidad, compartir, aceptar o evitar el riesgo.
- Si se decide reducir o compartir el riesgo, se debe preparar un Plan de Acción para mitigar el riesgo, que incluya el tratamiento, las acciones a realizar, los responsables y fechas en que deben ser culminadas las acciones. El cumplimiento de estas acciones debe ser monitoreado por la Gerencia.

Culminada la matriz de riesgos y controles con la evaluación y los Planes de Acción respectivos, se debe comunicar al área de Auditoría Interna para su revisión. Estos controles deben ser incluidos como parte de las pruebas de auditoría según las actividades de su plan anual. Luego de realizar las pruebas,

Auditoría debe documentar el nivel de efectividad de la operación, si es efectivo, se es parcialmente efectivo, o, si no es efectivo. Esto ayuda a confirmar o poner a prueba la efectividad de los controles, así como la forma en que lo vienen aplicando, y de ser necesario, permitirá realizar ajustes a la evaluación.

## **Información y Comunicación**

La comunicación es importante en las organizaciones, por tanto, se deben mostrar los informes para gestionar los riesgos, como parte de una experiencia competitiva, y son comunicados a la instancia pertinente. El reporte de los riesgos es importante, para una u otra microfinanciera: se transmiten a través de la estructura de la empresa, de su gobierno y también a través de los procesos.

El reporte de la gestión, de los riesgos operacionales maneja información para el análisis preventivo, basado principalmente en las evaluaciones de riesgos, y para el análisis correctivo, realizado como respuesta inmediata a las pérdidas ocurridas. Para tener una gestión efectiva y oportuna, es imprescindible contar con un reporte de la gestión de riesgos, que permita manejar las bases de datos de las evaluaciones realizadas, así como de las pérdidas ocurridas.

Los reportes a elaborar deben referirse a un tipo de reporte, a la frecuencia con la que se debe reportar, el responsable de elaborar el reporte y hacia quien va dirigido el reporte.

## **Supervisión**

La Supervisión es el último componente del Modelo COSO II, permite vigilar la gestión del riesgo crediticio y tomar decisiones oportunas. Una supervisión cuenta con acciones de monitoreo:

- Control, a través de las evaluaciones del desempeño de las actividades del área de crédito, a través de sus procedimientos enfocados en los riesgos crediticios. Aquí se identifican y reportan los riesgos haciendo uso de indicadores claves que podrían generar cambios en la microfinanciera, los procesos o sistemas, así como cambios en las leyes o regulaciones que

impacten en la operativa de la microfinanciera. Estas actividades complementan las evaluaciones de riesgos.

- Evaluaciones del área de riesgos, que, con la información brindada por las gerencias, analiza, prepara y presenta reportes gerenciales al área de riesgos crediticios, comité de auditoría y directorio. Estos reportes, deben incluir un ranking de riesgos, así como un reporte de eventos de pérdida, y el seguimiento a los planes de acción.
- Informes de Auditoría Interna conteniendo conclusiones y recomendaciones sobre el área de créditos enfocados en riesgos. Este informe, contiene las deficiencias y las mejoras y se reportan a la Gerencia, y Auditoría. Además, la gestión de riesgo crediticio debe ser auditada como mínimo una vez al año.
- Informes de Auditoría Externa y Consultoría

## **ANEXO 2: AUTORIZACION PARA INVESTIGACION-EJECUCION DE TESIS**

**“Año de la Consolidación del Mar de Grau”**

Tumbes, 22 de febrero del 2016.

**CARTA N° 01-2016 / VAMC-FJF**

**SEÑOR:** .....

.....de la CMAC..... – Sede en Tumbes

**ASUNTO:** Autorización para realizar investigación - ejecución de Tesis

Reciba nuestro cordial saludo y por medio de la presente carta hacerle de conocimiento que las suscritas, estudiantes de la Escuela Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tumbes, tenemos interés en realizar nuestra investigación en su prestigiosa empresa y así poder obtener el título profesional de Contador Público, con nuestra tesis titulada: “El modelo COSO II como herramienta para minimizar los riesgos crediticios en las entidades micro financieras – Cajas Municipales de ahorro y crédito de la Región Tumbes, 2015”. Durante el proceso de elaboración de la investigación nos comprometemos a guardar privacidad con la información proporcionada la cual será necesario la aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de datos como: observación, encuestas y otros conexos, por todo ello, solicitamos su autorización para desarrollar este estudio, esperando poder contar con su colaboración.

Sin otro particular, nos despedimos, agradeciéndole su amable atención y valioso apoyo.

Atentamente,

---

Vivien Anais, Macas Céspedes

Tesista

---

Fredesvinda, Jaramillo Flores

Tesista

## **ANEXO 3: RESPUESTA DE AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR INVESTIGACIÓN**

### **CONSENTIMIENTO DE PARTICIPACIÓN**

En la Caja Municipal de Ahorro y Crédito....., Sede en la Región Tumbes, a las.....hrs. del.....de.....del 2016.

Yo..... con DNI N°....., en mi condición de .....de la CMAC, expreso mi voluntad de participar como entrevistado en la ejecución de la tesis denominada: “El modelo COSO II como herramienta para minimizar los riesgos crediticios en las entidades micro financieras – Cajas Municipales de ahorro y crédito de la Región Tumbes, 2015”, de las egresadas de la Escuela Académica Profesional de Contabilidad de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tumbes. Declaro que he sido informado sobre los objetivos y la aplicación de técnicas e instrumentos a utilizar en la investigación dado que los resultados obtenidos son solamente para fines investigativos.

Por lo tanto, doy consentimiento para la realización del estudio de investigación.

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma

## ANEXO 4: ENCUESTA

Estimados(as) Señor (a) (as) (es).

La presente encuesta tiene por motivo recoger información con relación al Control Interno, según el Modelo COSO II, de la empresa en la que usted labora.

Sírvase Ud. marcar con un aspa (x) la alternativa que elija.

<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO – COSO II</b>				
<b>NOMBRE DE LA CMAC:</b>				
<b>COMPONENTE:</b> <i>Ambiente Interno</i>			<b>PERIODO:</b>	
<b>ENCUESTADO:</b>			<b>EDAD:</b>	
<b>ÁREA:</b>			<b>TIEMPO SERVICIO:</b>	
<b>CARGO</b>			<b>ELABORADO POR:</b> <i>Los Autores</i>	
<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NO SABE</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1. ¿Existe un Reglamento interno en la empresa?				
2. ¿La empresa tiene un manual de funciones identificado las actividades y responsabilidades?				
3. ¿La empresa utiliza incentivos para motivar al personal?				
4. ¿Se capacita al personal constantemente para su buen desenvolvimiento y exigencias que la empresa requiere?				
5. ¿Conoce como es la estructura del organigrama de la empresa?				
<b>TOTALES</b>				

SISTEMA DE CONTROL INTERNO – COSO II				
NOMBRE DE LA CMAC:				
COMPONENTE: <i>Establecimientos de Objetivos</i>			PERIODO:	
ENCUESTADO:			EDAD:	
ÁREA:			TIEMPO SERVICIO:	
CARGO			ELABORADO POR: <i>Los Autores</i>	
PREGUNTAS	SI	NO	NO SABE	OBSERVACIONES
1. ¿Conoce los objetivos que tiene la empresa?				
2. ¿Las políticas, normas y procedimientos, son actualizadas frecuentemente?				
3. ¿Se encuentra comprometido con el cumplimiento y logro de los objetivos?				
4. ¿Los objetivos de su área contribuye al cumplimiento de la misión de la empresa?				
5. ¿Las actividades de ventas son planificadas ejecutadas y controladas para el logro de los objetivos?				
<b>TOTALES</b>				

SISTEMA DE CONTROL INTERNO – COSO II				
NOMBRE DE LA CMAC:				
COMPONENTE: <i>Identificación de Eventos</i>			PERIODO:	
ENCUESTADO:			EDAD:	
ÁREA:			TIEMPO SERVICIO:	
CARGO			ELABORADO POR: <i>Los Autores</i>	
PREGUNTAS	SI	NO	NO SABE	OBSERVACIONES
1. ¿La empresa identifica y analiza los riesgos que afectan los procesos?				
2. ¿Conoce el FODA de la empresa?				
3. ¿Existe participación entre los trabajadores para identificar los riesgos?				
4. ¿Cuándo se detecta el riesgo, se toman medidas rápidamente?				
5. ¿Cuándo existe Problemas o conflictos entre los empleados se informan inmediatamente?				
<b>TOTALES</b>				

SISTEMA DE CONTROL INTERNO – COSO II				
NOMBRE DE LA CMAC:				
COMPONENTE: <i>Evaluación de Riesgos</i>			PERIODO:	
ENCUESTADO:			EDAD:	
ÁREA:			TIEMPO SERVICIO:	
CARGO			ELABORADO POR: <i>Los Autores</i>	
PREGUNTAS	SI	NO	NO SABE	OBSERVACIONES
1. ¿El responsable del área de riesgos realiza una revisión exhaustiva de la solicitud de crédito?				
2. ¿La administración y jefes, comunican el impacto que pueden tener los riesgos, para el logro de los objetivos?				
3. ¿La empresa designa a un responsable para que evalúe los riesgos?				
4. ¿Cuándo existe una mala atención al público, estos se quejan en el libro de reclamaciones?				
5. ¿Se toman medidas correctivas para los riesgos?				
<b>TOTALES</b>				

SISTEMA DE CONTROL INTERNO – COSO II				
NOMBRE DE LA CMAC:				
COMPONENTE: <i>Respuesta al Riesgo</i>			PERIODO:	
ENCUESTADO:			EDAD:	
ÁREA:			TIEMPO SERVICIO:	
CARGO			ELABORADO POR: <i>Los Autores</i>	
PREGUNTAS	SI	NO	NO SABE	OBSERVACIONES
1. ¿La empresa tiene estrategias para poder responder ante los riesgos que se puedan presentar?				
2. ¿Al presentarse el riesgo, la empresa, tiene formas como evitarlo o reducirlo?				
3. ¿Existe un plan de contingencia, para afrontar los riesgos?				
4. ¿Los encargados de la aprobación de las solicitudes de créditos, proponen alternativas de solución ante los riesgos?				
5. ¿Existen controles para determinar los tipos de riesgos?				
<b>TOTALES</b>				

<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO – COSO II</b>				
<b>NOMBRE DE LA CMAC:</b>				
<b>COMPONENTE:</b> <i>Actividades de Control</i>			<b>PERIODO:</b>	
<b>ENCUESTADO:</b>			<b>EDAD:</b>	
<b>ÁREA:</b>			<b>TIEMPO SERVICIO:</b>	
<b>CARGO</b>			<b>ELABORADO POR:</b> <i>Los Autores</i>	
<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NO SABE</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1. ¿La empresa realiza evaluaciones al personal en cuanto a los procesos?				
2. ¿Se encuentran establecido y tiene conocimiento de los procedimientos, según su área?				
3. ¿La empresa ha designado un responsable de la custodia de la información y documentación?				
4. ¿Existen responsables designados para generar la información que permita evaluar los niveles de eficiencia y eficacia operativa?				
5. ¿Se toman inventarios y arqueos físicos periódicos y sorpresivos?				
<b>TOTALES</b>				

SISTEMA DE CONTROL INTERNO – COSO II				
NOMBRE DE LA CMAC:				
COMPONENTE: <i>Información y Comunicación</i>			PERIODO:	
ENCUESTADO:			EDAD:	
ÁREA:			TIEMPO SERVICIO:	
CARGO			ELABORADO POR: <i>Los Autores</i>	
PREGUNTAS	SI	NO	NO SABE	OBSERVACIONES
1. ¿La empresa cuenta con un sistema de procesamiento de datos, que permitan la generación de información exacta y oportuna?				
2. ¿Se hacen reuniones periódicas entre el jefe y los subordinados?				
3. ¿Se comunican las sugerencias, quejas y otras informaciones a la administración o jefe inmediato?				
4. ¿La empresa ha determinado canales y medios de comunicación para coordinar actividades?				
5. ¿La empresa invierte para la mejora de los sistemas de información?				
<b>TOTALES</b>				

SISTEMA DE CONTROL INTERNO – COSO II				
NOMBRE DE LA CMAC:				
COMPONENTE: <i>Supervisión</i>			PERIODO:	
ENCUESTADO:			EDAD:	
ÁREA:			TIEMPO SERVICIO:	
CARGO			ELABORADO POR: <i>Los Autores</i>	
PREGUNTAS	SI	NO	NO SABE	OBSERVACIONES
1. ¿Los auditores internos y externos emiten informes de las deficiencias en los controles que se detectan?				
2. ¿Existen responsables para que se cumplan los procesos del área?				
3. ¿La empresa programa supervisiones para identificar deficiencias en los procesos?				
4. ¿La empresa designa a un responsable para la supervisión en el área?				
5. ¿Las recomendaciones de los auditores, son útiles para mejorar la eficiencia de los controles?				
<b>TOTALES</b>				

## ANEXO 5: GUÍA DE OBSERVACIÓN

GUÍA DE OBSERVACIÓN					
<b>NOMBRE DE LA CMAC:</b>					
<b>ÁREA OBSERVADA:</b>				<b>FECHA:</b>	
<p><b>Objetivo.</b> Comprobar si poseen un Sistema de Control Interno basado en el Informe COSO II.</p>					
N°	ACCIONES A EVALUAR	SI	NO	NA	OBSERVACIONES
1	¿Existe área de riesgos?				
2	¿Existen el Manual de funciones; normas de Control Interno; políticas propias de la Empresa; valores?				
3	¿Está Visible el rotulo de la Empresa, valores éticos, Misión, Visión, Objetivos?				
4	¿Se revisan los expedientes de aprobación de créditos, que estén con los documentos completos?				
5	¿Se verificar los tipos de controles que posee la Empresa?				
6	¿Demuestran compromiso, participación y responsabilidad en la identificación de los riesgos?				
7	¿El manual de organización está actualizado y correspondes con la estructura organizacional de la CMAC?				
8	¿Se promueve una cultura de administración de riesgos a través de acciones de capacitación del personal responsable?				
9	¿En la evaluación de riesgos se considera la posibilidad de fraude?				
10	¿Los controles implementados apoyan la administración de riesgos de los principales procesos?				
11	¿Tiene implementados controles para asegurar que el acceso y la administración de la información se realicen por el personal facultado?				
12	¿Tiene formalmente establecidas líneas de comunicación e información con su personal?				
13	¿Comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a los niveles facultados para aplicar medidas correctivas?				
14	¿Se asegura que sean atendidas las recomendaciones en materia de control interno, emitidas por los auditores internos y externos?				

## ANEXO 6: MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TÍTULO:** EL MODELO COSO II COMO HERRAMIENTA PARA MINIMIZAR LOS RIESGOS CREDITICIOS EN LAS ENTIDADES MICRO FINANCIERAS – CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA REGIÓN TUMBES.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><b>Problema</b></p> <p>¿La aplicación del Modelo COSO II permitirá minimizar los riesgos crediticios de las entidades microfinancieras – Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la Región Tumbes?</p>	<p><b>Objetivo General:</b></p> <p>Proponer la aplicación del Modelo COSO II para minimizar los riesgos crediticios en las entidades microfinancieras – Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la Región Tumbes.</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <p>-Evaluar el actual sistema de control interno y su efectividad en las entidades microfinancieras – Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la Región Tumbes.</p> <p>-Identificar los componentes del modelo COSO II que se ven afectados en mayor medida por los riesgos crediticios en las entidades microfinancieras – Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la Región Tumbes.</p> <p>- Elaborar una propuesta de control interno aplicando el Modelo COSO II para su implementación en las entidades microfinancieras – Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la Región Tumbes, para minimizar los riesgos crediticios.</p>	<p><b>Hipótesis</b></p> <p>La aplicación del modelo COSO II permite minimizar los riesgos crediticios de las entidades microfinancieras – Cajas Municipales de Ahorro y Crédito de la Región Tumbes.</p>	<p><b>a) Variable independiente:</b></p> <p style="text-align: center;">♦ Modelo COSO II</p> <p><b>Indicadores</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ambiente Interno</li> <li>2. Establecimiento de Objetivos</li> <li>3. Identificación de eventos</li> <li>4. Evaluación de Riesgos</li> <li>5. Respuesta al Riesgo</li> <li>6. Actividades de Control</li> <li>7. Información y Comunicación</li> <li>8. Supervisión</li> </ol> <p><b>b) Variable dependiente:</b></p> <p style="text-align: center;">♦ Riesgos Crediticios</p> <p><b>Indicadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto en la empresa</li> <li>• Probabilidad de riesgo</li> </ul>	<p><b>Tipo de Estudio:</b></p> <p>-Descriptivo -No Experimental</p> <p><b>Técnicas e Instrumentos:</b></p> <p><i>Técnicas:</i></p> <p>-La observación -La entrevista -Información documental</p> <p><i>Instrumentos:</i></p> <p>-Guía de Observación -Encuesta -Documentación</p> <p><b>Población y Muestra:</b></p> <p><i>Población:</i></p> <p>Empresa Microfinancieras – CMAC de la Región Tumbes año 2015: CMAC Paita CMAC Piura CMAC Sullana CMAC Trujillo</p> <p><i>Muestra:</i></p> <p>Será aplicado a un funcionario por cada CMAC.</p>

## ANEXO 7: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variables	Tipo de Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Escala	Indicadores	Técnicas e Instrumento	Preguntas
<p style="text-align: center;"><b>INDEPENDIENTE</b></p> <p style="text-align: center;">Modelo COSO II</p>	Cualitativa	El COSO II es un organismo de reconocimiento internacional donde se establecen los marcos reguladores básicos de riesgo y cumplimiento en temas de control interno.	Componentes del Modelo COSO II	Nominal	1. Ambiente Interno 2. Establecimiento de Objetivos 3. Identificación de eventos 4. Evaluación de Riesgos 5. Respuesta al Riesgo 6. Actividades de Control 7. Información y Comunicación 8. Supervisión	Encuesta	1. ¿Existe un Reglamento interno en la empresa? 2. ¿Conoce los objetivos que tiene la empresa? 3. ¿La empresa identifica y analiza los riesgos que afectan los procesos? 4. ¿Se toman medidas correctivas para los riesgos? 5. ¿Existen controles para determinar los tipos de riesgos? 6. ¿La empresa realiza evaluaciones al personal en cuanto a los procesos? 7. ¿La empresa invierte para la mejora de los sistemas de información? 8. ¿La empresa programa supervisiones para identificar deficiencias en los procesos?
<p style="text-align: center;"><b>DEPENDIENTE</b></p> <p style="text-align: center;">Riesgos Crediticios</p>	Cualitativa	El riesgo de crédito es la posible pérdida que asume un agente económico como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones contractuales que incumben a las contrapartes con las que se relaciona.	Análisis de los Riesgos	Nominal	1. Impacto en la empresa 2. Probabilidad de riesgo	Guía de Observación	1. ¿Existe área de riesgos? 2. ¿Existen el Manual de funciones; normas de Control Interno; política propias de la Empresa; valores? 3. ¿Está Visible el rotulo de la Empresa, valores éticos, Misión, Visión, Objetivos? 4. ¿Se revisan los expedientes de aprobación de créditos, que estén con los documentos completos? 5. ¿Se verificar los tipos de controles que posee la Empresa?