Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que LAURA MILENA PORRAS NOVA CC 1102361509 de Piedecuesta y ANDREA JULIANA CASTELLANOS AGUIRRE CC 1098707149 de Bucaramanga, han autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

Bibliotecas Bucaramanga
Universidad Santo Tomás

**“LA AUDITORIA EN LA REDUCCIÓN DEL FRAUDE BANCARIO” – CASO
APLICADO A UNA ENTIDAD BANCARIA (DE COLOCACIÓN DE PRODUCTOS
FINANCIEROS)**

**Presentado por:
ANDREA JULIANA CASTELLANOS AGUIRRE
LAURA MILENA PORRAS NOVA**

**Trabajo de grado para optar el título de
Contador Público**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
BUCARAMANGA
2014**

**“LA AUDITORIA EN LA REDUCCIÓN DEL FRAUDE BANCARIO- CASO
APLICADO A UNA ENTIDAD BANCARIA”**

Presentado por:
ANDREA JULIANA CASTELLANOS AGUIRRE
LAURA MILENA PORRAS NOVA

**Trabajo de grado para optar el título de
Contador Público**

Director:
Dr. Eduardo Mantilla Pinilla
Comité de Investigación Trabajo de Grado.
Dra. Elizabeth Lozano.

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
BUCARAMANGA
2014

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo de grado, culminado con mucho esfuerzo, pero también con mucho amor especialmente a nuestros padres, que en cada paso siempre nos acompañan para continuar día a día en las metas y logros propuestos, esperándonos cada noche al regreso de la Universidad.

A nuestro respetado tutor, el Dr. Eduardo Mantilla Pinilla, docente, colaborador, amigo y gran acompañante, por su confianza durante el logro de esta meta tan anhelada.

A todos nuestros familiares y cada una de las personas que de alguna u otra manera, contribuyeron en este paso tan importante que nos permite crecer intelectualmente como profesional y principalmente como personas.

Andrea Juliana Castellanos Aguirre

Laura Milena Porras Nova

AGRADECIMIENTOS

Damos gracias primordialmente a Dios, por darnos, la vida, la fortaleza, la salud, la inteligencia, sabiduría, paciencia, entendimiento, las infinitas bendiciones y el amor para seguir siempre adelante sin decaer.

La más sincera gratitud a nuestro tutor, el Dr. EDUARDO MANTILLA PINILLA, por no dudar de nuestra capacidad y por impulsar el deseo de lucha y perseverancia en alcanzar las metas trazadas en la vida, por estar en el momento oportuno, e impartir sus conocimientos necesarios para el desarrollo del proyecto; infinitas gracias.

A nuestras queridas amigas y compañeras de estudio que de manera incondicional siempre han estado a nuestro lado ofreciéndonos su apoyo, amor, confianza y aliento para seguir adelante.

A la Universidad Santo Tomás de Bucaramanga y en especial a la Facultad de Contaduría Pública que nos dieron la oportunidad de formar parte de ellas.

A todas las personas, familiares y amigos que de alguna u otra forma contribuyeron con nosotras, y forman parte de este gran logro, reciban este trabajo como acreedores de nuestro especial agradecimiento: Jehová los bendiga.

¡A todos... Mil Gracias!

Andrea Juliana Castellanos Aguirre

Laura Milena Porras Nova

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
Introducción.....	8
Resumen.....	9
1. Justificación.....	10
2. Objetivos.....	11
2.1. Objetivo General.....	11
2.2. Objetivos Específicos.....	11
3. Generalidades Sobre Fraudes Financieros.....	12
3.1 Antecedentes.....	12
3.2 Situación Actual Del Fraude En Colombia.....	23
4. Análisis Situacional Por Fraude Financiero En Colocación De Productos -Estudio De Caso entidad bancaria.....	25
4.1 Aspecto Institucional.....	25
4.2. Casos De Fraude, Entidad Bancaria En El Área De Créditos.....	38
4.2.1 Caso 1 Falsificación De Documentos (Fraude Interno).....	38
4.2.2 Caso 2 Endeudamiento Paralelo (Fraude Cliente Externo).....	45
5. Estándares Vulnerados En Una Entidad Bancaria.....	50
5.1 Estándares De Riesgo Vulnerados En Una Entidad Bancaria.....	51
6. Estrategia Antifraude.....	53
6.1 Sugerencia.....	53
6.2 Estrategias En La Lucha Contra El Fraude.....	59
9. Conclusiones.....	60
10. Bibliografía.....	61
11. Web Gráfica.....	61

TABLA DE GRÁFICAS

	Pág.
Tabla 1. Indicadores de Fraude.....	19
Tabla. 2. Nivel De Riesgo En Los Diferentes Cargos Del La Entidad Bancaria.....	36
Tabla 3. Proceso No. 01. Entrega y Radicación de Solicitudes de Crédito – Caso 1.....	39
Tabla 4. Proceso No. 02. Recepción, Radicación y Estudio de Crédito – Caso 1.....	41
Tabla 5. Proceso No. 03. Aprobación y Desembolso de Solicitudes de Crédito – Caso 1.....	42
Tabla 6. Fraude Caso 1.....	43
Tabla 7. Proceso No. 01. Entrega y Radicación de Solicitudes de Crédito – Caso 2.....	45
Tabla 8. Proceso No. 02. Recepción, Radicación y Estudio de Crédito – Caso 2.....	47
Tabla 9. Proceso No. 03. Aprobación y Desembolso de Solicitudes de Crédito – Caso 2.....	48
Tabla 10. Fraude Caso 2.....	49
Tabla 11. Estándares De Prevención.....	53
Tabla 12. Estándares De Prevención, Clientes.....	57

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1: Estructura Organizacional Organigrama General SARC.....	27
Anexo 2: Flujo de Proceso, de Estrategia y Recepción de Solicitudes de Crédito.....	33
Anexo 3: Flujo de Proceso, Recepción, Radicación y Estudio de Crédito.....	34
Anexo 4: Flujo de Proceso Aprobación y Desembolso de Solicitudes.....	35
Anexo 5: Cadena De Valor Institucional De La Entidad Bancaria.....	50

INTRODUCCIÓN

La sociedad actual se desenvuelve bajo la llamada economía de la información, es decir, en el proceso de las diferentes transacciones comerciales del mercado las diferentes partes como lo son: el principal (que en la mayoría de los casos es el dueño de la empresa) y agente (que es un empleado de la empresa o cliente) juegan con diferentes niveles de información; el principal quiere inducir al agente a realizar una transacción y el agente busca la forma de obtener un mayor beneficio, valiéndose de información amplia que quizás el principal no conozca, es decir éste es un juego de información asimétrica, una de las partes cuenta con mayor información; en ocasiones es el agente quien cuenta con cierto nivel de documentación que le da un grado mayor de ventaja.

Las entidades bancarias se han visto vulneradas por este problema de información asimétrica en el transcurso de sus operaciones comerciales; clientes o aun sus propios empleados buscan sacar el mayor provecho posible con prácticas fraudulentas. Por esto surge la necesidad de realizar un análisis del desarrollo de las operaciones comerciales del sistema bancario, tomando como referencia el desempeño en una Entidad Bancaria, planteando un sistema de auditoria especializada se pretende analizar las relaciones comerciales entre clientes y operarios del banco, con el fin de encontrar si los controles existentes son óptimos para inspeccionar los riesgos o si es necesario establecer nuevos estándares en los procedimientos.

El documento esta formulado en primer lugar por la divulgación de los cinco fraudes financieros más impactantes en el mundo, que llevan a conocer el estado actual del fraude financiero, las tendencias y las luchas para tratar de mitigarlo. Siguiendo con ese orden se plantea una serie de 20 indicadores de fraude culminando así el con el estado actual del fraude en Colombia.

A su vez se resalta la importancia de la auditoria como principal herramienta para detectar fraudes en las diferentes firmas; dando paso al caso de estudio que es en una entidad Bancaria. Se hace una breve descripción del banco y de los respectivos cargos del área de colocación y captación de créditos, de esta forma se expone dos casos de fraude ocurridos en el banco dejando como resultado una serie de indicadores que fueron vulnerados.

RESUMEN

El fraude es un hecho que está al alcance de todas las personas, por tal razón en este documento se dan a conocer los cinco fraudes financieros más famosos en el mundo para así disponer un terreno propicio en el desarrollo del tema. Estos fraudes afectan de forma inmediata las relaciones comerciales, creando barreras en los diferentes tipos de transacciones a las que se tienen que ver sometidos diferentes usuarios. A pesar de los controles existentes la mente del hombre ha logrado evadirlos generando grandes inconvenientes en el desarrollo de las operaciones comerciales de las diferentes entidades; por tal razón se pretende la construcción de una serie de lineamientos para reducir los casos de fraude en las entidades bancarias.

Para este fin se toma como base dos eventos de fraude ocurridos en una entidad bancaria, haciendo sobre estos mismos, un seguimiento minucioso que permita descubrir cuales controles fueron violentados para la ejecución del fraude. También se dan a conocer las labores, responsabilidades y controles existentes de cada cargo en el área de colocación de créditos de la entidad, que después del análisis señala que gran parte de los estafas en contra del banco surgen desde la misma compañía.

Finalmente se pretende la elaboración de nuevos controles aplicados a la entidad bancaria para reducir y complementar los existentes en la misma.

1. JUSTIFICACIÓN

Las entidades Bancarias se ven sometidas a fraudes como por ejemplo, alterar un perfil (fraude de identidad) con datos falsos, buscando la apertura de cuentas y solicitud de créditos al consumo, que una vez aprobados son difíciles de recuperar, obteniendo así los beneficios que ofrece la entidad bancaria.

Otro riesgo que tiene que ver con el perfil o identidad del cliente, es cuando se hace uso de una tarjeta que ha sido olvidada o robada, fingiendo ser titular, este viene acompañado con el sistema de duplicado de tarjeta, en el cual el sistema bancario solo es consciente al aparecer montos inexplicables en sus estados de cuenta. Además de esto en los fraudes encontrados, también se hace notoria la implicación de los empleados bancarios que facilitan la filtración de información para arremeter con los delitos financieros por la búsqueda del cumplimiento de las metas (Revista CNN, 2012).

Estos eventos conocidos como, los problemas de principal y agente, generan una brecha entre las entidades financieras y sociedad en general. Cada vez más los sistemas bancarios hacen uso de un sin número de restricciones y trámites para acceder a sus servicios, con lo cual terminan alejando o segmentando la población que hace uso de los mismos.

También se va aumentando el descontento de los usuarios finales que terminan alejándose de los servicios bancarios y a su vez desacreditando el servicio prestado por la firma.

Este trabajo de proyecto de grado permitirá llevar a cabo una revisión sobre los estándares, procesos de control ejecutados por la Entidad Bancaria, aplicando lo aprendido durante el proceso de formación académica, sabiendo de buena tinta los hechos que dieron pie a fraudes en esta entidad, con el fin principal de establecer nuevos marcos o estándares que creen barrera a futuros actos fraudulentos; pero que también permitan reconciliar el puente entre funcionarios y clientes en las entidades bancarias.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Analizar las relaciones o transacciones comerciales entre principal (banco) y agente (clientes), proponiendo lineamientos para la construcción de procedimientos para reducir los riesgos a partir del análisis de casos de fraude y evaluación de los procesos establecidos.

2.2 Objetivos Específicos

- Revisar los debates actuales entre clientes, bancos y fraudes comerciales a nivel nacional e internacional.
- Contrastar los estándares actuales de riesgo financiero en Colombia, frente a las necesidades de implementar políticas de control con fin preventivo.
- Establecer estándares en los procedimientos de la relación Banco-cliente que conduzcan a la minimización de riesgos en favor de las partes.

“El fraude existe donde la negligencia e indiferencia prevalecen”

Daza, Richard.

3. GENERALIDADES SOBRE FRAUDES FINANCIEROS

3.1 ANTECEDENTES

3.1.1 *Fraude financiero*

El crecimiento de la tecnología, es una herramienta de gran ayuda en muchas de las tareas de la vida cotidiana, pues con el uso adecuado de estas logramos resolver actividades con mayor agilidad, pero, a su vez, se ha convertido en una herramienta útil para cualquier habilidad que desee conllevar al fraude, especialmente en el área financiero. El delito financiero se desarrolla en un entorno profesional o comercial con el objetivo de ganar un beneficio económico. Este tipo de delito causa pérdidas a las compañías que son víctimas, afectando a inversores y en cadena a los empleados.

3.1.1.1 Herramientas para el control del fraude: Ante el entorno del mundo cambiante y el creciente panorama de riesgos a los cuales se ven sometidos tanto clientes como las entidades bancarias; cada organización debe reaccionar de forma pronta para mitigar el daño causado por los fraudes.

Se debe salir de la actitud reactiva y establecer un ambiente propicio para el desarrollo de las operaciones comerciales; es decir se debe optar por sistemas de control y evaluación de los riesgos (de los cuales se habló en el capítulo anterior) para tener una detección, control y monitoreo de estos.

La auditoría resulta una herramienta fundamental en lograr los objetivos descritos anteriormente.

La Auditoria: Según Montgomery (2005) la auditoría es un examen sistemático de los libros y registros de un negocio u otra organización, con el fin de determinar o verificar los

hechos relativos a las operaciones financieras y los resultados de estas, para informar a los mismos.

Por otro lado también se define como la “Función asesora técnica al servicio de la dirección superior de la empresa, cuya misión fundamental es apoyar la gestión empresarial en lo relativo a las necesidades de información, evaluación y control para el proceso de toma de decisiones.” (Carreño, 2003).

Las auditorias se pueden clasificar tomando en consideración los siguientes puntos (Sánchez, 2001):

a. El alcance y finalidad del trabajo a desarrollar y estas a su vez se clasifican en:

- Auditoría de balance: se realiza a base de pruebas selectivas y trata de determinar exclusivamente la corrección de los saldos
- Auditoría detallada: se ocupa únicamente en la revisión de todos los movimientos sin llegar a determinar saldos.
- Auditoría completa o de movimientos y saldos: combinación de las dos anteriores, es decir revisión minuciosa de movimientos y determinación de saldos.
- Auditoría especial: es aquella que se efectúa a una cuenta o a un grupo de cuentas en particular, se puede desarrollar a base de pruebas selectivas o en forma detallada.

b. La época o período que abarca se clasifican en:

- Auditoría continua o permanente: se desarrolla constante o continuamente, es continua porque en las empresas en las cuales se lleva a cabo se cuenta con un auditor interno.
- Auditoría esporádica o eventual: como su nombre lo indica se desarrolla de forma ocasional
- Auditoría periódica: se realiza en periodos determinados o definidos, cada mes, año, etc.

c. La persona que la realiza se dividen en:

- Auditoría interna: se desarrolla por una persona que depende directamente de la empresa

- Auditoría externa: se desarrolla por un contador público, independiente, con la libertad de emitir su concepto sin influencias de ninguna índole.

d. Fecha en que son aplicados los procedimientos de auditoría se clasifican en:

- Auditoría detallada: revisión de sistemas de control interno y procedimientos de contabilidad establecidos en la empresa, con el fin de proporcionar un memorándum de sugerencias y determinar los procedimientos de auditoría.
- Auditoría preliminar: adelantar el trabajo para entregar con tiempo los informes solicitados por el cliente.
- Auditoría final: únicamente conecta los datos de la auditoría preliminar y los del cierre del ejercicio.

3.1.2 Fraudes Financieros En El Mundo

¿Quién no ha deseado ser un habilidoso y encantador ladrón de guante blanco? así inicia Bruyel su artículo sobre los cinco fraudes financieros más famosos de la historia; quien no miente al cuestionar tal deseo de algunos seres humanos. Sumergidos en el mundo de la ficción se puede ver como se planean los millonarios y brillantes fraudes donde los únicos ganadores son los habilidosos estafadores.

Esos radiantes planes no son exclusivos del séptimo arte, en la vida real a lo largo de la historia se han ejecutado cuantiosos fraudes. Retrocediendo a los años 20's se encuentra Carlos Ponzi, de origen italiano, fue un famoso estafador. Sus estafas consistían en pagar a los primeros inversores ganancias de las inversiones de los inversores posteriores (negocio piramidal).

El evento que le dio a conocer como estafador fue al crear la empresa Securities Exchange Company. Donde prometía cuantiosas ganancias del 50% en 45 días o 100% pasados tres meses. En poco tiempo se convirtió en alguien muy rico, amasando una gran fortuna, escalando en la sociedad y ascendiendo a la posición de los más respetados de la sociedad. Su fraude fue descubierto por un analista financiero del Boston Post y fue condenado a 14 años de prisión (Bruyel, 2013).

Años después Peter Young, era un gestor de fondos de inversión en el banco Morgan Grenfell a mediados de los 90's. Young empezó a jugar con el dinero que se encontraba en los tres más grandes

fondos del banco, de esta forma invertía el dinero en la compra de acciones arriesgadas que proporcionaban gran beneficio económico pero con altos índices de riesgo. Al sentirse descubierto por las autoridades del control de riesgos, paro el juego de la comercialización de los mismos. Estos hechos asustaron a sus inversionistas, que se empezaron a salir de los fondos en masa, costándole al banco 400 millones de dólares. Fue tal la presión que tuvo que manejar durante su estafa que Peter Young perdió la razón, al punto de estar convencido de que en su estómago había ratas y que era una mujer. El jurado lo declaró incapaz mentalmente y lo mandaron a un hospital psiquiátrico (Bruyel, 2013).

Luego de 223 años de historia el Banco Barings, una de las instituciones más importantes del Reino Unido tuvo que cerrar por quiebra debido a la obra de un joven operador de bolsa británico, Nick Leeson. Gracias a sus acertadas inversiones Leeson quien era un joven humilde que en tan solo 4 años logró mucho dinero, que le generaban a su banco millonarias ganancias. Pero un día sus negocios le empezaron a salir mal y decidió abrir una cuenta secreta donde escondía gran parte de sus operaciones. Engañaba al banco diciendo que invertía por otros cuando se trataba del dinero de la entidad, que tuvo sospechas de que algo no andaba bien tras repetidas inyecciones de dinero reclamadas por el trader desde Singapur. Sin embargo, los controles internos de Barings no alcanzaron a ver la magnitud de la tragedia hasta que estaban en bancarrota. Cuando vio que todo estaba perdido Leeson huyo a Kuala Lumpur, donde estuvo un tiempo. Finalmente las autoridades dieron con él y fue detenido en Alemania. Tuvo que pasar 4 años en una prisión de Singapur (Dinero, 2012).

A nivel de compañías también se han encontrado fraudes, como lo es el caso de Enron Corporation, La que fuera una de las empresas más importantes de energía, vendió acciones y falsificó miles de documentos que aseguraban su rentabilidad estando en quiebra, defraudando a sus inversores. Su presidente Kenneth Lay falleció de un infarto antes de pagar su condena en la cárcel (Dinero, 2012).

Por último se encuentra Bernard Madoff, fue el presidente de una firma de inversión que él fundó en 1960, convirtiéndola en una de las más importantes de Wall Street. En 2008, Madoff fue detenido por el FBI acusado por un fraude de más de 50 mil millones de dólares, lo que lo convirtió en el mayor fraude llevado a cabo por una persona. Fue sentenciado a 150 años de prisión (Bruyel, 2013)

3.1.2.1 Estado actual del fraude en el mundo: El fraude como se menciona al iniciar este capítulo, no es un hecho único de la ficción, todo lo contrario es un tema cercano a

todos. La Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil CNUDMI, hace una definición descriptiva que esboza los principales elementos del fraude:

- ✓ Existe un elemento de engaño o de información inexacta, incompleta o falaz;
- ✓ Mediante el engaño, la información que se facilita o la que se omite induce a la víctima del fraude a desprenderse de algo valioso que le pertenece o a hacer cesión de un derecho reconocido por la ley;
- ✓ El fraude implica una dimensión y un alcance económicos considerables;
- ✓ En el fraude se utilizan los sistemas comerciales y sus instrumentos lícitos, o bien se los usa indebidamente y se los compromete o distorsiona, con posibles repercusiones en el ámbito internacional;
- ✓ De ello resulta una pérdida de valor.

Es el fraude uno de los delitos más temidos por las diferentes entidades en el mundo, aun frente a otros crímenes como el terrorismo, el secuestro, sabotaje y el hurto. Esta es una amenaza que con el paso del tiempo absorbe mayor fuerza; ayudado en gran parte por los problemas de información y complejidad de los mercados (USICA, 2013).

Además de estos factores debe sumarse el avance tecnológico; los delincuentes avanzan en la manipulación informática acaparando mayor terreno para la ejecución de delitos, con dispositivos de copiado de información, escáneres y fotocopiadoras a color, así como con el incremento de programas o software espía. Generando inconvenientes tanto para los titulares suplantados o para aquellos a quienes se les ha robado su identidad; concibiendo dificultades desde lo monetario hasta pérdida de tiempo, por la necesidad de resolver problemas contables, presentar derechos de petición, etc. Además de esto, también se afecta a los consumidores al incrementarse las tarifas que tienen que pagar a los bancos por los servicios, debido a que los mismos deben contratar especialistas sobre riesgos para protegerse de futuras pérdidas (Daza, 2013).

El fraude en las entidades bancarias ha avanzado de tal forma que aproximadamente el 27% de los fraudes se comenten contra bancos, el 29% contra individuos y el resto contra empresas 21%; de esto solo un 10% de todos los casos son reportados a las autoridades

competentes, principalmente por dos razones que generan controversia, en primer lugar porque la empresa no sabe cómo reaccionar ante el fraude y en segundo lugar porque quiere evitar exponer un fraude erróneamente ante la opinión pública (USICA, 2013).

3.1.2.2 *Tendencias actuales*: La United States InterAmerican Community Affairs 2013, identifica una serie de tendencias que han favorecido el desarrollo del fraude, a continuación:

- Mayor presencia del crimen organizado: Se trata de pequeñas mafias, dos o tres individuos, cuya actividad empresarial es dedicarse a encontrar objetivos fáciles. En efecto, el crimen organizado podría ser responsable de la gran mayoría de los fraudes externos, recordando siempre que éstos sólo pueden ser exitosos con la participación interna de un empleado corrupto.

- Mayor corrupción de empleados: Se refiere al empleado que, por una serie de razones éticas y morales, decide que es más fácil ganar dinero de otra forma, ya sea en colaboración con el crimen organizado o por su propia iniciativa.

- La aparición del “tecnofaucrata”: Este término define a aquella gente bien preparada, muy conocedora de los negocios y de los mercados, que considera que lo importante es ganar dinero a costa de lo que sea.

- Desarrollo de técnicas más asequibles de falsificación. La tecnología ha permitido lograr verdaderas maravillas que no tienen aquel aspecto artesanal de antaño: acciones, bonos, formularios y billetes falsificadores perfectamente.

- Más oportunidades de fraude por errores operativos: La necesidad de crecer y de ganar nuevos mercados, ha llevado a algunas empresas a reducir erróneamente los gastos. Lanzas nuevos productos sin realmente tener buenos procedimientos operativos, ni contar con una buena formación para los empleados que van a vender, administrar y procesar esos productos.

- Fraudes multi-jurisdiccionales: Esa tendencia se viene observando sobre todo en los grandes fraudes en los que aparecen las susodichas mafias. Este ocurre cuando un fraude se realiza en un país “A” y los fondos son transferidos a un país “B”. Frente a esta situación, se deben emprender y coordinar acciones legales en los dos países, lo que es difícil debido a que a veces hay diferencias en el tratamiento y en la penalización de actividades ilícitas.

- Defraudadores dispuestos a presentar batalla legal: La ineffectividad en la acción legal por parte nuestra hace que el defraudador se salga con la suya. Incluso, a veces el defraudador se va contra la empresa, alegando daños y perjuicios.

- Mayor velocidad en el movimiento de fondos: Hoy en día un empleado sólo necesita cinco minutos para cometer un fraude.

3.1.2.3 *Logros alcanzados*: De igual manera la United States InterAmerican Community Affairs 2013, expone los logros alcanzados actualmente en la lucha contra los delitos bancarios:

- El gran éxito en la lucha contra el fraude de tarjetas de crédito: El desarrollo tecnológico ha llevado a unas reducciones increíbles en el fraude de tarjetas. No obstante, lo anterior hay una gran organización en el crimen organizado en tarjetas, manejada por la gente de una capacidad y agresividad notables.

- Nuevas leyes y nueva legislación anti-fraude: Esto incluye todo lo que tiene que ver con el lavado de activos y tipificación del fraude electrónico.

- Mayor cooperación entre instituciones: Muchas organizaciones utilizan networking, es decir, crean bases de datos comunes y equipos de trabajo, sacan estadísticas y realizan estudios pormenorizados de mercado, para poder analizar y entender mejor las tendencias y detectar aquellos sectores y ramos en donde prevalece más el fraude.

El fraude puede ser llamado como un cáncer en las operaciones comerciales, que poco a poco va tomando más espacio y nuevas formas de operar, dificultando y dejando grandes pérdidas en las diferentes entidades o personas afectas. Este silencioso enemigo aunque se ha logrado controlar en sus diferentes actuaciones aun representa un reto para las entidades bancarias quienes han implementado estándares para su control pero de alguna manera el fraude logra filtrarse.

Indicadores de fraude financiero: Los indicadores de fraude financiero son variables que permiten medir sucesos fraudulentos para así respaldar tales acciones. La Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil CNUDMI, en el documento titulado “Detección y prevención del fraude comercial”, los define de acuerdo con la tabla 1.

Tabla 1. Indicadores de Fraude

INDICADOR	TIPO DE INDICADOR
1	Irregularidades En Los Documentos
2	Uso Indebido De Términos Técnicos
3	Incongruencias En La Operación
4	Uso Indebido De Nombres
5	Rendimientos Desproporcionados
6	Secretismo Indebido
7	Operaciones Excesivamente Complejas O Excesivamente Simples
8	Frustración De La Diligencia Debida
9	Abuso De Incentivos
10	Inducción Psicológica Y Tendida De Trampas
11	Fallos De Los Controles Preventivos A Causa De Crisis
12	Transferencia Inmediata, Rápida O Irrevocable De Fondos
13	Fuente De Reembolso Cuestionable O Desconocida
14	Aspectos O Explicaciones Irracionales O Ilógicas
15	Fraude Basado En El Abuso De Afinidades O De Relaciones Personales
16	Fraude Cometido Por Directivos O Empleados O Con Su Participación
17	Intervención O Participación Insólita De Profesionales
18	Solicitudes Improcedentes De Revelación De Información
19	Uso Indebido De Tecnología Y Fraude Electrónico
20	Sistemas De Comercialización En Forma De Pirámide O En Estratos Múltiples

FUENTE: Elaboración propia

Indicador 1. Irregularidades en los documentos: Al referirse a irregularidades en los documentos implica que para esta acción se acude a extender, utilizar o fiarse de documentos que no son de uso normal para la operación en la cual pretenden implementarlos, estos junto con los demás documentos darán apoyo al plan fraudulento. Con alteraciones en la redacción o pequeñas particularidades busca el desvío del fin original de las operaciones, dirigiéndolas a favor del autor del fraude, en muchas ocasiones para este proceso intervienen profesionales en la creación o autenticación de tales documentos.

Indicador 2. Uso indebido de términos técnicos: Las operaciones comerciales se encuentran enmarcadas en un sin número de complejos términos especializados relativos a los

ordenamientos que se esté desarrollando; de tal forma que se presta para la ejecución de fraudes. Este indicador habla de la forma como se manipulan dichos términos técnicos para deslumbrar y engañar acerca de determinado proyecto. En ocasiones este evento es de fácil percepción pues los defraudadores no son hábiles en el uso de tales conocimientos especializados.

Indicador 3. Incongruencias en la operación: En algunas operaciones tras los procesos de manipulación deja como resultado falta total de coherencia; como declaraciones falsas o contradictorias de hechos materiales, omisiones de hechos materiales y otras incongruencias importantes. Este indicador es de vital importancia, porque ante una concordancia perfecta en la descripción de la operación se puede aceptar el mismo con confianza.

Indicador 4. Uso indebido de nombres: Nada es más llamativo para un futuro inversionista o para cualquier persona que se encuentre en medio de una operación, que el encontrar en el contrato nombres de altos mandos o personas relevantes que elevan el nivel de confianza para todo aquel que no maneja la información de forma completa.

Indicador 5. Rendimientos desproporcionados: En el mercado de las finanzas se trata con un factor clave para el desenvolvimiento del mismo como lo es la incertidumbre; en este escenario se encuentran los amantes, adversos y neutros al riesgo. En los fraudes comerciales una forma de llamar la atención de los individuos (en especial de los adversos y neutros) es garantizándoles grandes rendimientos o beneficios económicos sin riesgo o un riesgo mínimo limitado. Esto es una señal de alerta de fraude, porque el premio de jugar a mayor riesgo para los inversionistas, es la obtención de beneficios más elevados que de aquellos que invierten con un rango mínimo de riesgo.

Indicador 6. Secretismo indebido: En los fraudes comerciales se suele tratar de imponer secretismo y confidencialidad indebidos en una serie de cuestiones, entre ellas, la existencia de la ocasión de invertir, la naturaleza de la inversión, los mecanismos de la misma y la proveniencia de las ganancias.

Indicador 7. Operaciones excesivamente complejas o excesivamente simples: En este indicador se puede traer a colación la famosa frase de los romanos “Confunde y Reinaras”, a

menudo los fraudes comerciales se tornan de una manera muy compleja que imposibilitan su comprensión, o todo lo contrario, puede ser tan simple que se da muy pocas explicaciones del desarrollo del documento.

Indicador 8. Frustración de la diligencia debida: Un proceso de destilación detallada de forma diligente de las operaciones comerciales tiene el poder de frustrar o congelar todo plan para la ejecución de fraude. Esto también hace referencia al desarrollo permanente de auditorías que permitan dibujar un plano de la situación actual de la firma.

Indicador 9. Abuso de incentivos: Los programas de incentivos en algunos casos, debilitan la protección de una entidad frente al fraude financiero; los premios son incentivos que ayudan a obrar al personal, pero el deseo de alcanzar los mismos, puede llevar a los empleados a cometer fraudes para la obtención de un premio.

Indicador 10. Inducción psicológica y tendida de trampas: Este indicador trata del poder de manipulación del defraudador, quien es capaz de engañar, de inducir a un responsable de la toma de decisiones financieras a participar en la operación fraudulenta apelando así al silencio del mismo.

Indicador 11. Fallos de los controles preventivos a causa de crisis: Una persona que comete fraudes es un hábil oportunista; quien está atento en los momentos de abundancia o crisis para sacar partida de la situación.

Indicador 12. Transferencia inmediata, rápida o irrevocable de fondos: Tal como se mencionó en indicadores anteriores, el mercado financiero está rodeado de riesgo producto de la incertidumbre; pero también de una velocidad sorprendente del cual un defraudador busca sacar provecho. Presiona a las personas en la toma de decisiones y busca frustrar la diligencia debida en el momento de realizar contratos o demás operaciones comerciales, conduciéndole a tomar medidas indebidas.

Indicador 13. Fuente de reembolso cuestionable o desconocida: En los fraudes comerciales se deja a menudo en la sombra la fuente de pago de las supuestas ganancias o beneficios resultantes de la inversión, aludiendo a fuentes imprecisas, fuentes extranjeras,

fuentes inciertas, por ejemplo, a “programas de comercio” genéricos (a veces en mercados “secretos”), o insinuando fuentes de pago existentes en jurisdicciones internacionales no reguladas o radicadas en entidades no sujetas a regulación.

Indicador 14. Aspectos o explicaciones irracionales o ilógicas: Luego de ejecutar un fraude, se busca prolongar la acción, donde el defraudador con el deseo de continuar, da respuestas sin solidez necesaria para explicar todo lo que le sea cuestionado

Indicador 15. Fraude basado en el abuso de afinidades o de relaciones personales: en los fraudes financieros no solo se saca provecho de factores económicos, también se hace del hecho de ser de procedencias similares, buscando que las víctimas no estén alerta y actúen negligentemente dando espacios para operar

Indicador 16. Fraude cometido por directivos o empleados o con su participación: Los fraudes se cometen a menudo con la participación de los empleados de la entidad estafada mientras buscan la obtención de un puesto de confianza; en ocasiones esto sucede por la presión del cumplimiento de metas muy elevadas.

Indicador 17. Intervención o participación insólita de profesionales: La participación de un profesional no garantiza que una operación sea forzosamente lícita, sobre todo cuando esa participación parece algo insólita

Indicador 18. Solicitudes improcedentes de revelación de información: Los bancos se encuentran gravemente expuestos a este indicador; en las entidades se trabaja con numerosas bases de datos que pueden alimentar un fraude ya sea contra la persona o la entidad a quien se le pide o contra terceros.

Indicador 19. Uso indebido de tecnología y fraude electrónico: El considerable aumento del uso comercial de las tecnologías de información y de comunicación a nivel mundial ha traído consigo un incremento del fraude comercial en que se aprovechan esas tecnologías para reducir riesgos, acrecentar los posibles beneficios y el número de víctimas.

Indicador 20. Sistemas de comercialización en forma de pirámide o en estratos múltiples: Un defraudador puede tratar de captar nuevo personal de venta de mercancías o de

productos financieros. Pide al agente de ventas captado que pague (o “invierta”) unos derechos por su admisión en el sistema y que después capte a otras personas, que a su vez pagarán derechos, con cargo a los cuales el defraudador y el agente captado anteriormente recibirán comisiones. Por regla general, se prometen a la persona captada grandes beneficios, resultantes tanto de las ventas como de los derechos de admisión.

La importancia de estos 20 indicadores radica en que son lineamientos para la prevención de fraudes financieros, es este el crimen económico más sofisticado para reflejar una situación económica o financiera equivocada o engañosa; de esta forma estos indicadores convierten en estándares de comparación o evaluación. Actualmente esta serie de indicadores es una de las herramientas cruciales para combatir la lucha de fraudes financieros en el mundo.

3.2 SITUACION ACTUAL DEL FRAUDE EN COLOMBIA

Aunque en Colombia se esté hablando de una economía en crecimiento, con una tasa de inflación controlada y con un déficit fiscal cada vez menor; los diferentes hechos de corrupción y de fraude han opacado la brillante imagen de la nación. En la última década se ha pasado por una crisis desde el sector salud, hasta el bancario y financiero, que de no controlarlo pone freno al brillante crecimiento experimentado.

Una economía en expansión como en este momento se vive, es más sensible a los crímenes como el fraude y la corrupción, debido a los bajos controles y previsión que puedan hacer frente a los avances tecnológicos y demás amenazas.

Casi 7 de cada 10 empresas en Colombia han padecido cuando menos un fraude en los últimos doce meses (KPMG, 2013); esto no habla muy bien de los sistemas de control preventivos de las diferentes compañías, más de la mitad de las empresas han sido vulneradas de una u otra forma, generando inestabilidad e incertidumbre para la inversión.

El 70% de los crímenes económicos han sido realizados por empleados de las propias compañías, (KPMG, 2013); es decir que los programas de prevención deben estar diseñados para operar también desde adentro de las compañías pues es ahí donde más fraudes se están cometiendo.

El 46% de los crímenes económicos experimentados en el último año fueron de malversación de activos, pero el 51% del daño económico lo causo el fraude financiero (KPMG, 2013), aquí también se refleja que los problemas surgen de adentro de la compañía en el uso inadecuado de sus recursos y de la alteración o manipulación de la información.

A eso ASOBANCA viene trabajando desde el año 2011 para combatir el fraude bancario dando a conocer cuáles son las principales formas de operar en contra de las entidades; una de ellas es el fraude vishing, en esta las víctimas reciben un correo electrónico a nombre de la entidad financiera para que actualice sus datos usando un perfil falso; el usuario engañado entrega los datos que posteriormente son usados para robar dinero de su cuenta.

Otro método de operación de fraude es haciendo llamadas falsas a nombre de las entidades bancarias a los clientes para pedir actualización de datos, también operan por medio de software espía donde monitorean las actividades del usuario de dicho computador, entre otras. Además de estos tipos de fraudes por parte de particulares a las entidades bancarias y usuarios, se encuentra también el que realiza el cliente a las entidades bancarias, falsificando información (alterando datos) con el fin de obtener beneficios crediticios.

Eso hace suponer la necesidad de confrontar los estándares establecidos y su labor a la hora de enfrentar los diferentes riesgos, de tal forma que de ser necesario optar por la creación de nuevos estándares o lineamientos de control para la prevención del fraude financiero, ya sea a nivel nacional o internacional; las diferentes barreras ideadas están siendo derribadas por el rápido avance del fraude, que terminara contrayendo el poder de la economía colombiana.

“Paradógicamente, el buen ambiente de negocios que se vive hoy en Colombia ha potenciado los riesgos de crímenes económicos que enfrentan las compañías y ha puesto en evidencia las principales debilidades del control de las empresas. Una estrategia de administración de riesgos de fraude que sea efectiva y orientada a la empresa abarcará actividades, mecanismos y controles que tengan tres objetivos” (KPMG, 2013):

- Prevención : reducir el riesgo de ocurrencia de fraude y conductas impropias
- Detección: descubrir fraudes y conductas impropias cuando ocurren

- Respuesta: tomar medidas correctivas y reparar

4. ANÁLISIS SITUACIONAL POR FRAUDE FINANCIERO EN COLOCACIÓN DE PRODUCTOS -Estudio de Caso En Una Entidad Bancaria-

4.1 ASPECTO INSTITUCIONAL

4.1.1 Conocimiento De La Organización

Entidad financiera creada el 30 de junio de 1950 debidamente autorizada bajo decreto reglamentado, iniciando labores el 18 de diciembre. En un comienzo fu una entidad prendaria, con un capital de 700 mil pesos y siete empleados fundadores. Un año más tarde, adquiere el carácter nacional con todas las facultades de un establecimiento crediticio comercial e inaugura su primera sucursal en Manizales. Rápidamente el Banco fue ampliando su cubrimiento geográfico y de servicios, creando nuevas líneas de crédito para satisfacer necesidades de sectores económicos en plena expansión, apoyado por el Gobierno Nacional que obliga a las entidades estatales a mantener sus recursos en esta Institución.

En el año 1996 el Grupo Luis Carlos Sarmiento Angulo se convierte en el mayor accionista del Banco. Desde ese momento, esta Entidad Bancaria inicia su etapa de privatización, de cambio de esquemas para adaptarse a nuevas políticas administrativas y comerciales, hasta llegar al Banco de hoy, un banco moderno, con proyección al futuro, con visión del negocio bancario, posicionado como una entidad de prestigio en el mercado, un banco favorecido y fortalecido por la alianza estratégica que integra el Grupo Aval,

Misión: Satisfacer integralmente las necesidades financieras sus clientes.

Visión: Lograr que nuestros clientes actuales y potenciales nos prefieran entre todas las entidades financieras.

4.1.2 Estructura de Control:

La Entidad Bancaria, contempla dentro de su política y estructura de la administración del control del riesgo crediticio criterios que le permiten evaluar, calificar, asumir, controlar y cubrir dicho riesgo, así como asegurar el estricto cumplimiento de las normas y políticas aplicables al proceso, para ello ha establecido el siguiente esquema de su estructura organizacional:

Anexo 1: Estructura Organizacional Organigrama General SARC (Sistema de Administradora de Riesgo Crediticio).

FUENTE: Entidad Bancaria

De acuerdo a la estructura expuesta, la Entidad Bancaria reglamenta cada uno de los controles que se deben ejecutar en los diferentes cargos; para verificar el cumplimiento de los mismos durante el año se realizan tres auditorías:

- Auditoría Interna
- Auditoría Externa

- Auditoría de Calidad (Para los productos certificados por ISO INCOCTEC 9001: libranzas, cajeros automáticos, línea verde).

A cargo de la administración del control, en base a la estructura organizacional se encuentra La Gerencia de Riesgo y Control, cuyas funciones son las siguientes:

- Planear y recomendar al Presidente y la Junta Directiva las políticas sobre límites de exposición crediticia y pérdida tolerada para el manejo del riesgo crediticio a la luz del SARC (Sistema de Administración del Riesgo Crediticio) y una vez aprobadas reglamentarlas y controlar su cumplimiento en los diferentes niveles de la institución.
- Diseñar metodologías y construir modelos estadísticos para la medición del riesgo crediticio en términos de probabilidades de incumplimiento, pérdida dado el incumplimiento y estimación de pérdidas esperadas de las diferentes modalidades de cartera, presentarlos y sustentarlos ante la Presidencia y la Junta Directiva para su aprobación.
- Analizar y evaluar permanentemente la evolución del riesgo crediticio por segmentos de la cartera de créditos y los resultados de los modelos de riesgo, así como generar oportunamente los informes y reportes para la Junta Directiva, Alta Dirección y áreas afectadas del Banco.
- Evaluar como mínimo dos veces al año el desempeño y nivel de predicción de los modelos de riesgo mediante pruebas de backtesting y realizar las calibraciones que sean necesarias de los mismos.
- Responder por la implementación de la estrategia de la administración de riesgo aprobada por la Junta Directiva del Banco en lo relativo al desarrollo de los procesos y metodologías de identificación y medición del riesgo crediticio.
- Participar directamente o a través de delegados en los diferentes comités de crédito de Casa Matriz, Costa Norte, Bancas Segmentadas y zonas, en el Comité de Seguimiento del Sistema de Alertas Tempranas del SARC y apoyar al Comité de Seguimiento y Control de Cartera de la Vicepresidencia de Riesgo, Crédito y Calidad de Cartera y la Vicepresidencia de Administración de Cartera, de acuerdo con los objetivos y responsabilidades de su nivel y el rol asignado dentro de la Institución.

- Clasificar las pagadurías de clientes con cartera de créditos de Libranza Prestayá con base con el comportamiento de los indicadores de calidad de cartera, provisiones o pérdida esperada y entregar sus resultados para su evaluación al Vicepresidente de Riesgo, Crédito y Calidad de Cartera.
- Brindar asesoría y soporte a las oficinas y áreas en lo referente a la medición del riesgo crediticio y a la utilización de los resultados de los modelos de riesgos en el proceso de otorgamiento, seguimiento y control y recuperación de créditos.
- Rendir al Presidente y a la Junta Directiva los informes periódicos sobre los niveles de exposición del riesgo crediticio y sobre el cumplimiento de los límites señalados por la Junta Directiva.
- Coordinar y controlar la calidad de la información almacenada en el Repositorio SARC, al igual que la programación de los modelos de riesgos y algoritmos relacionados con la administración del riesgo crediticio.
- Diseñar y generar reportes de información gerencial y estadística desde el Repositorio SARC para los diferentes niveles de la organización, con el propósito de suministrar elementos de juicio que faciliten a las áreas monitorear el riesgo crediticio de la cartera del banco.
- Aplicar y controlar que se cumpla con la metodología para identificar, medir y monitorear el riesgo crediticio que para el SARC apruebe la Junta Directiva.
- Adoptar los correctivos de los procesos de administración del riesgo crediticio que sean de su competencia y proponer los que estime convenientes al Presidente y a la Junta Directiva.
- Actualizar, adicionar y modificar oportunamente el Manual del SARC en los diferentes temas, procesos y subprocesos que sean de su competencia.

4.1.2.1 Prevención: En esta etapa se pretende reducir el riesgo de fraude y conductas inapropiadas. Por este motivo con el fin de conocer el nivel de riesgo del caso de estudio, de la Entidad Bancaria, se procederá a realizar una breve descripción de los diferentes cargos y dependencias.

4.1.2.2 *Calificación del riesgo*: Para realizar la calificación del riesgo la Entidad Bancaria, implementa los siguientes Sistemas:

- SARC: (Sistema de Administración del Riesgo Crediticio): Proceso de Administración del riesgo crediticio enfocado a desarrollar tres etapas: Definición del Apetito del Riesgo, Conversión del Apetito de Riesgo en Metas Estratégicas y Desarrollo de Planes para el manejo del Riesgo Crediticio.
- SARO: (Sistema de Administración del Riesgo Operativo) Regulado en la Circular Básica Contable y Financiera (Circular Externa 100 de 1995, Capítulo XXIII expedida por la Superintendencia Financiera de Colombia), definiéndolo como la “posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones, en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo legal y reputacional, asociados a tales factores”.
- SARLAFT: Reglamentado en Colombia según la Ley 663 de 1993 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero Colombiano (EOSF), imparte instrucciones relativas a la Administración del Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo, el cual contiene metodologías y parámetros mínimos por medio de los cuales busca que las entidades vigiladas implementen un Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo con el fin de prevenir que las mismas sean utilizadas para dar apariencia de legalidad a activos provenientes de actividades delictivas o para la canalización de recursos destinados a actividades terroristas.

Dentro de las etapas del SARLAFT incluye la identificación, medición, control y monitoreo y sus elementos son: políticas, procedimientos, documentación, estructura organizacional, órganos de control, infraestructura tecnológica, divulgación de información (reportes internos y externos) y capacitación. Además establece las siguientes obligaciones:

- Conocimiento del cliente
- Control de operaciones en efectivo
- Obligación de reportar

➤ Reserva Bancaria

En diciembre de 2013, las calificadoras de riesgo que tradicionalmente han venido evaluando al Banco, ratificaron su calificación con las más altas establecidas para las deudas de corto y largo plazo, lo cual confirma los resultados favorables que ha presentado la Entidad y evidencia la confianza en que su capacidad de pago no se verá afectada ante variaciones del sector o de la economía.

Como resultado de las evaluaciones, las calificadoras resaltan la experiencia y liderazgo en los nichos de mercado, especialmente en el producto de libranzas, para el cual, mediante diferentes mecanismos han logrado mantener un alto grado de fidelización y profundización de sus clientes.

Destacan el continuo fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y los robustos esquemas de gestión del riesgo, aspectos que fortalecen en mayor medida la operación del negocio. De igual manera, señalan la importancia del respaldo corporativo y patrimonial del Grupo Aval.

4.1.2.3 Responsables del Control: La entidad Bancaria cuenta con seis Vicepresidencias (según estructura organizacional). La Vicepresidencia de Riesgo, Crédito y Calidad de Cartera es la responsable del control a través de la Gerencia de Riesgo y Control. La Vicepresidencia Comercial, involucra la Gerencia de Bancas y Zonas organizadas a nivel nacional a través de seis Zonas que incluyen los diferentes departamentos que lo componen; cada una de estas zonas tiene un Gerente Regional; La Zona Oriental está conformada por Santander, Norte de Santander y Arauca con un total de 17 oficinas.

Para el desarrollo del proyecto analizaremos los diferentes procesos y cargos que intervienen en la colocación de productos financieros:

4.1.2.3.1 Proceso 1: Entrega y Recepción de Solicitudes de Crédito

- Cargos Implicados: En este proceso intervienen los Asesores Comerciales tanto internos como externos. En el caso de los asesores internos son aquellos que realizan tanto actividades operativas como comerciales y su lugar de trabajo es en la oficina del

Banco. Los asesores comerciales externos realizan actividades comerciales y deben atender a los clientes en el lugar de trabajo, éste grupo no realiza actividades operativas, las solicitudes de crédito son entregadas en la Oficina del Banco para continuar con el trámite.

➤ Descripción de Controles Asesor Comercial Externo

- a. Los asesores comerciales Externos verifican los convenios activos y las condiciones de crédito para los diferentes perfiles de clientes a través de listas de chequeo según los manuales establecidos.
- b. Visita empresas con el fin de dar a conocer el portafolio del Banco y atender las necesidades financieras de nuestros clientes actuales y potenciales.
- c. Informa y solicita al cliente la documentación requerida para la solicitud del crédito.
- d. Recibe y verifica que la documentación cumpla con los requisitos establecidos
- e. Solicita fotocopia de la cédula ampliada al 150%, confrontándola con la original y dejando evidencia por escrito.
- f. Entrega la documentación recibida al asesor comercial interno del Banco para continuar con el respectivo trámite.

➤ Descripción de controles Asesor Comercial Interno

- a. Atiende al cliente que llega a la oficina informando las condiciones y requisitos establecidos para la solicitud de crédito.
- b. Recibe y verifica que la documentación cumpla con los requisitos establecidos por el Banco dejando evidencia con firma, fecha y cargo de las validaciones realizadas. Tanto de las solicitudes recibidas en oficina como de las entregadas de parte de los asesores comerciales externos.
- c. Realiza confirmación de referencias, dejando evidencia.
- d. Verifica que el Pagaré y Carta de Instrucciones este totalmente diligenciado con firma y huella del cliente.
- e. Verifica que las firmas sean iguales registradas sean iguales

- f. Confirma que se encuentre en la fotocopia de la cédula la evidencia de que se confrontó con la original
- g. Confirma que la documentación presentada por el cliente sea veraz y real, dejando evidencia del mismo
- h. Procede a realizar consultas ante Centrales de Riesgo: Cifin y Data crédito. En caso de presentar reportes negativos, informa al cliente y solicita los paz y salvos respectivos. Verifica datos de la cédula como número, fecha y lugar de expedición vs reporte CIFIN
- i. Realiza consultas adicionales como Confronta, Ubica y Reconocer, dejando evidencia de las mismas.
- j. Incluye en el software de CRM la información suministrada por el cliente.

Anexo 2: Flujo del Proceso de Entrega y Recepción de Solicitudes de Crédito

FUENTE: Entidad Bancaria

4.1.2.3.2 Proceso 2: Recepción, radicación y Estudio de Crédito

- Cargos Implicados: Asesores Comerciales Internos, Asistente y Gerente de Oficina.
- Descripción de Controles

- El Asesor Comercial Interno radica la información recibida en el software respectivo con total transparencia a la documentación entregada por el cliente.
- El Asistente y Gerente de Oficina verifica que haya cumplido con todos los requisitos y políticas establecidas por el Banco, dejando evidencia del mismo.
- El asesor comercial imprime informe Viable de recepción de Documentos generado por el software y lo adjunta a la documentación.
- El asistente y Gerente de la Oficina verifica que la información registrada en el Informe Viable sea igual a la entregada por el cliente.

Anexo 3: Flujo de Proceso Recepción, Radicación y Estudio de Crédito

FUENTE: Entidad Bancaria

4.1.2.3.3 Proceso 3: Aprobación y Desembolsos de Solicitudes

- Cargos Involucrados: Gerente, Subgerente Comercial, Analista de crédito, Asesor Comercial Interno, Gerencia Nacional de Créditos Masivos.
- Descripción de Controles

- En caso de proponer algún tipo de exoneración de acuerdo a las políticas y normas establecidas se deberá diligenciar realizar la Solicitud ante la Gerencia Nacional de Créditos Masivos, el Gerente de Oficina es quien recomienda la operación.
- El Gerente, Asistente y Analista de Crédito verifican que la solicitud cumpla con todas las políticas y controles de otorgamiento vigentes.
- El Gerente y comité de aprobación de Zona podrá aprobar solicitudes hasta por un monto de 35 millones.
- Las solicitudes con montos superiores a 35 millones deberán ser enviadas por el Asesor Comercial Interno a la Gerencia Nacional de Créditos Masivos para su aprobación.
- El Gerente, el Analista Técnico o la Gerencia Nacional de Créditos Masivos verifica la información de la viable contra la documentación soporte, evalúa y toman la decisión, dejando evidencia de su respuesta.
- El Asesor comercial una vez tenga la aprobación por escrito de parte del comité procede a colocar la solicitud en el sistema en estado para desembolso e imprime acta de decisión.

Anexo 4: Flujo de Proceso Aprobación y Desembolso de Solicitudes

FUENTE: Entidad Bancaria

4.1.2.4 Detección: Esta etapa está orientada a la detección de fraudes y conductas inapropiadas. De esta forma se determinaran los diferentes riesgos a los cuales están expuestos cada uno de los trabajadores del caso de estudio y posteriormente se dará paso a la exposición de dos casos de fraude cometidos en el banco con el fin de evaluar cuales estándares se violentaron o la necesidad de implantar nuevos lineamientos.

Como se mencionaba los anteriores cargos nombrados se ven sometidos a una serie de indicadores de fraude, los cuales se relacionarán a continuación con el nivel de riesgo a los que están expuestos.

Tabla. 2 Nivel De Riesgo En Los Diferentes Cargos De la Entidad Bancaria

Cargo	Indicadores De Riesgo	Nivel De Riesgo				
		1	2	3	4	5
Gerente	Ind 8. Frustración De La Diligencia Debida					
	Ind 9. Abuso De Incentivos					
	Ind 15. Fraude Basado En El Abuso De Afinidades					
Subgerente	Ind 8. Frustración De La Diligencia Debida					
	Ind 9. Abuso De Incentivos					
	Ind 6. Secretismo Indebido					
	Ind 15. Fraude Basado En El Abuso De Afinidades					
Asistente Administrativo	Ind 6. Secretismo Indebido					
	Ind 8. Frustración De La Diligencia Debida					
Analista De Crédito	Ind 1. Irregularidades En Los Documentos					
	Ind 3. Incongruencias En La Operación					
Asesores Internos y Externos	Ind 1. Irregularidades En Los Documentos					
	Ind 2. Uso Indebido De Términos Técnicos					
	Ind 12. Transferencia Inmediata, Rápida E Irrevocable De Fondos					
Radicación	Ind 2. Uso Indebido De Términos Técnicos					
	Ind 3. Incongruencias En La Operación					
	Ind 10. Inducción Psicológica Y Tendida De Trampas					
Recepción	Ind 1. Irregularidades En Los Documentos					

	Ind 3. Incongruencias En La Operación	1	2	3	4	5
	Ind 5. Rendimiento Desproporcionado	1	2	3	4	5
	Ind 8. Frustración De La Diligencia Debida	1	2	3	4	5
	Ind 15. Fraude Basado En El Abuso De Afinidades	1	2	3	4	5
	Ind 18. Revelación De Información	1	2	3	4	5
Estudio De Crédito	Ind 3. Incongruencias En La Operación	1	2	3	4	5
	Ind 5. Rendimiento Desproporcionado	1	2	3	4	5
	Ind 8. Frustración De La Diligencia Debida	1	2	3	4	5
	Ind 10. Inducción Psicológica Y Tendida De Trampas	1	2	3	4	5
	Ind 15. Fraude Basado En El Abuso De Afinidades	1	2	3	4	5
Aprobación	Ind 1. Irregularidades En Los Documentos	1	2	3	4	5
	Ind 3. Incongruencias En La Operación	1	2	3	4	5
	Ind 10. Inducción Psicológica Y Tendida De Trampas	1	2	3	4	5
	Ind 12. Transferencia Inmediata, Rápida E Irrevocable De Fondos	1	2	3	4	5
	Ind 16. Fraude Cometido Por Directivos O Empleados	1	2	3	4	5

FUENTE: Elaboración propia

La tabla 2 muestra el nivel de riesgo de cada uno de los indicadores en un cargo específico de desempeño de la Entidad Bancaria; los niveles se definen de 1 a 5 (1 azul, 2 verde, 3 púrpura, 4 naranja, 5 rojo), siendo el número más bajo la posibilidad mínima de caer en la incursión de fraude y el más alto el que cuenta con mayor probabilidad de ocurrir un evento fraudulento.

Se deduce entonces que el cargo con menos probabilidad de fraude es el asistente administrativo, mientras que los cargos con mayor riesgo son radicación y recepción, es en estos donde se trabaja con los documentos más importantes para la aprobación de ciertos montos monetarios.

En general cada cargo como lo demuestra la tabla se ve enfrentado como mínimo en promedio a 3 indicadores de riesgo y más de la mitad de los mismos se encuentran con altos niveles de riesgo.

Cabe resaltar que los cargos con mayor nivel de riesgo, son aquellos de más bajos rangos, los que tienen mayor contacto con los clientes; en estos cargos se puede caer en influenciar a los demandantes, como manipulación de documentos y alteración de cifras.

Mientras que para los altos mandos el factor común de riesgo es algo que poca importancia se había prestado y es el riesgo producido por el exceso de incentivos.

4.2. CASOS DE FRAUDE, ENTIDAD BANCARIA EN EL ÁREA DE CRÉDITOS

4.2.1 Caso No 1: Falsificación De Documentos (Fraude Interno)

La Entidad Bancaria cuenta con una plataforma de colocación de productos financieros que involucra asesores comerciales internos y externos. En particular para el caso de los Asesores Comerciales externos, éstos son los encargados de visitar al cliente en su lugar de trabajo, estos funcionarios tienen una meta de colocación en créditos desembolsados cada mes, sus ingresos son un salario básico más las comisiones que son directamente proporcionales al cumplimiento de las metas asignadas.

Así las cosas desde el año 2013 y hasta este año 2014 en el mes de marzo, la entidad Bancaria, en algunas oficinas en particular, presentó una elevada colocación en, créditos por parte de un Asesor; quien en promedio estaba duplicando su meta mensual de colocación recibiendo altos ingresos salariales por los resultados en sus metas.

Éste funcionario alcanzó un alto reconocimiento por sus representativas colocaciones; la sorpresa se dio cuando los indicadores de cartera vencida empezaron a incrementarse con la novedad que la mayoría de éstos habían sido radicados en la oficina por el asesor estrella del banco.

Teniendo en cuenta lo anterior el comité de crédito decidió analizar cuidadosamente todas las solicitudes que a partir de la fecha entregaba éste asesor; en el mes de marzo éste asesor presentó una solicitud por un monto de \$80.000.000, las consultas realizadas al cliente en centrales de riesgo presentadas en el comité para estudio se veían algo borrosas, por lo cual el comité solicitó consultar de nuevo al cliente e imprimir de nuevo las consultas, una vez se

tenían impresas encontraron que la consulta era totalmente diferente, es decir el cliente presentaba malos hábitos de pagos con calificaciones negativas.

A su vez la Vicepresidencia de Riesgo y calidad de cartera envió a la zona oriental un grupo de auditores expertos quienes empezaron su trabajo en el mes de marzo. Tomaron como muestra 10 de las solicitudes con mayor días de mora y que fueron presentadas por el asesor en cuestión, al verificar todos y cada uno de los controles establecidos el resultado de éste informe fue que de las 10 solicitudes 9 presentaban adulteración en las consultas CIFIN, eliminando reportes de mora en otras entidades y mejorando sus calificaciones, además se encontró que el funcionario también falsificó los certificados laborales de los clientes suplantando la firma de la persona encargada para tal fin y certificando tipos de contrato que no eran los reales.

4.2.1.1.Detección del Fraude

Una vez revisados los procesos, normas y controles establecidos en los diferentes procesos que intervienen en la colocación de productos financieros de la Entidad Bancaria, se puede detectar que la compañía omitió lo siguiente:

➤ Entrega y Radicación de Solicitudes de Crédito

Tabla 3. Proceso No. 01. Entrega y Radicación de Solicitudes de Crédito – Caso 1

Proceso No 1 Entrega y Radicación de Solicitudes de Crédito				
Descripción del Control	Responsable	Cumplimiento		Observación
		Si	No	
Los asesores comerciales Externos verifican los convenios activos y las condiciones de crédito para los diferentes perfiles de clientes a través de listas de chequeo según los manuales establecidos.	Asesor Comercial Externo	x		
Visita empresas con el fin de dar a conocer el portafolio del Banco y atender las necesidades financieras de nuestros clientes actuales y potenciales.	Asesor Comercial Externo	x		
Informa y solicita al cliente la documentación requerida para la solicitud del crédito.	Asesor Comercial Externo	x		
Recibe y verifica que la documentación cumpla con los requisitos establecidos	Asesor Comercial Externo		x	El Asesor Comercial Externo en su afán de cumplimiento de metas y de obtener altos ingresos, estaba falsificando la información recibida por el cliente, diligenciando solicitudes a perfiles que el banco no tiene establecido dentro de sus políticas, ej: para el caso de
Solicita fotocopia de la cédula ampliada al 150%, confrontándola con la original y dejando evidencia por escrito.	Asesor Comercial Externo	x		
Entrega la documentación recibida al asesor comercial interno del Banco para continuar con el respectivo trámite.	Asesor Comercial Externo		x	El asesor Comercial Externo no realiza ningún tipo de consulta ante centrales de riesgo o demás establecidas por el

Atiende al cliente que llega a la oficina informando las condiciones y requisitos establecidos para la solicitud de crédito.	Asesor Comercial Interno	x		
Recibe y verifica que la documentación cumpla con los requisitos establecidos por el Banco dejando evidencia con firma, fecha y cargo de las validaciones realizadas. Tanto de las solicitudes recibidas en oficina como de las entregadas de parte de los asesores comerciales externos.	Asesor Comercial Interno		x	En este proceso se debe validar la información recibida por el cliente realizando confirmaciones telefónicas con las empresas respectivas, dejando por escrito la realización de éste proceso, con firma, fecha y datos del tercero que confirmó la información.
Realiza confirmación de referencias, dejando evidencia.	Asesor Comercial Interno	x		
Verifica que el Pagaré y Carta de Instrucciones este totalmente diligenciado con firma y huella del cliente.	Asesor Comercial Interno	x		
Verifica que las firmas sean iguales registradas sean iguales	Asesor Comercial Interno	x		
Confirma que se encuentre en la fotocopia de la cédula la evidencia de que se confrontó con la original	Asesor Comercial Interno	x		
Confirma que la documentación presentada por el cliente sea veraz y real, dejando evidencia del mismo	Asesor Comercial Interno		x	La validación que estaba realizando el Asesor Comercial Interno era falsa.
Procede a realizar consultas ante Centrales de Riesgo: Cifin y Datacrédito. En caso de presentar reportes negativos, informa al cliente y solicita los paz y salvos respectivos. Verifica datos de la cédula como número, fecha y lugar de expedición vs reporte CIFIN	Asesor Comercial Interno		x	En consecuencia a la antigüedad y confianza depositada en el Asesor Comercial Externo, el asesor Interno estaba prestando sus claves de acceso al asesor comercial externo, lo que ocasionó que éste dulteará las consultas, quitando reportes negativos del cliente. A su vez en las consultas
Realiza consultas adicionales como Confronta, Ubica y Reconocer, dejando evidencia de las mismas.	Asesor Comercial Interno		x	En consecuencia a la antigüedad y confianza depositada en el Asesor Comercial Externo, el asesor Interno estaba prestando sus claves de acceso al asesor comercial externo, lo que ocasionó que éste dulteará las consultas, quitando reportes negativos del cliente. A su vez en las consultas
Incluye en el software de CRM la información suministrada por el cliente.	Asesor Comercial Interno	x		

FUENTE: Elaboración propia

➤ Proceso No 2: Recepción, Radicación y Estudio de Solicitudes.

Tabla 4. Proceso No. 02. Recepción, Radicación y Estudio de Crédito

Proceso No 2 Recepción, Radicación y Estudio de Crédito				
Descripción del Control	Responsable	Cumplimiento		Observación
		Si	No	
El Asesor Comercial Interno radica la información recibida en el software respectivo con total transparencia a la documentación entregada por el cliente.	Asesor Comercial Interno	x		
El Asistente y Gerente de Oficina verifica que haya cumplido con todos los requisitos y políticas establecidas por el Banco, dejando evidencia del mismo.	Asistente y Gerente de Oficina		x	Al realizar esta verificación debe notar que los controles se estaban omitiendo por el Asesor Comercial Interno.
El asesor comercial imprime informe Viable de recepción de Documentos generado por el software y lo adjunta a la documentación.	Asesor Comercial Interno	x		
El asistente y Gerente de la Oficina verifica que la información registrada en el Informe Viable sea igual a la entregada por el cliente.	Gerente y Asistente de Oficina	x		

FUENTE: Elaboración propia

➤ Proceso No 3 Aprobación y Desembolso de Solicitudes

Tabla 5. Proceso No. 03. Aprobación y Desembolso de Solicitudes

Proceso No 3 Aprobación y Desembolso de Solicitudes				
Descripción del Control	Responsable	Cumplimiento		Observación
		Si	No	
En caso de proponer algún tipo de exoneración de acuerdo a las políticas y normas establecidas se deberá diligenciar realizar la Solicitud ante la Gerencia Nacional de Créditos Masivos, el Gerente de Oficina es quien recomienda la operación.	Gerente de Oficina	x		
El Gerente, Asistente y Analista de Crédito verifican que la solicitud cumpla con todas las políticas y controles de otorgamiento vigentes.	Asistente y Gerente de Oficina		x	Confiraron en el trabajo de los Asesores Internos y Externos y no realizaron las validaciones para confirmar la información presentada.
El Gerente y comité de aprobación de Zona podrá aprobar solicitudes hasta por un monto de 35 millones.	Gerente de Oficina	x		
Las solicitudes con montos superiores a 35 millones deberán ser enviadas por el Asesor Comercial Interno a la Gerencia Nacional de Créditos Masivos para su aprobación.	Gerente de Oficina y Gerencia Nacional de Créditos Masivos	x		
El Gerente, el Analista Técnico o la Gerencia Nacional de Créditos Masivos verifica la información de la viable contra la documentación soporte, evalúa y toman la decisión, dejando evidencia de su respuesta.	Gerente de Oficina , Analista Técnico y Gerencia Nacional de Créditos Masivos.		x	Confiraron en el trabajo de los Asesores Internos y Externos y no realizaron las validaciones para confirmar la información presentada.
El Asesor comercial una vez tenga la aprobación por escrito de parte del comité procede a colocar la solicitud en el sistema en estado para desembolso e imprime acta de decisión.	Asesor Comercial Interno	x		

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 6. Fraude Caso 1

Cargo	Indicadores De Riesgo	Nivel De Riesgo				
		1	2	3	4	5
Gerente	Ind 8. Frustración De La Diligencia Debida					
	Ind 9. Abuso De Incentivos					
Radicación	Ind 1. Irregularidad En Los Documentos					
	Ind 2. Uso Indevido De Términos Técnicos					
	Ind 3. Incongruencias En La Operación					
	Ind 10. Inducción Psicológica Y Tendida De Trampas					
	Ind 12. Transferencia Inmediata, Rápida E Irrevocable					
	Ind 16. Fraude Cometido Por Directivos O Empleados					
	Ind 18. Revelación De Información					
	Ind 19. Uso Indevido De La Tecnología Y Fraude					

FUENTE: Elaboración propia

Dado lo anterior se encontró:

✓ Según los controles establecidos y según las funciones de cada cargo (establecido en el manual de funciones por cargo) establece que es el funcionario de plataforma de Servicios de colocación interno el encargado de realizar las consultas en las Centrales de riesgo, la cual exige un usuario y clave de uso exclusivo de éste cargo.

En nuestro caso estas consultas estaban siendo realizadas por el asesor externo lo que nos da a entender que utilizaba una clave de consulta que no le correspondía utilizar. A su vez el funcionario de plataforma interno estaba incumpliendo con lo establecido en los manuales.

✓ El funcionario de plataforma interno deberá realizar confirmación telefónica de la documentación presentada por el cliente, verificando el tipo de contrato, antigüedad, ingresos y su estado en la empresa, a su vez debe dejar registro por escrito de ésta confirmación. Ésta confirmación estaba siendo omitida aunque aparecía el registro de haberse realizado.

✓ El gerente de la Oficina Bucaramanga estaba cumpliendo con las metas establecidas gracias al aporte que el asesor externo estaba realizando a su oficina, por lo anterior no dudo de su asesor, dejando pasar mucho tiempo sin tomar medidas en el asunto.

4.2.2 Caso No 2: Endeudamiento Paralelo (Fraude Cliente Externo)

En los eventos fraudulentos no solo interviene personal del banco, en muchas ocasiones los mismos clientes evaden ciertos controles establecidos fragmentando las operaciones.

Este caso consiste en la figura que un cliente presenta documentación para el estudio de crédito, los datos solicitados varían desde tirillas de pago, referencias personales, certificado de empleo, reporte de vida crediticia, entre otras. Los cuales son presentados en nuestra entidad y al mismo tiempo con la misma información se presenta en otra entidad financiera para también solicitar un crédito.

En la mayoría de los casos éstos clientes suelen presentar excelentes calificaciones en sus centrales de riesgo e ingresos elevados, son un perfil de cliente que toda entidad financiera quisiera tener entre sus arcas, por esta razón no son sospechosos de fraude al contrario son atendidos muy bien para poderlos fidelizar en la entidad.

Éste es el caso que suele darse con mayor frecuencia en créditos cuya modalidad son por libranza y en algunos segmentos en particular: Educativo y Fuerzas militares.

La Entidad Bancaria Oficina Bucaramanga en el presente año (2014) se han presentado en promedio tres casos al mes con ésta irregularidad. La alerta se da cuando al cliente no le ingresa su primer cuota, presentando mora de 30 días el administrador de cartera vencida solicita a la entidad empleadora informar el motivo por el cual no le están realizando el respectivo descuento al cliente, con la novedad que la pagaduría informa que el cliente tiene una orden de descuento firmada y aprobada en otra entidad financiera que fue presentada primero que la del banco por lo tanto prima ese descuento, dejando por fuera el pago de nuestra entidad.

4.2.1.1 Falencias Encontradas

Las fallas que se encontraron son las siguientes, de acuerdo a los procesos establecidos en la colocación de productos financieros:

➤ Proceso No 1 Entrega y Recepción de Solicitudes de Crédito

Tabla 7. Proceso No. 01. Entrega y Radicación de Solicitudes de Crédito – Caso 2

Proceso No 1 Entrega y Recepción de Solicitudes de Crédito				
Descripción del Control	Responsable	Cumplimiento		Observación
		Si	No	
Los asesores comerciales Externos verifican los convenios activos y las condiciones de crédito para los diferentes perfiles de clientes a través de listas de chequeo según los manuales establecidos.	Asesor Comercial Externo	x		
Visita empresas con el fin de dar a conocer el portafolio del Banco y atender las necesidades financieras de nuestros clientes actuales y potenciales.	Asesor Comercial Externo	x		
Informa y solicita al cliente la documentación requerida para la solicitud del crédito.	Asesor Comercial Externo	x		
Recibe y verifica que la documentación cumpla con los requisitos establecidos	Asesor Comercial Externo		x	El Asesor Comercial Externo en su afán de cumplimiento de metas y de obtener altos ingresos, estaba falsificando la información recibida por el cliente, diligenciando solicitudes a perfiles que el banco no tiene establecido dentro de sus políticas, ej: para el caso de
Solicita fotocopia de la cédula ampliada al 150%, confrontándola con la original y dejando evidencia por escrito.	Asesor Comercial Externo	x		
Entrega la documentación recibida al asesor comercial interno del Banco para continuar con el respectivo trámite.	Asesor Comercial Externo		x	El asesor Comercial Externo no realiza ningún tipo de consulta ante centrales de riesgo o demás establecidas por el Banco.
Atiende al cliente que llega a la oficina informando las condiciones y requisitos establecidos para la solicitud de crédito.	Asesor Comercial Interno	x		
Recibe y verifica que la documentación cumpla con los requisitos establecidos por el Banco dejando evidencia con firma, fecha y cargo de las validaciones realizadas. Tanto de las solicitudes recibidas en oficina como de las entregadas de parte de los asesores comerciales externos.	Asesor Comercial Interno		x	En este proceso se debe validar la información recibida por el cliente realizando confirmaciones telefónicas con las empresas respectivas, dejando por escrito la realización de éste proceso, con firma, fecha y datos del tercero que confirmó la información.
Realiza confirmación de referencias, dejando evidencia.	Asesor Comercial Interno	x		
Verifica que el Pagaré y Carta de Instrucciones este totalmente diligenciado con firma y huella del cliente.	Asesor Comercial Interno	x		

Verifica que las firmas sean iguales registradas sean iguales	Asesor Comercial Interno	x		
Confirma que se encuentre en la fotocopia de la cédula la evidencia de que se confrontó con la original	Asesor Comercial Interno	x		
Confirma que la documentación presentada por el cliente sea veraz y real, dejando evidencia del mismo	Asesor Comercial Interno		x	La validación que estaba realizando el Asesor Comercial Interno era falsa.
Procede a realizar consultas ante Centrales de Riesgo: Cifin y Datacrédito. En caso de presentar reportes negativos, informa al cliente y solicita los paz y salvos respectivos. Verifica datos de la cédula como número, fecha y lugar de expedición vs reporte CIFIN	Asesor Comercial Interno		x	En consecuencia a la antigüedad y confianza depositada en el Asesor Comercial Externo, el asesor Interno estaba prestando sus claves de acceso al asesor comercial externo, lo que ocasionó que éste dulteará las consultas, quitando reportes negativos del cliente. A su vez en las consultas impresas no se halló evidencia de validación.
Realiza consultas adicionales como Confronta, Ubica y Reconocer, dejando evidencia de las mismas.	Asesor Comercial Interno		x	En consecuencia a la antigüedad y confianza depositada en el Asesor Comercial Externo, el asesor Interno estaba prestando sus claves de acceso al asesor comercial externo, lo que ocasionó que éste dulteará las consultas, quitando reportes negativos del cliente. A su vez en las consultas impresas no se halló evidencia de validación.
Incluye en el software de CRM la información suministrada por el cliente.	Asesor Comercial Interno	x		

FUENTE: Elaboración propia

➤ Proceso No 2 Recepción, Radicación y Estudio de Solicitudes de Crédito

Tabla 8. Proceso No. 02. Recepción, Radicación y Estudio de Crédito – Caso 2

Proceso No 2 Recepción, Radicación y Estudio de Crédito				
Descripción del Control	Responsable	Cumplimiento		Observación
		Si	No	
El Asesor Comercial Interno radica la información recibida en el software respectivo con total transparencia a la documentación entregada por el cliente.	Asesor Comercial Interno	x		
El Asistente y Gerente de Oficina verifica que haya cumplido con todos los requisitos y políticas establecidas por el Banco, dejando evidencia del mismo.	Asistente y Gerente de Oficina		x	El Asistente y Gerente de Oficina deben evaluar aplicar procedimientos con el fin de validar que la documentación presentada sea la original y sea veraz.
El asesor comercial imprime informe Viable de recepción de Documentos generado por el software y lo adjunta a la documentación.	Asesor Comercial Interno	x		
El asistente y Gerente de la Oficina verifica que la información registrada en el Informe Viable sea igual a la entregada por el cliente.	Gerente y Asistente de Oficina	x		

FUENTE: Elaboración propia

➤ Proceso No 3. Aprobación y Desembolso de Solicitudes

Tabla 9. Proceso No. 03. Aprobación y Desembolso de Solicitudes de Crédito – Caso 2

Proceso No 3 Aprobación y Desembolso de Solicitudes				
Descripción del Control	Responsable	Cumplimiento		Observación
		Si	No	
En caso de proponer algún tipo de exoneración de acuerdo a las políticas y normas establecidas se deberá diligenciar realizar la Solicitud ante la Gerencia Nacional de Créditos Masivos, el Gerente de Oficina es quien recomienda la operación.	Gerente de Oficina	x		
El Gerente, Asistente y Analista de Crédito verifican que la solicitud cumpla con todas las políticas y controles de otorgamiento vigentes.	Asistente y Gerente de Oficina		x	Confiraron en el trabajo de los Asesores Internos y Externos y no realizaron las validaciones para confirmar que el cliente no se encuentre tramitando crédito en otra entidad financiera.
El Gerente y comité de aprobación de Zona podrá aprobar solicitudes hasta por un monto de 35 millones.	Gerente de Oficina	x		
Las solicitudes con montos superiores a 35 millones deberán ser enviadas por el Asesor Comercial Interno a la Gerencia Nacional de Créditos Masivos para su aprobación.	Gerente de Oficina y Gerencia Nacional de Créditos Masivos	x		
El Gerente, el Analista Técnico o la Gerencia Nacional de Créditos Masivos verifica la información de la viable contra la documentación soporte, evalúa y toman la decisión, dejando evidencia de su respuesta.	Gerente de Oficina , Analista Técnico y Gerencia Nacional de Créditos Masivos.		x	Existn controles que permiten confirmar que la documentación presentada sea la original, este proceso no se realizó.
El Asesor comercial una vez tenga la aprobación por escrito de parte del comité procede a colocar la solicitud en el sistema en estado para desembolso e imprime acta de decisión.	Asesor Comercial Interno	x		

FUENTE: Elaboración propia

Tabla 10. Fraude Caso 2

Cargo	Indicadores De Riesgo	Nivel De Riesgo				
		1	2	3	4	5
Gerente	Ind 8. Frustración De La Diligencia Debida					
Cliente	Ind 1. Irregularidad En Los Documentos					
	Ind 2. Uso Indevido De Términos Técnicos					
	Ind 3. Incongruencias En La Operación					
	Ind 4. Uso Indevido De Nombres					

FUENTE: Elaboración propia

- ✓ En este caso en la casilla de cargo se encuentra gerente y cliente; gerente esta por el hecho de no programar auditorias de forma continua y más detallada, además es un evento repetitivo y aun se sigue actuando de forma reactiva; es decir al ocurrir y no previniendo.
- ✓ El cliente saca provecho de su posición y de sus cifras exorbitantes que son de gran aprecio para las entidades bancarias, las cuales se convierten en velo para los operarios que confían de primera mano en los documentos presentados, sin indagar el trasfondo de ellos.

5. ESTANDARES VULNERADOS EN EL CASO EN CASO APLICADO A LA ENTIDAD BANCARIA

La Entidad Bancaria, posee una serie de estándares de seguridad para hacerlos efectivos a la hora de realizar sus operaciones comerciales; los cuales se encuentran distribuidos en las diferentes dependencias operacionales con el fin de mitigar el riesgo en los procesos desarrollados en el banco; el siguiente diagrama muestra la cadena de valor del banco, apoyada de distintos elementos, con el fin de obtener un desempeño óptimo.

Anexo 5: Cadena De Valor Institucional Entidad Bancaria

FUENTE: Entidad Bancaria

El diagrama anterior es el planteamiento de las operaciones comerciales del banco, el cual pretende una retroalimentación para la mejora de cada uno de los procesos a ejecutar; la base es la conexión de los elementos de la gestión y desarrollo de negocios, evaluación de riesgo, operaciones y servicio al cliente.

Cada una de estas operaciones está acompañada o sustentada por diferentes herramientas, como lo son, auditorías, estados financieros, tecnologías de la información, pagos, administración de riesgo, apoyo comercial, seguridad, comunicación, entre otros. Todo esto forma una cadena que pretende levantar un vallado en contra del fraude que pueda afectar a la entidad. Estos procesos han dejado como resultado una serie de estándares de prevención, que fueron vulnerados en el caso del departamento de colocación, son los siguientes:

5.1 Estándares de riesgo vulnerados en la entidad Bancaria

1. Obrar dentro del principio de la buena fe y de servicio a los intereses sociales

2. Deben guardar y conservar los libros comerciales un periodo no menor a 6 años
3. Suministrar información a los usuarios para lograr mayor transparencia
4. Guardar en secreto lo concerniente a los negocios de su clientela
5. Está prohibido los convenios o acuerdos entre empresarios
6. No se podrán realizar créditos que superen el 10% de su patrimonio técnico, si el único respaldo es el patrimonio del deudor
7. Se pueden realizar operaciones que no superen el 25% del patrimonio técnico, siempre y cuando se cuente con las garantías suficientes para amparar el crédito
8. Las operaciones de crédito que se celebren con conyugues, parientes de sus socios y administradores; requerirán para su aprobación el voto unánime de la junta directiva
9. El cupo de endeudamiento de cada cliente, no podrá superar sus límites basados en la información presentada; los operarios deben informar este evento desde la primera instancia
10. Los depósitos de ahorro captados por la sección de ahorros podrán invertirse en: operaciones de crédito ordinarias o de fomento, y en valores de renta fija. Todo operario debe reportar la transacción realizada y debe limitarse a estas condiciones, no puede disponer de estos dineros para otros fines.
11. Antes de aprobar cualquier crédito, los operarios deben comprobar o validar el comportamiento crediticio del deudor en otras entidades, y particularmente si en el momento de la evaluación el deudor registra obligaciones reestructurales, de acuerdo con la información proveniente de las centrales de riesgo.
12. Las bases de datos deben mantenerse actualizadas y deben contar con mecanismos que garanticen la calidad y consistencia de la información.

13. Constituye practica insegura y en consecuencia no autorizada, reservar provisiones y/o mejorar la calificación de los créditos reestructurados sin observar las metodologías derivadas del modelo aplicable o sin el cumplimiento

Tras las auditorías realizadas en el proceso de retroalimentación del cual se habló anteriormente se detectaron diferentes fraudes de diversas modalidades, debido a la violación de una serie de estándares los cuales ya fueron mencionados, abriendo una inquietud de la eficacia de los mismos.

A la vez se cuenta con innumerables páginas de manuales para mitigar el riesgo pero que finalmente, están generando brecha en la relación cliente-banco, descuidando en cierto grado el comportamiento de los mismos operarios o funcionarios.

Se puede notar al mismo tiempo, que las oficinas gerenciales no toman las medidas pertinentes debido a los estrechos lazos de confianza generados entre el personal.

6. ESTRATEGIA ANTIFRAUDE

El fraude en las entidades bancarias se estima como un riesgo elevado, además porque gran parte de sus causantes están en las mismas entidades bancarias incrementando el nivel de riesgo en forma elevada.

6.1 SUGERENCIA

Luego del seguimiento a las operaciones comerciales del banco y de conocer la lista de controles del mismo (anexos), se identificaron una serie de riesgos a los cuales está expuesta la organización, estos indicadores de riesgo fueron mencionados en el capítulo anterior y lograr filtrarse a los controles previos del banco.

Como respuesta, este capítulo pretende por la elaboración de unos estándares de prevención que logren mitigar el paso de tales indicadores; los cuales se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 11. Estándares De Prevención

Cargo	Estándares De Prevención
Gerente	Programación de auditorías pertinentes
	Establecer límites en las relaciones laborales
	Estipular incentivos de forma razonable
Subgerente	Velar por la ejecución y cumplimiento de las auditorias
	Corroborar la veracidad de los incentivos
	Buscar el orden en la institución sin hacer uso indebido de autoridad
	Establecer límites en las relaciones laborales
Asistente Administrativo	Velar por la ejecución y cumplimiento de las auditorias
Analista De Crédito	Seguimiento detallado de cada documento evitando alteraciones, a la vez presentar copia en el registro de los mismos
Asesores Comerciales Internos y Externos	Los documentos deben ser revisados y registrados desde el momento de ingreso para evitar alteraciones de los mismos
	Se debe ser diestro en el conocimiento de las operaciones para evitar posibles engaños
	Todo movimiento monetario debe ser registrado y apropiado por gerencia
Radicación	Velar por el cumplimiento del orden en el movimiento de las operaciones comerciales
	Se debe presentar registro de los documentos recibidos de forma inmediata por el cliente
	El empleado debe mantener lealtad con el banco evitando acuerdos que perjudiquen a la entidad
Recepción	Revisar detalladamente cada documento presentado para el posterior ingreso de los mismos
	Se debe acoger y presentar la información requerida en momentos de auditaje
	En el momento de recibir documentos de familiares debe reportar de forma inmediata al banco
	Las bases de datos formadas, pertenecen exclusivamente al banco, las cuales no pueden salir de la institución
	Para acceder a los datos debe ingresar con clave única
Estudio De Crédito	Manejo con prudencia de la información presentada por los clientes
	Los créditos deben cumplir con los estándares de estudio aplicables para los mismos, luego de definir el concepto debe ser revisado por un tercero
	Disponibilidad de la información para el momento de ser abordado por una auditoria
Aprobación	No se puede dar por aprobado un crédito, si este no cumple con los requerimientos básicos y firmas del comité respectivo
	Todo movimiento monetario debe ser registrado y aprobado por gerencia

	Rendir cuentas de forma permanente al jefe a cargo del piso
--	---

FUENTE: Elaboración propia

Lo anterior demuestra que los diferentes cargos de los funcionarios en el área de colocación deben aumentar o mejorar su nivel de seguridad.

Como se mencionaba, en muchas ocasiones los principales causantes de fraudes se encuentran dentro de la entidad esto por la libertad y confianza que le es dada a cada uno de los operarios.

En este caso respecto a la gerencia, se considera de vital importancia su desempeño y por lo mismo debe cumplir con el proceso de revisión permanente de las diferentes divisiones; además se reflexiona que el gerente debe programar auditorias de forma permanente para mantener bajo control y conocer el estado de las diferentes transacciones. Entre más tiempo pase sin auditar mayor es el riesgo de fraude.

Además de esto también se considera la importancia de las relaciones interpersonales para el buen ambiente propicio hacia el desarrollo de las actividades; pero se recomienda el establecer límites; la extrema confianza puede ser abono para la ejecución de planes fraudulentos, ya que se puede empezar a omitir diferentes controles a causa de la confianza establecida.

Finalmente en los temas que competen a gerencia, se alerta sobre la prudencia a la hora de instaurar incentivos al cumplimiento de metas; se exhorta que este proceso debe tener un completo acompañamiento, evitando el fraude de los funcionarios con el fin de obtener tal incentivo.

Mirando ahora hacia la subgerencia al igual que en gerencia se invita a que este vele por el cumplimiento y ejecución en los tiempos estipulados de las auditorias pertinentes; así como mantener el orden en las relaciones interpersonales. También se señala que este cumpla a cabalidad con el proceso de revisión minuciosa de cada uno de los documentos de captación.

A su vez el asistente administrativo como lo demuestra la tabla, debe programar y estar al tanto en el desarrollo de las diferentes auditorias; también se debe velar para que el encargado de este cargo maneje de forma adecuada la plataforma de datos de los respectivos clientes. Debe manejar clave de acceso, esto con el fin de evitar que terceros alteren los datos

existentes en la plataforma y bloqueo en el momento de intentar transferir los datos, para hacerlo debe contar con la autorización respectiva de su jefe inmediato.

El analista de crédito es base para el desarrollo de las transacciones del banco; por esto se determina que debe realizar una lectura profunda de cada documento, meditando y corroborando la información que en ellos se suministra. Además debe alertar de forma inmediata toda señal de alteración de los mismos, registrando y reportando toda novedad, de tal forma que se pueda reducir al máximo todo riesgo, antes de ser aprobado dicho crédito.

En lo referente a la plataforma de servicios de captación se recomienda que cada documento en el momento de ingresar a esta dependencia deba ser detallado y registrado de forma inmediata, para evitar alteraciones en la capacidad de cada usuario en la apertura de las respectivas cuentas.

Además se señala que el personal requerido para estos cargos debe tener conocimiento de los términos y del desarrollo de las diferentes operaciones para evitar posibles engaños.

Se resalta que cada operación que se lleve a cabo debe realizarse bajo la autorización de las instancias pertenecientes.

En la plataforma de servicios de colocación se generan tres cargos o dependencias sobre los cuales se han planteado al igual que en los anteriores estándares para la prevención del fraude:

- **Radicación:** se debe verificar la veracidad de los documentos recibidos por parte de los clientes, comprobando que estos no sean alterados, además de revisar y comprobar las referencias que en ellos se plantean.

Estar al tanto de las relaciones entre cliente y asesores comerciales con el fin de reducir la posibilidad de falsificación o adulteración de los documentos, quienes buscan como objetivo, la obtención de mayores beneficios.

- **Recepción:** al igual que en radicación se debe propender por la verdad de cada uno de los documentos presentados, además de tenerlos disponibles para sea el caso presentarlos en momento de auditoria. Todo documento registrado debe estar previamente revisado, el asesor es responsable de esto ante alguna eventualidad.

El asesor al momento de recibir documentos de familiares debe informar de forma inmediata al banco, de esta forma se busca prevenir un posible fraude o pequeñas alteraciones buscando favorecer a estos parientes.

Los asesores disponen de bases de datos muy bien alimentadas con datos de diferentes tipos de clientes como, cédulas, nombres, direcciones, teléfonos, capacidad adquisitiva, entre otros. Esta información es de gran relevancia y no puede ser transmitida de un lugar a otro sin una previa autorización, para tener acceso a tales datos se sugiere el uso de claves de seguridad.

Si la información es de clientes que ya realizaron operaciones con el banco, o todo lo contrario de personas que no fueron aprobadas por el banco; estos datos no pueden ser distribuidos a otras entidades; estos pertenecen de forma única e intransferible a las arcas del banco.

- En el estudio de crédito es importante contar con un previo seguimiento de la información que los mismos suministran, de tal forma que los encargados de esta labor con el fin de conseguir el cumplimiento de las metas no alteren los registros de los posibles clientes.

Teniendo la certeza de la autenticidad de los informes que el grupo de estudio de crédito presenta, se debe dedicar tiempo a escudriñar por completo la vida crediticia de cada cliente, comprobando los ingresos presentados y la libertad de los mismos.

- La plataforma de servicios de colocación culmina con el área de aprobación; en este aspecto es recomendable el monitoreo permanente; además de la última y más completa revisión de los documentos presentados con el fin de alertar sobre cualquier anomalía. Si todo cumple con el orden establecido puede darse por aprobado.

Además de lo anterior también se puede notar que el banco tiene una gama de controles para mitigar la actuación de los clientes; esto bajo la creencia que los fraudes vienen en mayor proporción a causa de documentos falsos y demás papeles presentados por los usuarios. Esta opción es acertada en cierta medida, porque ayuda a mitigar el riesgo, pero también alejan a los usuarios tras el descontento que puede producir el tener que presentar tantos documentos.

Este es el caso de la entidad bancaria, donde a pesar de los controles existentes, en los últimos cinco años una serie de clientes han logrado burlar la seguridad de la entidad; tal como se mencionó en los casos de estudio, para esto se propone:

Tabla 12. Estándares De Prevención, Clientes

Cargo	Estándares De Prevención
Cliente	Revisión inmediata y detallada de los documentos presentados para verificar su veracidad
	Los documentos deben ser revisados por personal apto, con el fin de detectar posibles engaños por uso indebido de términos
	El personal debe estar en la capacidad de detectar incongruencias en la operación.
	No dejarse deslumbrar por los títulos, cifras o nombres presentado en los documentos

FUENTE: Elaboración propia

Con estos indicadores se busca resaltar aspectos de importancia para determinar cierta clase de clientes, renovando así los procesos comunes que aunque han dejado resultados, son abundantes y fastidiosos para los clientes.

Por tanto se propone una revisión completa y detallada de los documentos que presentan los clientes a la hora de solicitud en la entidad bancaria. El propósito de esta revisión es alertar sobre cualquier anomalía presente en los documentos y alertar de forma inmediata el posible riesgo para la entidad.

Además se solicita que la revisión de documentos este a cargo de personal especializado, que conozca por completo los términos usados en el área de colocación, de esta forma poder detectar incongruencias en la redacción o manipulación de los mismos. En estos procesos es de suma importancia un sistema de supervisión permanente que no deje cabida a la duda por parte de los operarios

Finalmente los operarios deben tener la certeza o el conocimiento para no dejarse deslumbrar por cifras o títulos en los documentos presentados por los clientes, estos en ocasiones son falsos que sirven como gancho, pues un usuario con buenas referencias y salarios altos, es el cliente ideal que todo banco desea tener.

Por esto la importancia de tener personal capacitado que pueda hacer frente a las diferentes circunstancias; además de instruirlos en fidelidad a la entidad para no caer en fraudes propuestos por personas del exterior del banco.

6.2 ESTRATEGIAS EN LA LUCHA CONTRA EL FRAUDE

6.2.1 Capacitación a los empleados

Como ya se menciona es importante tener personal capacitado que pueda enfrentarse a diferentes situaciones sin ser envuelto por ellas. Se debe trabajar con personal diestro en el manejo de los términos y diferentes procesos de validación de datos.

Además de esto hace referencia a la capacitación tecnológica del personal; es de vital ayuda el dominio de sistemas, que pueden disminuir el tiempo de revisión de los diferentes clientes, así como los procesos de validación de información.

6.2.2 Relación de los empleados del mismo banco o la información anónima

Esto lleva a la creación de líneas telefónicas u oficiales dentro del banco; en muchas ocasiones el personal no acusa hechos de los cuales ha percibido como fraudulentos dentro de la compañía por intimidación tanto de los compañeros o por el temor de ser despedidos del banco.

6.2.3 El intercambio de información entre compañías, ya sea por sector o por ubicación geográfica

Formar complejos financieros, donde se permita bajo unos límites establecidos el compartir información tales como experiencias sobre nuevas modalidades de fraude o robo.

6.2.4 Establecimiento de leyes sencillas contra el fraude

No es necesario esperar hasta el momento de las auditorias para tomar medidas en contra del fraude, se pueden establecer pequeñas leyes en el banco para tratar de mitigar el avance del fraude como:

- Establecer controles internos efectivos, es decir, pequeñas reglas de juego para el desarrollo de la operaciones diarias de la entidad

- Trabajar con la gerencia para desarrollar y cumplir los procedimientos de detección del fraude, en ningún momento se puede desligar las oficinas de gerencia y subgerencia del control y seguimiento de las alertas de fraude.
- Debe procurar por el conocimiento del estado de las demás oficinas en la ejecución de las diferentes operaciones comerciales
- Ayudarle a la gerencia para concientizar a los empleados de la compañía sobre las características del fraude y los pasos a seguir para informar sobre un posible fraude; es decir, planear jornadas de capacitación sobre las diferentes clases de fraude y como proceder frente la eventualidad de uno.
- Investigar los indicios de un posible fraude o de actividades potencialmente fraudulentas identificadas por medio de auditorías interna, sin importar si dichos fraudes están dirigidos hacia la compañía o hacia sus clientes; no dejarles avanzar, todo indicio debe ser neutralizado de forma inmediata

CONCLUSIONES

- ➔ Se pudo observar las falencias halladas en los casos mencionados, y de igual forma una sugerencia para tener en cuenta al momento del control de los procesos, no solo para entidades financieras, sino para cualquier empresa, que supervise continuamente el vital funcionamiento del desarrollo de las funciones de los cargos más relevantes.
- ➔ Cada entidad, debe tener presente el manejo correcto de las actividades que desarrollan aquellos trabajadores que cuentan con gran facilidad de acceso a documentación e información propia de la empresa, para evitar pérdida de la misma o faltas graves a la confidencialidad de la organización.
- ➔ Conforme a los resultados expresados, se corrobora lo fácil en que se puede cometer estafas en cualquier empresa, los motivos para realizar acciones fraudulentas son múltiples de acuerdo a lo investigado, pero también hay diversas estrategias para implementar y evitar que estas cosas perjudiciales se lleven a cabo.
- ➔ Al momento de hallazgos, se debe analizar los escenarios desde varios puntos de vista y comprender desde que parte de la cadena de procesos, se inició fallas para revisar, corregir, verificar y prevenir daños graves.

BIBLIOGRAFIA

- ✓ MOLINA, Vanessa (2010). Tras la pista del Delincuente financiero. Recuperado de: <http://www.javeriana.edu.co/revistas/Ofi/pesquisa/wordpress/?p=362>
- ✓ CANO, Miguel; CASTRP, Rene. Auditoria. Instituto de Auditores Internos de la Republica Dominicana, INC.
- ✓ LONDOÑO, Alfonso (2011). La auditoría forense: un campo en potencia. Revista virtual de estudiantes de contaduría pública. Universidad de Antioquia.

WEB GRAFÍA

- ✓ BRUYEL. Jesús. Brújula Financiera. Recuperado de: www.brujulafinanciera.com/notas/curiosidades/156426/los-5-fraudes-financieros-mas-famosos-de-la-historia
- ✓ www.dinero.com/inversionistas/articulo/los-mayores-fraudes-financieros/155137
- ✓ www.interamerican-usa.com/articulos/Auditoria/Fraud-Estaf-Neg.htm
- ✓ www.grafologosbogota.com/fraudebancario.html
- ✓ www.asobancaria.com/portal/page/portal/Asobancaria/seguridad/phishing/
- ✓ www.kpmg.com/CO/es/issuesandinsights/articlespublications/Documents/Encuesta%20de%20Fraude%20en%20Colombia%202013.pdf
- ✓ Normas, políticas y definiciones. Sistema de medición de riesgo crediticio. Código: d-005-0
- ✓ www.elliberal2.blogspot.com/2013/09/fraude-comercial.html
- ✓ www.uiaf.gov.co/sistema_nacional_ala_cft/evaluacion_nacional_riesgo_laft
- ✓ www.asobancaria.com/portal/page/portal/Asobancaria/asobancaria/
- ✓ www.tesis.uchile.cl/bitstream/handle/2250/111518/Contreras%2c%20Cynthia.pdf?Sequence=1
- ✓ www.star.worldbank.org/star/sites/star/files/peps%20Spanish.pdf
- ✓ [www.deloitte.com/assets/Dcom-Chile/Local%20Assets/Documents/cl\(es\)_IFRS_petroleo_gas_261108.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Chile/Local%20Assets/Documents/cl(es)_IFRS_petroleo_gas_261108.pdf)
- ✓ www.bancopopular.com.co/wps/wcm/connect/51eca3a8-36d8-4ef3-bf3c-273161653510/ASAMBLEA2ERSEM09.pdf?MOD=AJPERES
- ✓ www.felaban.com/archivos/memoria_anual09/celaes/arturo_carvajal.pdf
- ✓ www.felaban.com/archivos_actividades_congresos/11.pdf
- ✓ www.web.aic.es/wp-content/uploads/2012/03/SONDEO-SOBRE-SERVICIOS-BANCARIOS.pdf
- ✓ www.cib.espol.edu.ec/Digipath/D_Tesis_PDF/D-37391.pdf