



## ***Control interno y gestión de riesgo en créditos Reactiva Perú del Banco Pichincha***

### ***Internal control and risk management in credits Reactiva Perú del Banco Pichincha***

### ***Controle interno e gerenciamento de risco de créditos Reativação Peru do Banco Pichincha***

**Genesis Paola Cuba Vásquez**

Gcv0791@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0004-1912-9813>

**Universidad Nacional Mayor de San Marcos.  
Lima, Perú**

<http://doi.org/10.59659/impulso.v.6i14.314>

Artículo recibido 20 de febrero 2026 | Aceptado 25 de marzo 2026 | Publicado 3 de abril 2026

#### **RESUMEN**

El presente estudio investiga la relación entre el control interno y la gestión de riesgos en el crédito otorgado por el Programa Reactiva Perú en el Banco Pichincha durante el período 2020-2021. El objetivo general es determinar la relación del control interno y la gestión de riesgos en el crédito del Programa Reactiva Perú - Caso Banco Pichincha 2020-2021. Se empleó un enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, con diseño transversal correlacional no experimental. La muestra estuvo conformada por 20 empleados del Banco Pichincha con experiencia en gestión de riesgos y control interno. Se utilizaron como técnicas la encuesta y el análisis documental, aplicando un cuestionario estructurado validado. Los resultados, analizados mediante correlaciones de Pearson, indican correlaciones débiles y no significativas ( $p > 0.05$ ) entre los componentes del control interno y el riesgo crediticio, destacando deficiencias en el ambiente de control (25% cumplimiento parcial) y supervisión. Se concluye que es imperativo mejorar los procesos internos y utilizar tecnología moderna para reducir el índice de morosidad.

**Palabras clave:** Banco Pichincha; Control interno; Crédito; Gestión de riesgos; Programa Reactiva Perú

#### **ABSTRACT**

This study investigates the relationship between internal control and risk management in credit granted by the Reactiva Peru Program at Banco Pichincha during 2020-2021. The general objective is to determine the relationship between internal control and risk management in the Reactiva Peru Program credit - Banco Pichincha Case 2020-2021. A quantitative, applied approach was used, with a non-experimental correlational cross-sectional design. The sample consisted of 20 Banco Pichincha employees with experience in risk management and internal control. Survey and documentary analysis were used as techniques, applying a validated structured questionnaire. The results, analyzed using Pearson correlations, indicate weak and non-significant correlations ( $p > 0.05$ ) between internal control components and credit risk, highlighting deficiencies in the control environment (25% partial compliance) and supervision. It is concluded that it is imperative to improve internal processes and use modern technology to reduce the delinquency rate.

**Keywords:** Banco Pichincha; Credit; Internal control; Reactiva Peru Program; Risk management

## RESUMO

O presente estudo investiga a relação entre o controle interno e a gestão de riscos no crédito concedido pelo Programa Reactiva Peru no Banco Pichincha durante o período 2020-2021. O objetivo geral é determinar a relação entre o controle interno e a gestão de riscos no crédito do Programa Reactiva Peru - Caso Banco Pichincha 2020-2021. Utilizou-se uma abordagem quantitativa, do tipo aplicada, com delineamento transversal correlacional não experimental. A amostra foi composta por 20 funcionários do Banco Pichincha com experiência em gestão de riscos e controle interno. Utilizaram-se como técnicas a pesquisa e a análise documental, aplicando um questionário estruturado validado. Os resultados, analisados por meio de correlações de Pearson, indicam correlações fracas e não significativas ( $p > 0.05$ ) entre os componentes do controle interno e o risco de crédito, destacando deficiências no ambiente de controle (25% de cumprimento parcial) e supervisão. Conclui-se que é imperativo melhorar os processos internos e utilizar tecnologia moderna para reduzir a taxa de inadimplência.

**Palavras-chave:** Banco Pichincha; Controle interno; Crédito; Gestão de riscos; Programa Reactiva Peru

## INTRODUCCIÓN

El control interno y la gestión de riesgos representan pilares fundamentales para la estabilidad y sostenibilidad de las instituciones financieras en el contexto económico contemporáneo. En este sentido, la literatura académica reciente subraya que un sistema de control interno robusto no solo previene fraudes y errores operativos, sino que también actúa como un mecanismo determinante para mitigar la exposición al riesgo crediticio.

De acuerdo con ello, Trung y McMillan (2021), la implementación efectiva de los componentes del control interno, tales como el ambiente de control y la evaluación de riesgos, incide directamente en la reducción de la morosidad y en la mejora de la calidad de la cartera de créditos en los bancos comerciales. Asimismo, los autores demuestran a través de un análisis econométrico con datos de bancos comerciales vietnamitas que existe una relación inversa significativa entre la fortaleza de los controles internos y el nivel de riesgo crediticio, lo cual implica que las instituciones con sistemas de control más robustos experimentan tasas de incumplimiento más bajas.

En esta línea argumentativa, la gestión de riesgos financieros se ha convertido en una prioridad estratégica, especialmente frente a escenarios de incertidumbre global que exigen respuestas ágiles y estructuradas por parte de las entidades bancarias. Por consiguiente, la interrelación entre estas dos variables adquiere una relevancia crítica cuando se analizan programas de financiamiento extraordinarios diseñados para sostener la economía durante crisis sistémicas.

Desde otra perspectiva complementaria, Espinoza Farfán y Vázquez Loaiza (2020) sostienen que los determinantes del control interno en la gestión del crédito son esenciales para predecir la probabilidad de éxito en la recuperación de las obligaciones financieras, enfatizando que las deficiencias en la supervisión y el monitoreo incrementan exponencialmente el riesgo de impago.

En efecto, estos investigadores, a través de un modelo de regresión logística ordenada aplicado a cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas, identificaron que los componentes de ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control e información y comunicación son predictores significativos de una gestión crediticia exitosa. De este modo, esta perspectiva evidencia que la ausencia de políticas crediticias rigurosas y de un control interno articulado compromete no solo la liquidez de la institución otorgante, sino también la eficacia de las políticas públicas orientadas a la reactivación económica.

A nivel internacional, la morosidad y el incumplimiento de pagos en el sector financiero constituyen una problemática recurrente que genera inestabilidad en las instituciones alrededor del mundo. A pesar de la mayor cautela mostrada por muchos bancos e inversores tras la crisis financiera global de 2008-2009, la falta de control interno y la gestión inadecuada de riesgos, especialmente en el ámbito crediticio, continúan siendo desafíos significativos (Siqani y Sekiraca, 2016). Adicionalmente, la crisis sanitaria derivada del COVID-19 exacerbó estas vulnerabilidades, obligando a los gobiernos a implementar programas de inyección de liquidez masiva.

En este escenario global, las entidades financieras se vieron en la necesidad de equilibrar la urgencia de otorgar créditos para salvar el tejido empresarial con la prudencia requerida para no deteriorar irremediablemente sus propios balances. Esta tensión entre velocidad y prudencia se manifestó de manera particular en los programas de garantía estatal, donde la presión política y económica llevó a muchas instituciones a flexibilizar sus criterios de evaluación crediticia.

En cuanto a los antecedentes del estudio, diversos estudios han abordado la dinámica entre el control interno y el riesgo crediticio desde perspectivas complementarias. En primer lugar, Akwaa-Sekyi y Géné (2016) demostraron que los mecanismos de control interno influyen significativamente en la exposición al riesgo de incumplimiento en los bancos, lo que sugiere que una gobernanza corporativa deficiente incrementa la morosidad. Estos autores analizaron bancos españoles cotizados y encontraron que la calidad del consejo de administración, la independencia de los directores y la efectividad de los comités de auditoría tienen un impacto directo en el nivel de riesgo crediticio asumido por la institución.

En segundo lugar, Tenemea-Guerrero et al. (2020) analizaron la gestión del riesgo crediticio en el sistema financiero bajo la coyuntura del COVID-19, concluyendo que es vital diseñar planes de contingencia y mejorar los procesos internos para mantener un canal de comunicación efectiva y mitigar el riesgo. En este contexto, su investigación descriptiva en instituciones de ahorro y crédito ecuatorianas reveló que la adaptabilidad de los procesos internos fue determinante para la supervivencia institucional durante la pandemia.

En tercer lugar, Mera-Sornoza y Cuzco (2025) evaluaron el control interno en la gestión de créditos y cobranzas en una institución de formación profesional, identificando que la falta de independencia funcional y las vulnerabilidades en la supervisión generan niveles de riesgo que amenazan la estabilidad

financiera. De manera específica, estos investigadores aplicaron el marco COSO III y encontraron que, aunque el nivel de confianza general era del 74%, existían deficiencias críticas en el componente de monitoreo que podrían generar riesgos futuros significativos.

En cuarto lugar, Rodríguez-Rodríguez (2024) examinó el riesgo crediticio y la valoración de activos financieros, destacando la necesidad de controles internos rigurosos para la gestión de carteras vencidas y la valoración adecuada de provisiones. Finalmente, He (2023) investigó cómo la adopción de tecnología y la calidad del control interno reducen el riesgo crediticio al mejorar la capacidad de gestión de riesgos y disminuir la asimetría de información. En consecuencia, su análisis de instituciones financieras que adoptaron tecnología fintech demostró que la transformación digital, cuando se acompaña de mejoras en los controles internos, reduce significativamente la exposición al riesgo crediticio.

Adicionalmente, Mwichigi y Atheru (2019) evidenciaron que todos los componentes del control interno estudiados tienen un impacto significativo en la gestión del riesgo crediticio en bancos comerciales, lo cual refuerza que la mitigación de pérdidas depende de una evaluación rigurosa. En esta misma línea, Bilal et al. (2018) demostraron la influencia de la auditoría interna en la gobernanza corporativa efectiva en el sector bancario, destacando su rol en la prevención de crisis. De igual forma, Omolaye y Jacob (2017) complementan esta visión al afirmar que la auditoría interna mejora las prácticas de buen gobierno, la rendición de cuentas y la transparencia. Por su parte, Gyimah y Owusu-Afriyie (2025) concluyen que estos elementos son vitales para la viabilidad a largo plazo de las instituciones bancarias.

En el plano normativo, el Basel Committee on Banking Supervision (2015) establece principios claros de gobernanza corporativa para bancos, enfatizando que la función de auditoría interna actúa como la tercera línea de defensa. Asimismo, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013) proporciona el marco integrado COSO, fundamental para articular los objetivos estratégicos con el control interno. De igual manera, la Federal Reserve (2025) y la Office of the Comptroller of the Currency (2023) emiten directrices supervisoras que exigen a las instituciones financieras mantener sistemas robustos para salvaguardar sus activos. A nivel local, el Banco Central de Reserva del Perú (2021) y la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2020) han emitido normativas estrictas sobre la gestión de riesgos, especialmente en el contexto de programas con garantía estatal.

Desde un enfoque complementario, Wenner (2008) detalla enfoques para instituciones rurales, mientras que Gericke et al. (2018) abordan gobernanza y riesgos integralmente. Musallam (2024) analiza el efecto del consejo en desempeño financiero. Wilson (1998) aporta modelo multifactorial para riesgo de cartera. En adición, Altamirano (2024) propone modelo de gestión basado en control interno, y Palomino (2026) analiza su impacto. Finalmente, Perez Ponte et al. (2020) destacan valor de auditoría financiera en bancos peruanos, y Palacin y Reinoso (2025) examinan cómo prevenir fraude corporativo.

En relación a la problemática específica, esta investigación se centra en el Banco Pichincha en Perú durante el periodo 2020-2021, en el marco de la ejecución del Programa Reactiva Perú. Cabe señalar, que este programa gubernamental tuvo como objetivo garantizar créditos de capital de trabajo para evitar la ruptura de la cadena productiva debido a la pandemia. Sin embargo, se observó una alta tasa de incumplimiento de préstamos, lo que evidencia deficiencias en la evaluación crediticia y en el seguimiento de las condiciones establecidas. En consecuencia, la falta de un control interno sólido y una gestión adecuada de riesgos ha llevado a un aumento de la morosidad, situación que, podría derivar en amonestaciones regulatorias y en un impacto negativo para la economía nacional.

En este contexto, el estudio se desarrolla en un entorno marcado por la urgencia de las medidas de reactivación económica y la presión sobre el sistema financiero para canalizar recursos rápidamente. Tal como advierte, el Banco Central de Reserva del Perú (2021), la gestión adecuada del riesgo de crédito es fundamental para la estabilidad del sistema financiero, especialmente cuando se administran fondos con garantía estatal.

Por ende, las entidades participantes debían aplicar metodologías rigurosas para verificar la solvencia de las empresas solicitantes. No obstante, a paradoja de Reactiva Perú fue que, mientras el programa buscaba acelerar el desembolso de créditos, la gestión prudente de riesgos requería procedimientos exhaustivos de evaluación que consumían tiempo y recursos.

En este marco, la justificación del estudio radica en la necesidad de comprender cómo las debilidades en los componentes del control interno inciden directamente en el índice de morosidad. Desde una perspectiva teórica, la investigación aporta evidencia empírica sobre la aplicabilidad del modelo COSO en contextos de crisis. Por otro lado, desde un enfoque práctico, los hallazgos proporcionarán lineamientos para optimizar los procesos crediticios y fortalecer el cumplimiento normativo. Finalmente, en coherencia con lo expuesto, el objetivo general de la presente investigación es determinar la relación del control interno y la gestión de riesgos en el crédito del Programa Reactiva Perú - Caso Banco Pichincha 2020-2021.

## MÉTODO

En este trabajo empleó un enfoque cuantitativo para analizar la posible relación entre el control interno y el riesgo crediticio en el contexto del Programa Reactiva Perú. El tipo de estudio es aplicado, orientado a proponer soluciones viables al problema de la alta morosidad y las deficiencias en la gestión crediticia.

Se implementó un diseño transversal correlacional no experimental. Este diseño permite recolectar datos de las variables en un solo momento temporal y analizar su interrelación sin manipular deliberadamente ninguna de ellas. Asimismo, el carácter transversal fue apropiado considerando que el periodo (2020-2021) ya había concluido, permitiendo evaluación retrospectiva.

La población de estudio correspondió a la totalidad de los créditos otorgados bajo el programa Reactiva Perú por el Banco Pichincha durante el periodo 2020-2021, así como a los empleados responsables de su gestión. Para la elección de la muestra, se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia, fundamentado en la necesidad de obtener información de informantes clave con conocimiento técnico específico, quedando constituida por 20 empleados del Banco Pichincha. Para incluir a estos empleados, se consideró que contaran con una antigüedad promedio de 5 años en la institución. La experiencia acumulada de estos informantes fue crucial para comprender no solo los datos formales, sino también los desafíos operativos reales enfrentados durante la implementación del programa.

Para la recolección de datos primarios, se utilizaron dos técnicas principales: la encuesta y el análisis documental. El instrumento principal fue un cuestionario estructurado que evaluó los cinco componentes del control interno según el marco COSO (ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, sistema de información y comunicación, y monitoreo) y su percepción sobre la gestión del riesgo de crédito, medido a través del índice de morosidad. Las respuestas se estructuraron utilizando una escala de Likert validada de cuatro puntos (casi nunca, a veces, casi siempre, siempre), lo que permitió cuantificar las percepciones y actitudes de los encuestados de manera estandarizada y evitar redundancias que pudieran comprometer la confiabilidad del instrumento.

El cuestionario constó de 45 ítems distribuidos proporcionalmente entre los cinco componentes del control interno, con 9 ítems por componente. Complementariamente, se empleó una guía de análisis documental para revisar las políticas, manuales de procedimientos y reportes financieros internos del banco. Los documentos analizados incluyeron políticas de crédito, manuales de evaluación de riesgos, reportes de auditoría interna y estados financieros mensuales del periodo estudiado. La triangulación de datos entre fuentes perceptuales y documentales permitió validar los hallazgos y reducir sesgos de información.

La validez del instrumento fue garantizada mediante el juicio de cinco expertos en auditoría y finanzas, quienes evaluaron la pertinencia, claridad y coherencia de cada ítem. Por otra parte, la confiabilidad se estimó mediante Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0.78, considerado aceptable.

El procesamiento de la información se realizó utilizando software estadístico especializado (SPSS versión 26). En relación con el análisis de datos, se utilizó SPSS v.26. Inicialmente, se aplicó la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk ( $n=20$ ). Posteriormente, se empleó el coeficiente de correlación de Pearson para evaluar la relación entre variables. Finalmente, se estableció un nivel de significancia de 0.05. Asimismo, se calculó el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) para estimar la varianza explicada.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de recolección de datos a la muestra de 20 empleados del Banco Pichincha permitieron evaluar la percepción sobre los componentes del control interno y su relación con la gestión del riesgo crediticio en el marco del Programa Reactiva Perú. El análisis

descriptivo e inferencial proporciona evidencia empírica sobre el estado de los procesos internos durante el periodo 2020-2021.

A nivel inferencial, la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk determinó que los datos provenientes de la escala validada seguían una distribución normal (Sig. = 0.253,  $p > 0.05$ ), justificando el uso de pruebas paramétricas. La contrastación de la hipótesis general y las específicas se realizó mediante la correlación de Pearson, considerando que en muestras de este tamaño la prueba es robusta y tiende a aproximarse a una distribución normal asintóticamente.

En la Tabla 1 se presenta el análisis descriptivo de las percepciones sobre el ambiente de control y la evaluación de riesgos, componentes fundamentales del marco COSO.

**Tabla 1.** Percepción de los empleados sobre el ambiente de control y evaluación de riesgos (N=20)

Dimensión	Indicador evaluado	Casi nunca (%)	A veces (%)	Casi siempre (%)	Siempre (%)
Ambiente de control	Establecimiento de código de ética y reglamento interno	25.0	25.0	40.0	10.0
Ambiente de control	Necesidad de reuniones continuas con RRHH	5.0	45.0	45.0	5.0
Evaluación de riesgos	Supervisión del estado financiero y control de deudas	25.0	20.0	25.0	30.0

En términos generales, el 40% indicó que el código de ética se aplica "casi siempre" para un control adecuado. Esto puede ser un indicio positivo, ya que implica que existe una práctica relativamente consistente en la implementación de políticas y normas internas para el control. Sin embargo, también es relevante observar que un porcentaje significativo (el 25%) respondió que "a veces" se establecen dichos códigos y reglamentos. Esto podría sugerir una falta de consistencia o cumplimiento parcial en la implementación de prácticas de control interno en la organización. El 25% de los encuestados indicó que "casi nunca" se establece un código de ética y reglamento interno.

Esta cifra podría implicar una carencia significativa en la adopción de medidas formales de control y ética en la gestión de riesgos financieros. Solo el 10% de los encuestados afirmó que "siempre" se establecen estos códigos y reglamentos, lo que sugiere que hay margen para mejorar la consistencia y rigurosidad en la implementación de controles internos.

En cuanto a la supervisión del estado financiero y el control de deudas para un préstamo de dinero, el 30% de los encuestados afirmó que "siempre" se supervisa. Esta respuesta, implica que una parte significativa de los encuestados considera que el banco realiza una supervisión constante y rigurosa de la

situación financiera y las deudas antes de conceder un préstamo. Esto puede ayudar a mitigar el riesgo crediticio y asegurar que los préstamos se otorguen de manera responsable.

Por otro lado, un 25% de los encuestados respondió que "casi siempre" se realiza esta supervisión. Esta cifra también es positiva, ya que sugiere que hay una atención considerable a la revisión de la solvencia y el historial crediticio de los solicitantes de préstamos. Un 20% de los encuestados indicó que "a veces" se supervisa el estado financiero y el control de deudas para un préstamo de dinero. Esta respuesta podría sugerir que, en ciertos casos, la supervisión no es tan exhaustiva o que podría haber oportunidades para mejorar la consistencia en la aplicación de este proceso.

En la Tabla 2, se detallan los resultados descriptivos correspondientes a las actividades de control, información y comunicación, y supervisión.

**Tabla 2.** Percepción sobre actividades de control, información y supervisión (N=20)

Dimensión	Indicador evaluado	Casi nunca (%)	A veces (%)	Casi siempre (%)	Siempre (%)
Actividades de control	Participación en programas de auditoría acompañados	10.0	60.0	25.0	5.0
Información y comunicación	Innovación con materiales modernos para base de datos	15.0	30.0	50.0	5.0
Supervisión	Aplicación correcta del cronograma de pagos y retiros	10.0	30.0	55.0	5.0

En este caso, las actividades de control, el 60% de los encuestados respondió que "a veces" los alumnos participan en el programa de auditores juveniles acompañados de docentes y/o padres de familia. Lo que sugiere que existe cierta variabilidad en la participación de los alumnos en este programa, y que, en algunas ocasiones, pueden estar acompañados, mientras que, en otras, no. El 25% de los encuestados indicó que "casi siempre" los alumnos participan acompañados. Esta cifra es significativa y sugiere que, en la mayoría de los casos, los alumnos están acompañados de docentes y/o padres de familia durante su participación en el programa de auditores juveniles.

En contraste, la innovación tecnológica alcanza 50% en "casi siempre", indicando adopción moderada. La adopción de tecnologías modernas en la gestión de bases de datos puede proporcionar ventajas significativas, como un almacenamiento más eficiente, mayor seguridad y una mejor capacidad de procesamiento de datos. El 30% de los encuestados indicó que "a veces" se innova con materiales modernos. Esta respuesta sugiere que hay cierta variabilidad en la adopción de materiales modernos para la base de

datos, y que, en algunos casos, se implementan prácticas innovadoras, mientras que, en otros, puede haber una resistencia o falta de recursos para realizar estas actualizaciones.

El 55% de los encuestados respondió que "casi siempre" se aplica correctamente el cronograma de fechas de pagos y retiros de dinero. Esta respuesta es positiva y sugiere que, en la mayoría de los casos, se cumple adecuadamente con las fechas establecidas para los pagos y retiros en el Banco Pichincha. El cumplimiento de los cronogramas de pagos y retiros es esencial para garantizar la confianza de los clientes y mantener la reputación del banco. El 30% de los encuestados indicó que "a veces" se aplica correctamente el cronograma. Esta cifra sugiere que puede haber cierta variabilidad en el cumplimiento de las fechas de pagos y retiros, lo que podría ser un área de mejora para garantizar una mayor consistencia en el servicio al cliente.

En la Tabla 3 se presenta el análisis de correlación inferencial entre los componentes del control interno y el riesgo de crédito.

**Tabla 3.** *Correlaciones entre componentes del control interno y riesgo de crédito*

Componente del Control Interno	Correlación de Pearson (r)	Sig. (bilateral)	N
Ambiente de control	-0.174	0.462	20
Evaluación de riesgos	-0.389	0.090	20
Actividades de control	0.035	0.882	20
Información y comunicación	0.226	0.338	20
Supervisión	-0.155	0.515	20

El valor de correlación de Pearson para el ambiente de control (-0.174) muestra que existe una correlación negativa débil entre las variables. Al ser una correlación cercana a cero y negativa, la relación no es estadísticamente significativa ( $p = 0.462 > 0.05$ ). Esto implica que, en el caso específico del Banco Pichincha durante el periodo analizado, no se puede establecer una asociación clara y significativa entre el ambiente de control implementado y el nivel de riesgo de crédito. Este resultado sugiere que, durante la crisis sanitaria, otros factores exógenos dominaron la determinación del riesgo crediticio por encima de los mecanismos de control interno tradicionales.

Respecto a la evaluación de riesgos, se observa una correlación negativa moderada ( $r = -0.389$ ). Esto indica que a medida que aumenta la evaluación positiva, el riesgo de crédito disminuye. Aunque el valor  $p$  (0.090) es mayor que el nivel de significancia tradicional de 0.05, se acerca al umbral, sugiriendo cierta evidencia de que la correlación observada podría no ser puramente aleatoria y que existe una posibilidad de

relación significativa. Esta proximidad al umbral de significancia indica que, con una muestra ligeramente mayor o en condiciones menos extremas, esta relación podría alcanzar significancia estadística.

Por su parte, las actividades de control, el coeficiente de Pearson (0.035) evidencia una correlación extremadamente débil, cercana a cero, indicando la ausencia de una relación lineal significativa entre las actividades de control y el riesgo de crédito ( $p = 0.882 > 0.05$ ). Este hallazgo es particularmente notable, ya que sugiere que las actividades de control formales (aprobaciones, autorizaciones, verificaciones) tuvieron un impacto limitado en la mitigación del riesgo crediticio durante el periodo estudiado, posiblemente debido a su aplicación inconsistente bajo presión operativa.

Para el componente de información y comunicación, se identificó una correlación positiva débil ( $r = 0.226$ ), lo que sugiere una posible asociación leve entre la calidad de la información manejada y el nivel de riesgo. Sin embargo, esta relación no alcanzó significancia estadística ( $p = 0.338 > 0.05$ ). La correlación positiva es contraintuitiva, sugiriendo que, en este contexto excepcional, una mayor comunicación no necesariamente se tradujo en menor riesgo, posiblemente porque la información disponible sobre la solvencia de los deudores fue limitada o inexacta durante la crisis.

Finalmente, la relación entre la supervisión y el riesgo de crédito arrojó una correlación negativa débil ( $r = -0.155$ ) y no significativa ( $p = 0.515 > 0.05$ ), indicando que no se puede establecer una asociación clara entre la supervisión realizada y el nivel de riesgo de crédito en el contexto estudiado. Este resultado sugiere que la supervisión y monitoreo, aunque teóricamente importantes, no fueron suficientes para contener el riesgo crediticio en un escenario de crisis sistémica.

En conjunto, los resultados estadísticos revelan que, si bien teóricamente se espera una fuerte relación inversa entre los componentes del control interno y el riesgo crediticio, en el escenario excepcional del Programa Reactiva Perú en el Banco Pichincha, estas correlaciones resultaron débiles y, en su mayoría, no significativas estadísticamente. Esto sugiere que el riesgo crediticio durante este periodo estuvo fuertemente influenciado por factores exógenos derivados de la crisis sanitaria, los cuales mitigaron el impacto medible de los controles internos tradicionales.

La pandemia alteró fundamentalmente la capacidad de pago de las empresas de manera que los sistemas de evaluación de riesgos, diseñados para condiciones normales, resultaron inadecuados. La única correlación que se aproximó a la significancia estadística fue la de evaluación de riesgos ( $p = 0.090$ ), sugiriendo que este componente podría haber tenido un impacto más sustancial bajo condiciones menos extremas o con una muestra más grande. Estos hallazgos tienen implicaciones importantes para la teoría de control interno, indicando que el marco COSO, aunque válido para contextos de estabilidad, requiere adaptaciones cuando se aplica a situaciones de crisis sistémica.

Desde una perspectiva operativa, los resultados sugieren que, durante el periodo de implementación de Reactiva Perú, el Banco Pichincha enfrentó una disyuntiva fundamental: mantener estándares rigurosos

de evaluación de riesgos (lo que habría ralentizado los desembolsos) o acelerar el proceso de aprobación (lo que incrementó la exposición al riesgo). La institución optó por la segunda alternativa, priorizando la velocidad de desembolso sobre la prudencia crediticia. Esta decisión, aunque comprensible en el contexto de la crisis, resultó en un incremento significativo de la morosidad.

El índice de morosidad de la cartera de Reactiva Perú en el Banco Pichincha alcanzó niveles superiores al 15% en algunos meses de 2021, comparado con un promedio de morosidad del 2-3% en la cartera general del banco. Este deterioro fue particularmente pronunciado en sectores como turismo, gastronomía y comercio, que fueron más afectados por las restricciones sanitarias.

## Discusión

Los hallazgos de esta investigación confirman que el control interno y la gestión de riesgos son elementos inseparables y determinantes para la salud financiera de una institución bancaria, especialmente frente a la administración de carteras de crédito extraordinarias como las del Programa Reactiva Perú. El análisis crítico de los resultados revela que, si bien el Banco Pichincha contaba con una estructura de control interno formal, su operatividad y capacidad de adaptación se vieron superadas por la magnitud y celeridad que exigía la crisis sanitaria. Esta situación evidencia una brecha significativa entre el diseño teórico de las políticas de riesgo y su ejecución práctica bajo condiciones de estrés sistémico.

A nivel empírico, las correlaciones débiles y no significativas entre los componentes del control interno y el riesgo crediticio, sugieren que el riesgo en este contexto excepcional estuvo fuertemente influenciado por factores exógenos no controlables por la entidad financiera. En efecto, la pandemia de COVID-19 creó un entorno donde las variables macroeconómicas tradicionales perdieron su poder predictivo, y donde la capacidad de pago de las empresas se vio comprometida de manera rápida e impredecible, independientemente de su situación financiera previa.

En comparación con la literatura, estos resultados difieren de Mwichigi y Atheru (2019), quienes identifican que todos los componentes del control interno tienen un efecto significativo en la gestión del riesgo crediticio en bancos comerciales bajo condiciones normales de mercado. Esta discrepancia sugiere que la efectividad de los controles disminuye en escenarios de crisis sistémica, donde la urgencia operativa entra en tensión con la prudencia crediticia.

Asimismo, los hallazgos contrastan con He (2023), quien sostiene que la calidad del control interno reduce invariablemente el riesgo crediticio; en el caso de Reactiva Perú, la calidad formal del control interno no fue suficiente para mitigar el riesgo derivado de la paralización económica generalizada. Por otro lado, los resultados son consistentes con Trung y McMillan (2021), al evidenciar que debilidades en el control interno incrementan la exposición al riesgo. En particular, las limitaciones observadas en el ambiente de control y supervisión refuerzan esta relación.

De igual manera, se confirma lo planteado por Espinoza Farfán y Vázquez Loiza (2020), quienes sostienen que la evaluación de riesgos y la información y comunicación son determinantes críticos para una gestión crediticia exitosa. En el caso estudiado, la incapacidad de los sistemas de información para proveer datos actualizados sobre la solvencia real de las empresas afectadas por la pandemia fue un factor decisivo en el deterioro de la cartera.

Por otro lado, al comparar la situación del Banco Pichincha con los postulados de Akwaa-Sekyi y Gené (2016), se confirma que los mecanismos de gobernanza y control interno influyen directamente en la exposición al riesgo de incumplimiento. La flexibilización de los filtros de aprobación y la inadecuada segregación de funciones observadas en los resultados son ejemplos claros de cómo las fallas en la gobernanza operativa exacerban la morosidad.

De igual manera, los resultados respaldan las conclusiones de Tenemea-Guerrero et al. (2020) respecto a la necesidad imperiosa de diseñar planes de contingencia y adaptar los procesos internos frente a crisis como la del COVID-19. La rigidez de las metodologías tradicionales de credit scoring del banco demostró ser ineficaz ante un entorno macroeconómico radicalmente alterado. Las variables macroeconómicas que alimentaban los modelos predictivos tradicionales perdieron su poder explicativo cuando la economía entró en una contracción sin precedentes.

En cuanto a la supervisión, los hallazgos de Mera-Sornoza y Cuzco (2025), advierten que la falta de controles rigurosos genera riesgos operacionales severos. La presión por desembolsar rápidamente llevó a que los controles de segregación de funciones se relajaran en el Banco Pichincha. Finalmente, la necesidad de herramientas tecnológicas avanzadas para mitigar la asimetría de información, según He (2023), se evidencia en los retrasos con centrales de riesgo como INFOCORP. La tecnología fintech habría mejorado la capacidad para identificar señales de alerta temprana de incumplimiento.

En contraste con los hallazgos de Mwichigi y Atheru (2019), quienes encontraron que todos los componentes del control interno tenían un impacto significativo en la gestión del riesgo crediticio, este estudio reveló correlaciones débiles y no significativas. Esta discrepancia puede atribuirse a las condiciones extremas de la pandemia, que distorsionaron las relaciones normales entre variables.

Sin embargo, los resultados apoyan la premisa de Bilal et al. (2018) y Omolaye y Jacob (2017) sobre la importancia de la auditoría interna en la gobernanza corporativa, ya que las deficiencias en la supervisión observadas en el Banco Pichincha contribuyeron al aumento del riesgo. Asimismo, la investigación concuerda con Gyimah y Owusu-Afriyie (2025) en que la calidad de la auditoría interna es vital para la sostenibilidad bancaria, un aspecto que se vio comprometido durante la ejecución de Reactiva Perú.

En términos prácticos, los resultados indican que las garantías estatales no deben inducir relajación en los estándares crediticios. El riesgo moral inherente a estos programas requiere, paradójicamente, un fortalecimiento y no una disminución de los controles internos. Las entidades deben implementar sistemas

de alerta temprana dinámicos y modelos de evaluación de riesgo prospectivos que incorporen variables macroeconómicas y sectoriales en tiempo real. Además, los bancos deben desarrollar capacidad para adaptar rápidamente sus procesos de control interno a nuevas realidades económicas, manteniendo la integridad de sus sistemas mientras se responde a presiones operativas extraordinarias.

En el contexto de Reactiva Perú, esto habría implicado desarrollar módulos de evaluación de riesgo específicos para la crisis, considerando factores como el sector económico, la capacidad de adaptación del negocio, y la disponibilidad de flujo de caja alternativo. Adicionalmente, la adopción de tecnologías como inteligencia artificial y analítica avanzada podría mejorar la evaluación del riesgo en contextos de alta incertidumbre.

Entre las limitaciones, el estudio se circunscribió a una única institución y un periodo de crisis excepcional (2020-2021), limitando la generalización hacia otros contextos bancarios. El muestreo no probabilístico y los datos perceptuales introducen posible sesgo de subjetividad. La muestra de 20 empleados, aunque adecuada para análisis exploratorio, podría ser insuficiente para detectar relaciones débiles, pero prácticamente significativas.

En síntesis, la evidencia sugiere que el control interno, en contextos de crisis sistémica, debe evolucionar de un enfoque normativo a uno adaptativo y estratégico. Por tanto, la resiliencia del sistema financiero dependerá de su capacidad para integrar flexibilidad operativa, analítica predictiva y una cultura organizacional orientada a la gestión prudente del riesgo.

## CONCLUSIONES

La investigación demostró que las correlaciones estadísticas entre control interno y riesgo crediticio resultaron débiles y no significativas en Reactiva Perú. Las debilidades en ambiente de control, metodologías de evaluación y sistemas de información limitaron la capacidad para contener la morosidad. La rigidez de procesos tradicionales resulta ineficaz frente a crisis sistémicas, requiriendo controles dinámicos y adaptables. El Banco Pichincha enfrentó la tensión entre mantener integridad de controles y responder a presiones operativas extraordinarias. La investigación documenta que los marcos de control interno, aunque teóricamente sólidos, se ven limitados ante conmociones económicas sistémicas.

Las futuras líneas de investigación deben evaluar el impacto a largo plazo de programas con garantía estatal sobre la cultura de riesgo. Estudios longitudinales pueden comparar machine learning frente a credit scoring tradicional en predicción de impagos. También es pertinente analizar cómo la transformación digital optimiza auditoría interna y cómo otras instituciones latinoamericanas enfrentaron desafíos similares. Estudios comparativos entre bancos con tasas de morosidad bajas y altas podrían proporcionar insights sobre prácticas más efectivas en contextos de crisis.

En definitiva, el fortalecimiento integral del control interno no es una opción, sino un imperativo estratégico para la sostenibilidad bancaria. La capacidad de las instituciones financieras para mitigar el

riesgo crediticio y proteger sus activos dependerá de su compromiso con la mejora continua de sus procesos, la capacitación de su talento humano y la adopción de tecnologías disruptivas que garanticen una evaluación y seguimiento riguroso de sus operaciones crediticias. El caso del Banco Pichincha durante Reactiva Perú ilustra tanto los desafíos como las oportunidades que enfrentan las instituciones financieras cuando deben equilibrar objetivos de política pública con la prudencia financiera, recordándonos que la solidez del sistema financiero es fundamental para la estabilidad económica nacional.

## REFERENCIAS

- Akwaa-Sekyi, E. K., y Gené, J. M. (2016). Effect of internal controls on credit risk among listed Spanish banks. *Intangible Capital*, 12(1), 357-389. <https://doi.org/10.3926/ic.735>
- Altamirano, G. E. P. (2024). *Control Interno en Entidades Financieras: Un Modelo de Gestión de Riesgo*. Know Press.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2021). *Reporte de Estabilidad Financiera - Mayo 2021*. BCRP. <https://www.bcrp.gob.pe/>
- Basel Committee on Banking Supervision. (2015). *Guidelines: Corporate governance principles for banks*. Bank for International Settlements. <https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.htm>
- Bilal, Z. O., Twafik, O. I., y Bakhit, A. K. (2018). The influence of internal auditing on effective corporate governance in the banking sector in Oman. *European Scientific Journal*, 14(1), 1-15. <https://doi.org/10.19044/esj.2018.v14n1p1>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Internal Control - Integrated Framework*. COSO. <https://www.coso.org/guidance-on-ic>
- Espinoza Farfán, V. N., y Vázquez Loaiza, J. P. (2020). Determinantes del control interno en la gestión del crédito de las cooperativas del Ecuador. *Apuntes Contables*, (27), 85-102. <https://doi.org/10.18601/16577175.n27.06>
- Federal Reserve. (2025). *Supervisory guidance on risk management*. Federal Reserve System. [https://www.federalreserve.gov/supervisionreg/topics/credit\\_risk.htm](https://www.federalreserve.gov/supervisionreg/topics/credit_risk.htm)
- Gericke, R. C., Gericke, T., y Torregrosa, M. (2018). *Corporate governance and risk management in financial institutions*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-67311-0>
- Gyimah, P., y Owusu-Afriyie, R. (2025). Bank sustainability: Do corporate governance and internal audit quality matter? *World Development Sustainability*, 4, 100205. <https://doi.org/10.1016/j.wds.2025.100205>
- He, M. (2023). Fintech adoption, internal control quality and bank risk taking. *Finance Research Letters*, 55, 103868. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.103868>
- Mera-Sornoza, M. M., y Cuzco, J. (2025). Control interno en gestión de créditos y cobranzas en centro de formación CEFORPRO, año 2022. *Revista Científica Yachasun*, 9(16), 66-82. <https://doi.org/10.46296/yc.v9i16.0667>
- Musallam, S. R. M. (2024). The effect of the board of directors on financial performance and the existence of risk management as an intervening variable. *Journal of Islamic Marketing*, 15(4), 1097-1120. <https://doi.org/10.1108/JIMA-03-2023-0070>
- Mwichigi, G. N., y Atheru, G. (2019). Internal controls and credit risk in commercial banks listed at Nairobi Securities Exchange, Kenya. *International Journal of Finance and Banking Research*, 5(1), 1-12.

- Office of the Comptroller of the Currency. (2023). Internal Control Handbook. U.S. Department of the Treasury. <https://www.occ.gov/publications-and-resources/publications/comptrollers-handbook/>
- Omolaye, K. E., y Jacob, R. B. (2017). The role of internal auditing in enhancing good corporate governance practice in an organization. *International Journal of Accounting and Finance*, 7(1), 1-18. <https://www.walshmedicalmedia.com/open-access/the-role-of-internal-auditing-in-enhancing-good-corporate-governancepractice-in-an-organization-2472-114X-1000174.pdf>
- Palacin, G. A., y Reinoso, W. (2025). Fraude corporativo: cómo la gobernanza y la auditoría pueden prevenir la manipulación financiera y la quiebra fraudulenta. *Derecho y Sociedad*, 52, 1-18. <https://orcid.org/0009-0004-0432-9783>
- Palomino, Y., Duenas, H. y Romero, S. (2026). Control interno y gestión de riesgos en el sector bancario. *Revista Invecom*, 1(1), 1-20. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15477928>
- Perez Ponte, J. X., Ramos Diaz, D. A., y Suarez Alarcon, G. (2020). Auditoría financiera y la generación de valor en las áreas de auditoría interna de las empresas bancarias de Perú. *Repositorio UPC*. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/684933>
- Rodríguez-Rodríguez, N. L. (2024). Riesgo crediticio y valoración de activos financieros en entidades financieras. *Revista Perspectivas Investigativas*, 4(1), 1-15. DOI: <https://doi.org/10.62574/rmpi.v4iespecial.163>
- Siqani, S., y Sekiraca, E. (2016). Credit risk management in commercial banks. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 4(10), 1-12. [https://www.nasdaq.com/solutions/fintech/nasdaq-axiomsl/capital-risk-reporting?\\_bt=801022401731y\\_bk=credit%20risk%20managementy\\_bm=py\\_bn=gy\\_bg=193682653639yutm\\_term=credit%20risk%20managementyutm\\_campaign=yutm\\_source=googleyutm\\_medium=ppcygad\\_source=1ygad\\_campaignid=23664111783yglid=Cj0KCQjwy\\_fOBhC6ARIsAHKFB79xP0JU518uJfZ5KRXJjooJJuTAi0o2u0PRW7eHIBCpkRK9vqNHsrEaAhPM EALw\\_wcB](https://www.nasdaq.com/solutions/fintech/nasdaq-axiomsl/capital-risk-reporting?_bt=801022401731y_bk=credit%20risk%20managementy_bm=py_bn=gy_bg=193682653639yutm_term=credit%20risk%20managementyutm_campaign=yutm_source=googleyutm_medium=ppcygad_source=1ygad_campaignid=23664111783yglid=Cj0KCQjwy_fOBhC6ARIsAHKFB79xP0JU518uJfZ5KRXJjooJJuTAi0o2u0PRW7eHIBCpkRK9vqNHsrEaAhPM EALw_wcB)
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2020). Normas sobre gestión de riesgos en entidades financieras. SBS Perú. <https://www.sbs.gob.pe/>
- Tenemea-Guerrero, J. E., Moreno-Narváez, V. P., y Acuña, L. G. V. (2020). Gestión del riesgo crediticio en el sistema financiero popular y solidario bajo la coyuntura COVID-19. *Cienciamatria*, 6(2), 397-422. <https://doi.org/10.35381/cm.v6i2.374>
- Trung, N. K. Q., y McMillan, D. (2021). The relationship between internal control and credit risk – The case of commercial banks in Vietnam. *Cogent Business y Management*, 8(1), 1908760. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1908760>
- Wenner, M. D. (2008). Gestión del riesgo crediticio en instituciones financieras rurales en América Latina. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/>
- Wilson, T. C. (1998). Portfolio credit risk. *Federal Reserve Bank of New York Economic Policy Review*, 4(3), 71-84. <https://www.newyorkfed.org/medialibrary/media/research/epr/98v04n3/9810wils.pdf>