

# Dilema 17

**Autores responsables:**

Iván Abarca  
Adriana Cabello  
Romina Aranda

Caso ficticio, creado con fines académicos



## Caja de Compensación Patagonia

Los altos intereses no son el problema.

La Caja de Compensación “Patagonia”, es una entidad que se caracteriza por entregar créditos de consumo “amigables” a los adultos mayores. Sin embargo, la sucursal más pequeña está pasando por un periodo complejo, ya que los clientes de tercera edad están reclamando por los altos montos que deben pagar de intereses y por la baja disminución del monto real a pagar de la deuda (amortización). La Administración no se explica lo que está ocurriendo, ya que se ha preocupado especialmente de orientar buenas prácticas en la asignación de créditos. Sospechando de un problema en el sistema informático, solicitan a Manuel -encargado de sistemas - que visite la sucursal en conflicto. Luego de su indagación, Manuel obtiene pruebas de que la cajera (María) y el encargado de sucursal (Andrés, un viejo amigo) se han aprovechado del sistema informático y del mal uso de la impresora para cobrar montos mayores a los adeudados por sus afiliados. María ha escrito en las boletas borrosas, montos superiores a los ingresados en el sistema, con el objeto de reunir dinero para el tratamiento de su hija enferma. Andrés, ha sido cómplice de la cajera, conmovido por su situación familiar. Manuel sabe que, de denunciar, perjudicaría a su amigo y a una trabajadora de bajos ingresos, pudiendo arreglar las cosas de forma interna. Asimismo, piensa que, dando a conocer esta situación, podría obtener beneficios y reconocimiento profesional. ¿Qué debería hacer Manuel?

En Chile, de acuerdo a los datos entregados por la encuesta CASEN 2015, un 47% de los adultos mayores se encuentra afiliado a alguna Caja de Compensación de Asignación Familiar o CCAF (BCN, 2017).

Estas, corresponden a instituciones de previsión social, jurídicamente constituidas como corporaciones privadas sin fines de lucro, dedicadas a la administración de prestaciones de seguridad social.

Actualmente, en Chile operan cinco CCAF.

Por ser entidades que proveen prestaciones de seguridad social, son reguladas por la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO). Ofrecen a sus clientes una amplia gama de beneficios y servicios sociales a través de un proceso de reinversión de los excedentes que se traducen en un aumento y mejora de prestaciones, tales como asignaciones familiares, subsidio de cesantía, bonos y también créditos sociales e hipotecarios (Cajas de Chile, 2018). El aspecto crediticio es un negocio financiero principalmente, donde las Cajas no tienen fines de lucro, pero obtienen beneficios a través de los intereses cobrados tanto a sus beneficiarios, como a sus trabajadores.

En términos generales, el crédito social en Chile está regulado por la Circular N° 2052 de la SUSESO (2013), que exige formalidades mínimas en los formularios de solicitud, así como también, comprobantes de liquidaciones de sueldo y cédula de identidad para los pensionados. En cuanto a los resguardos, la Circular, entre otras cosas, exige la presencia de pagarés estampados con huella digital para cada crédito, una base de datos actualizada de los créditos sociales vigentes, y sistemas de control capaces de detectar irregularidades en el otorgamiento del crédito.

Otras consideraciones de las CCAF son: a) las condiciones del otorgamiento de crédito deben hacerse en igualdad de condiciones para todos los afiliados, sin discriminar; b) la cuota puede ser descontada mensualmente de la remuneración o pensión del afiliado; y c) dicha cuota no puede exceder ciertos límites dependiendo del monto del salario - 25% si el salario es superior al mínimo, salvo en casos excepcionales donde se podría autorizar hasta un 30% del salario.

Según la Encuesta de Calidad de Vida en la Vejez del año 2013, las principales fuentes de endeudamiento corresponden a préstamos otorgados por alguna CCAF (SENAMA, 2013). Respecto a los montos subvencionados, la CCAF Patagonia S.A. es la que ha entregado en el último año el monto total más alto de créditos de consumo, llegando a los \$94.335 millones de pesos. Las tasas de interés mensuales cobradas por esta institución a los adultos mayores, dependen principalmente de dos factores: el plazo en el cual solicitan el préstamo y el monto de éste. Sin embargo, Patagonia se ha

caracterizado por presentar tasas preferenciales para la tercera edad, en préstamos que exceden las 50 UF y no sobrepasan las 200 UF, cualquiera sea el plazo solicitado para efectuar el pago

En términos declarativos, la organización ha definido como misión contribuir al desarrollo y bienestar de sus afiliados, brindando beneficios sociales de calidad, que contribuyan a mejorar su calidad de vida. En coherencia, sus principios y valores tienen una fuerte orientación ética, basada en ideas de libertad y dignidad de las personas, bien común y compromiso con la verdad<sup>1</sup>. Durante sus casi 50 años de funcionamiento, ha dado cuenta de prácticas alineadas con estos principios, logrando posicionarse en el mercado como una empresa transparente y confiable, aumentando el número de afiliados de manera creciente.

Lo anterior se ha visto favorecido, en los últimos años, por la visibilización de una serie de prácticas antiéticas en las que han estado involucradas empresas de la competencia. Específicamente, se logró comprobar la participación de la Caja de Compensación Arturo Prat S.A. en la asignación de "créditos sociales" a adultos mayores con cláusulas abusivas en sus contratos, donde al mínimo atraso obligaban a repactar la deuda con tasas mayores y con cuotas altísimas que eran difíciles de cumplir, a pesar del descuento por planilla que exigen. Esto implicó que muchos pensionados decidieran cambiarse de institución, escogiendo a Patagonia debido a las condiciones preferenciales de sus créditos y a la entrega de una asesoría previa en educación financiera. Producto de lo anterior, la organización ha logrado aumentar el número de sucursales en el país, contando en la actualidad con un total de 25 oficinas y más de 350 trabajadores.

Pese a lo anterior, en los últimos meses el prestigio de la empresa se ha puesto en tela de juicio debido a una serie de reclamos por parte de los afiliados de la tercera edad, quienes se quejan de los altos montos en las cuotas mensuales de sus créditos. Llama la atención que estas situaciones estén ocurriendo en sólo una de las sucursales, correspondiente a la más pequeña y recientemente inaugurada – hace aproximadamente 6 meses -, ubicada en la comuna de San Bernardo.

La alta administración está sumamente preocupada, ya que la política de la empresa se ha encargado

<sup>1</sup> *Elaboración propia, basada en Fundamentos Estratégicos declarados por Caja de Compensación Los Andes. Para mayor información, véase <https://www.cajalosandes.cl/quienes-somos/fundamentos>*

especialmente de orientar buenas prácticas en el otorgamiento de créditos, mediante la capacitación de sus funcionarios y la implementación de dispositivos de educación financiera para sus afiliados. Creyendo que puede tratarse de un problema informático, solicitan al encargado de sistemas de información de la compañía, Manuel, que realice una visita de revisión a la sucursal. Su objetivo consistía en revisar detalladamente el correcto funcionamiento del sistema y el flujo de actividades de los últimos 6 meses, lo cual era consistente con sus prácticas de control interno.

Sin embargo, Manuel se molesta al recibir esta solicitud, puesto que el proyecto que había presentado para desarrollar un nuevo sistema, capaz de ver directamente en caja el monto abonado, el monto de los intereses pagados y el dinero por pagar, había sido previamente desestimado. Piensa que, si la administración lo hubiese escuchado, esto no estaría pasando, pues la automatización del proceso en el nuevo software hubiera dado certeza de los montos, plazos y endeudados. Sin embargo, al mismo tiempo recuerda que el encargado de la sucursal de San Bernardo es un viejo amigo, así que trata de ver el lado positivo a la tarea que le han encomendado.

Al llegar a la sucursal de San Bernardo, Manuel se encuentra con Andrés, quien lo recibe amablemente. Luego de una charla amistosa, le cuenta el importante número de reclamos que han recibido por supuestos cobros abusivos o comparativamente altos en el pago de "créditos sociales". Específicamente, los afiliados manifiestan su malestar respecto al valor de las cuotas, que según ellos excede todos los meses el monto que le indicaron en un inicio. El encargado de sucursal manifiesta no saber qué puede estar ocurriendo, ya que en el sistema todo aparece en orden. Su única hipótesis es que, pese a la educación financiera, "los abuelitos no entienden cómo funcionan los créditos y se confunden con las cuotas. Al final siempre son los intereses y que no entienden el funcionamiento del interés compuesto".

Ante esta información, el desarrollador de sistemas decide revisar en detalle las actividades de la sucursal, cotejando los valores de las cuotas con las características de contrato firmado por los clientes. Comprueba que efectivamente no hay situaciones irregulares, sin embargo, por el nivel de reclamos, no queda conforme. Si el problema es la educación financiera, le parece extraño que los reclamos hayan surgido seis meses después de inaugurada la sucursal y no antes. Cree que hay algo

sospechoso y que podría relacionarse con las prácticas cotidianas de la sucursal, por lo que informa a Andrés que antes de irse, conversará con algunos clientes. Percibe cierta incomodidad de su parte, que le hace recordar inmediatamente su respuesta cuando le preguntó por el encargado de atender a los clientes insatisfechos: "Bueno, generalmente llegan a reclamar a caja, pero cuando no quedan conformes con la explicación, los atiendo yo mismo y me aseguro de revisar que esté todo en orden. No te preocupes por eso".

Manuel mira su reloj y nota que es medio día. Aun le queda tiempo para quedarse a observar el flujo de caja y su proceso. Va hacia la cajera que cursa los créditos y observa que está atendiendo a un cliente, quien paga una cuota. Lo primero que le llama la atención es la dinámica que se da entre María (la cajera), y el usuario, quien argumenta que aun cuando paga sus cuotas en el plazo estipulado, el valor restante de su crédito no disminuye. María le explica que los intereses de los créditos son altos y que, debido a las cuotas pactadas, es normal que al inicio su pago mensual cubra sólo los intereses, como sugiere la amortización de cualquier crédito. Manuel nota que no es clara en entregar la información que arroja el programa. Piensa nuevamente en lo útil que sería incorporar su idea, puesto que así, se podrían resolver estos problemas rápida y claramente en caja.

Sin ver nada sospechoso, se dirige a la entrada de la sucursal con la idea de fumar un cigarrillo. Sentado en una banca, observa salir a una pareja de adultos mayores visiblemente disconformes por un cobro supuestamente mayor al que le correspondería pagar. Da la casualidad que se sientan muy cerca de Manuel, en otra banca, por lo que éste alcanza a escuchar la conversación. Le impresiona particularmente un comentario: "Fíjate que ni siquiera son capaces de dar un comprobante de pago que se entienda. Mira, toda borrosa, tanto que la cajera tuvo que escribir los números a mano".

Al escuchar esto, inmediatamente imagina que la cajera ha estado manipulando las boletas de los afiliados de la tercera edad, utilizando a su favor la impresión borrosa de éstas. También sospecha de Andrés. Si él se ha encargado personalmente de atender a los clientes disgustados, ¿cómo no se ha dado cuenta de que hay algo irregular en los comprobantes o talonarios que reflejan el pago? ¿Por qué no ha reparado la impresora?

Estos pensamientos le hacen sentir un poco acongojado,

ya que, de tener la razón, su idea del sistema de información integrado, hubiera evitado cualquier malentendido. Además y peor aún, su amigo Andrés y una trabajadora de bajos ingresos, saldrían muy perjudicados. Piensa, por otra parte, que como profesional informático no es parte de su trabajo fiscalizar malas prácticas, sino que cerciorarse que el sistema funcione correctamente. Sin embargo, al mismo tiempo, reflexiona que develar una situación como esta, le ayudaría a demostrar que su proyecto de innovación es necesario para la empresa, ganando seguramente, reconocimiento de la alta administración.

Sin decirle nada a Andrés, decide indagar vía telefónica, los valores de las cuotas pagadas por los adultos mayores que han realizado reclamos y cotejarla con la información del sistema. Si los montos no coinciden con la formulación teórica del crédito que se obtiene con una anualidad, tendrá evidencia que respalde su sospecha, esto es, que hay dinero que se está desviando de la caja, indicando que se paga una cuota menor. Luego de un par de semanas de levantar información y realizar el análisis, Manuel logra comprobar lo que sospechaba, al descubrir cerca de 120 operaciones con montos distintos a los correctos, de los cuales sólo un 20% implicaron reclamos. Teniendo la evidencia en su poder<sup>2</sup>, decide hablar con Andrés, quien termina confesándole que se han admitido estas prácticas solo para ayudar a María, quien tiene una hija gravemente enferma y necesita costear parte de su tratamiento. Le asegura que han terminado y que él no se ha beneficiado de ellas. Como un favor de amigo, le ruega que no delate esta situación.

Manuel se encuentra muy confundido, ya que sabe que hacer "lo que corresponde" perjudicará gravemente a una trabajadora, a su hija enferma y también a un viejo amigo. Piensa que el problema puede resolverse inmediatamente si María deja de sacar dinero de la caja. Sin embargo, al mismo tiempo analiza que esto le permitiría desarrollar un proyecto de gran interés para él, que hasta el momento no ha sido considerado. Estas malas prácticas vendrían a justificar la necesidad de realizar una innovación como la que él propone, siendo reconocido con algún ascenso o aumento de sueldo.

*A partir del caso, ¿cuál es el dilema ético que enfrenta Manuel?*

*¿Quiénes se verían afectados si es que Manuel decide no delatar a María y a Andrés?*

*Si delata estas prácticas, ¿se compensará a los adultos mayores afectados?, ¿la empresa se haría responsable?*

*¿Cuál es el rol que cumple el sistema de información en la generación de este tipo de prácticas?*

*¿Qué tipos de control de efectivo se podrían haber utilizado?*

*¿Esta situación era evitable?*

## Anexos

### Anexo N°1: Ejemplo de pago malversado

Un pensionado solicita un crédito de \$1.000.000 en 6 cuotas a una tasa de interés mensual de 2%, el cual fija una cuota (c) con un cálculo de anualidad de \$178.526.

$$1.000.000 = c \left( \frac{1 - 1,02^{-6}}{0,02} \right) \rightarrow c = \frac{1.000.000}{5,6014} = 178.526$$

En términos de tabla de amortización, la persona debía pagar aquello todos los meses, enterando y completando su deuda en los 6 meses como muestra la tabla siguiente:

Mes	Deuda inicial	Cuota	Intereses		Deuda final
0	\$ 1,000,000				\$ 1,000,000
1	\$ 1,000,000	\$ 178,526	\$ 20,000	\$ 158,526	\$ 841,474
2	\$ 841,474	\$ 178,526	\$ 16,829	\$ 161,696	\$ 679,778
3	\$ 679,778	\$ 178,526	\$ 13,596	\$ 164,930	\$ 514,848
4	\$ 514,848	\$ 178,526	\$ 10,297	\$ 168,229	\$ 346,619
5	\$ 346,619	\$ 178,526	\$ 6,932	\$ 171,593	\$ 175,025
6	\$ 175,025	\$ 178,526	\$ 3,501	\$ 175,025	\$ 0
<b>Total</b>		<b>\$ 1,071,155</b>	<b>\$ 71,155</b>	<b>\$ 1,000,000</b>	

Sin embargo, al pagar, como consignaban los comprobantes de pago, para sus cuotas se le reconoció solo un pago de cuota de \$138.526 en el primer mes, \$148.526 en el segundo y \$173.526 por lo que la tabla de amortización en el sistema quedó reflejada de la siguiente forma, no eliminando su deuda a menos que pagare una alta cuota al final, la cual por ser muy alta no fue pagada y se le cobró una última cuota con el saldo, como muestra la tabla siguiente:

Mes	Deuda inicial	Cuota	Intereses	Amortización	Deuda final
0	\$ 1,000,000				\$ 1,000,000
1	\$ 1,000,000	\$ 138,526	\$ 20,000	\$ 118,526	\$ 881,474
2	\$ 881,474	\$ 148,526	\$ 17,629	\$ 130,897	\$ 750,577
3	\$ 750,577	\$ 173,526	\$ 15,012	\$ 158,514	\$ 592,063
4	\$ 592,063	\$ 178,526	\$ 11,841	\$ 166,685	\$ 425,378
5	\$ 425,378	\$ 178,526	\$ 8,508	\$ 170,018	\$ 255,360
6	\$ 255,360	\$ 178,526	\$ 5,107	\$ 173,419	\$ 81,942
7	\$ 81,942	\$ 83,580	\$ 1,639	\$ 81,942	\$ 0
<b>Total</b>		<b>\$ 1,079,736</b>	<b>\$ 79,736</b>	<b>\$ 1,000,000</b>	

Como resultado, durante estos meses María malversó \$17.162 por esta operación. Otros casos tuvieron montos mucho más considerables.

## Referencias

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2017). "Endeudamiento de adultos mayores en Cajas de Compensación de Asignación Familiar". Departamento de Estudios, Extensión y Publicaciones.

Superintendencia de Seguridad Social. (2013). "Circular N° 2052: Régimen de Crédito social. Imparte instrucciones a las cajas de compensación de asignación familiar".

Disponible en: <http://www.suseso.cl/604/w3-article-1974.html>

Servicio Nacional del Adulto Mayor. (2013). "Resultado Tercera Encuesta Nacional Calidad de Vida en la Vejez 2013".

Disponible en: [www.senama.gob.cl/storage/docs/Resultados-Tercera-Encuesta-Nacional-Calidad-de-Vida-en-la-Vejez-2013.pdf](http://www.senama.gob.cl/storage/docs/Resultados-Tercera-Encuesta-Nacional-Calidad-de-Vida-en-la-Vejez-2013.pdf)