

Universidad de Lima
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas
Carrera de Contabilidad



**APLICACIÓN DE AUDITORÍA INTERNA
BASADA EN RIESGOS BAJO EL MARCO DE
GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS A
LA AUDITORÍA DEL PROCESO DE
TRANSFERENCIAS INTERNACIONALES EN
EL BANCO ABC**

Trabajo de investigación para optar el título profesional de Contador Público

Liliana Rocio Cuadros Zúñiga
Código 19952207

Asesor

Armando Villacorta Cavero

Lima – Perú

Julio de 2018

DEDICATORIA

A mis amados padres Violeta y Mario por su apoyo incondicional en todo momento durante toda la vida universitaria. Un agradecimiento enorme a mi asesor Armando Villacorta por guiarme en este proyecto con el objetivo de obtener el título profesional de Contador Público.



**APLICACIÓN DE AUDITORÍA INTERNA
BASADA EN RIESGOS BAJO EL MARCO DE
GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS A
LA AUDITORÍA DEL PROCESO DE
TRANSFERENCIAS INTERNACIONALES EN
EL BANCO ABC**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1 Planteamiento del problema	3
1.1.1 Antecedentes.....	3
1.2 Formulación del problema.....	3
1.2.1 Problema general	3
1.3 Objetivos de la investigación.....	5
1.3.1 Objetivos generales	5
1.3.2 Objetivos específicos	5
1.4 Justificación del estudio	6
1.5 Limitaciones de la investigación.....	8
CAPITULO II: MARCO TEORICO	9
2.1 Antecedentes de la investigación	9
2.2 Bases teóricas relacionadas con la investigación.....	12
2.2.1 Definición de auditoría interna	12
2.2.2 Objetivos de la auditoría interna.....	14
2.2.3 Función de la auditoría interna	16
2.3 Definiciones conceptuales	18
2.3.1 COSO ERM 2004	18
2.3.2 COSO ERM 2017	23
2.3.3 Relación entre COSO ERM 2004 y COSO ERM 2017.....	30
2.3.4 Marco internacional para la práctica profesional de la auditoría interna 2017.....	32
2.3.5 Plan de auditoría interna basada en riesgos	43
2.3.5.1 Determinación del universo de auditoría	44
2.3.5.2 Establecimiento del plan anual de auditoría.....	45
2.3.5.3 Comunicación y aprobación del plan.....	50
2.3.5.4 Evaluación de riesgos	51
2.3.6 Metodología de la Vicepresidencia de auditoría interna Banco ABC	55

2.3.6.1 Recopilación de las expectativas y las necesidades.....	55
2.3.6.2 Planificación estratégica y plan anual.....	57
2.3.6.3 Entendimiento del negocio.....	59
2.3.6.4 Evaluación anual de riesgos.....	63
2.3.6.5 Identificación y evaluación de riesgos.....	66
2.3.6.6 Evaluación de riesgos.....	68
2.3.6.7 Plan anual de trabajo.....	72
2.3.6.8 Planificación.....	74
2.3.6.8.1 Entendimiento del proceso a ser auditado.....	76
2.3.6.8.2 Entendimiento de los riesgos.....	78
2.3.6.8.3 Evaluación de controles.....	79
2.3.6.8.4 Clasificación de controles.....	80
2.3.6.8.5 Establecimiento de los objetivos de control.....	80
2.3.6.8.6 Afirmaciones en la información financiera.....	82
2.3.6.8.7 Establecimiento de los objetivos COSO ERM.....	84
2.3.6.8.8 Formulación del trabajo de auditoría.....	85
2.3.6.8.9 Objetivo y alcance del trabajo de auditoría.....	86
2.3.6.8.10 Preparación del programa de trabajo.....	87
2.3.6.9 Ejecución.....	88
2.3.6.9.1 Evaluación del diseño de controles.....	90
2.3.6.9.2 Ejecución de pruebas.....	92
2.3.6.9.3 Pruebas de control.....	94
2.3.6.9.4 Pruebas sustantivas.....	97
2.3.6.9.5 Procedimientos analíticos.....	97
2.3.6.9.6 Procedimientos detallados.....	99
2.3.6.9.7 Selección de muestra.....	101
2.3.6.9.8 Tipo de muestreo.....	102
2.3.6.9.9 Resultados de la ejecución.....	104
2.3.6.9.10 Calificación del riesgo residual.....	105
2.3.6.9.11 Evidencia de auditoría.....	105
2.3.6.9.12 Papeles de trabajo.....	107
2.3.6.9.13 Supervisión del trabajo.....	109
2.3.6.9.14 Conclusión del trabajo.....	110
2.3.6.9.15 Hallazgo u observaciones de auditoría.....	111

2.3.6.9.16 Elaboración del informe de auditoría.....	120
2.3.6.9.17 Características del informe de auditoría.....	122
2.3.6.9.18 Estructura del informe.....	124
2.3.6.9.19 Encuesta de satisfacción del trabajo de auditoría interna	125
2.3.6.9.20 Calificación asignada a las observaciones de auditoría interna.....	125
2.3.6.9.21 Evaluación global de la auditoría	127
2.3.6.9.22 Calificación asignada a los informes de cumplimiento normativo.....	128
2.3.6.9.23 Seguimiento de recomendaciones.....	129
CAPITULO III: METODOLOGIA	131
3.1 Diseño Metodológico	131
3.1.1 Tipo de investigación	131
3.1.2 Nivel de investigación.....	131
3.1.3 Metodología de la investigación	131
3.1.4 Diseño de la investigación.....	131
3.2 Población	132
3.3 Muestra.....	132
3.4 Técnica de recolección de datos	132
3.5 Instrumentos de recolección de datos.....	133
CAPITULO IV: METODOLOGIA DE TRABAJO DE LA VICEPRESIDENCIA DE AUDITORIA INTERNA	134
4.1 Aplicación práctica al proceso de Transferencias Internacionales Banco ABC para demostrar que dicha área es sensible al riesgo	134
4.2 Gobierno y Cultura principio del 1 al 5 del marco COSO ERM 2017	137
4.3 Estrategia y Establecimiento de Objetivos principio del 6 al 9 del marco COSO ERM 2017.....	137
4.4 Rendimiento y Desempeño principio del 10 al 14 del marco COSO ERM 2017	138
4.5 Evaluación y Revisión principio del 15 al 17 del marco COSO ERM 2017.....	138
4.6 Información, Comunicación y Reporte principio del 18 al 20 del marco COSO ERM 2017	138

4.7 Identificación de brechas, desarrollo del plan de acción y elaboración del informe	139
4.8 Resumen de recomendaciones	143
CAPITULO V: RESULTADOS	144
5.1 Resultados.....	144
5.1.1 Interpretación de la encuesta y análisis de resultados.....	144
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	162
6.1 Conclusiones.....	162
6.2 Recomendaciones.....	163
REFERENCIAS	164
ANEXOS.....	165



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Relación entre COSO ERM 2004 y COSO ERM 2017.....	31
Tabla 2.2 Nivel de impacto.....	69
Tabla 2.3 Nivel de probabilidad.....	69
Tabla 2.4 Nivel de exposición del riesgo residual	70
Tabla 2.5 Normas de Desempeño	75
Tabla 2.6 Información necesaria para realizar la auditoría.....	77
Tabla 2.7 Objetivos de control.....	80
Tabla 2.8 Afirmaciones en la información financiera.....	82
Tabla 2.9 Aserciones financieras	84
Tabla 2.10 Normas de Desempeño	89
Tabla 2.11 Tipos de muestreo	102
Tabla 2.12 Clasificación del control	104
Tabla 2.13 Grado de confiabilidad de las fuentes de las evidencias	106
Tabla 2.14 Normas sobre Desempeño.....	111
Tabla 2.15 Criterios para elaborar las observaciones de auditoría interna	115
Tabla 2.16 Niveles de riesgo.....	126
Tabla 2.17 Calificación global del informe de auditoría.....	127
Tabla 2.18 Calificación asignada a los informes de auditoría	128
Tabla 2.19 Normas de Desempeño	129
Tabla 4.20 Aplicación Metodológica principio 1 al 9.....	137
Tabla 5.1 Pregunta 1- Gobierno y Cultura.....	144
Tabla 5.2 Pregunta 2- Gobierno y Cultura.....	145
Tabla 5.3 Pregunta 3- Gobierno y Cultura.....	146
Tabla 5.4 Pregunta 4-Gobierno y Cultura	146
Tabla 5.5 Pregunta 5-Gobierno y Cultura	147
Tabla 5.6 Pregunta 6-Gobierno y Cultura	148
Tabla 5.7 Pregunta 7- Estrategia y Establecimiento de Objetivos.....	148
Tabla 5.8 Pregunta 8- Estrategia y Establecimiento de Objetivos.....	150
Tabla 5.9 Pregunta 9- Estrategia y Establecimiento de Objetivos.....	151
Tabla 5.10 Pregunta 10- Estrategia y Establecimiento de Objetivos	151
Tabla 5.11 Pregunta 11- Estrategia y Establecimiento de Objetivos	152
Tabla 5.12 Pregunta 12-Rendimiento o Desempeño.....	153
Tabla 5.13 Pregunta 13- Rendimiento o Desempeño.....	154
Tabla 5.14 Pregunta 14,15- Rendimiento o Desempeño	154
Tabla 5.15 Pregunta 16- Rendimiento o Desempeño.....	155
Tabla 5.16 Pregunta 17- Rendimiento o Desempeño.....	156
Tabla 5.17 Pregunta 18- Información, Comunicación y Reporte	156
Tabla 5.18 Pregunta 19- Información, Comunicación y Reporte	157
Tabla 5.19 Pregunta 20- Información, Comunicación y Reporte	158
Tabla 5.20 Pregunta 21- Información, Comunicación y Reporte	158
Tabla 5.21 Pregunta 22-Supervisión del Desempeño de la Gestión del Riesgo empresarial.....	159
Tabla 5.22 Pregunta 23-Supervisión del desempeño de la Gestión del Riesgo empresarial.....	160

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 COSO ERM 2004.....	21
Figura 2.2 COSO ERM 2017.....	30
Figura 2.3 Normas sobre Desempeño	43
Figura 2.4 Ciclo metodológico plan anual de auditoría interna.....	46
Figura 2.5 Probabilidad e impacto del riesgo	51
Figura 2.6 Matriz de evaluación de riesgos	53
Figura 2.7 Resumen registro de riesgos	54
Figura 2.8 Planificación del trabajo de auditoría interna	75
Figura 2.9 Ejecución de los trabajos de auditoría	89
Figura 2.10 Ejecución de pruebas de auditoría	93
Figura 2.11 Conclusión del trabajo de auditoría interna	111
Figura 2.12 Informes emitidos por la VP del Banco ABC	121
Figura 2.13 Organigrama de la División de Gestión y Transformación de Procesos	134
Figura 2.14 Organigrama de la División de Negocios y Productos Globales	135
Figura 2.15 Proceso transferencias del exterior (Incoming).....	135
Figura 2.16 Transferencias al exterior (Outgoing).....	136
Figura 5.1 Efectos potenciales del contexto empresarial en el perfil de riesgo	149
Figura 5.2 Apetito de riesgo en la creación de valor.....	150
Figura 5.3 Consideración del riesgo al establecer los objetivos de negocio que apoya a la estrategia	152
Figura 5.4 Información generada en sus sistemas de información para apoyar el riesgo empresarial	157
Figura 5.5 Identifica y evalúa los cambios internos y externos que impactan sustancialmente en la estrategia	160

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de riesgos principio 10 al 20.....	166
Anexo 2: Evaluación de la efectividad aplicada al departamento de Transferencias Internacionales	175
Anexo 3: Evaluación de auditoría interna en la Vicepresidencia del Banco ABC	177
Anexo 4: Análisis de brechas COSO ERM 2017	181



INTRODUCCIÓN

La presente investigación, se ha realizado con el fin de aplicar el Marco de Gestión de Riesgos Corporativos al Banco ABC debido a que la administración de riesgos no es solamente el cumplimiento de los mismos, con el objetivo de efectuar una adecuada administración de riesgos que permita identificar, evaluar y responder adecuadamente a los riesgos presentados de modo que se estuviese preparado para enfrentar situaciones que limiten el logro de los objetivos del negocio.

El contenido de esta investigación y su propósito general, consiste en:

Con la finalidad de cumplir los objetivos planteados en el presente trabajo, dicha investigación se encuentra estructurada en capítulos que a manera de síntesis se desarrollan de la siguiente forma:

Inicialmente se presenta el Capítulo I que contempla, el planteamiento del problema, los objetivos tanto generales como específicos y, por ende, la justificación de la investigación dentro del contexto del Marco de Gestión de Riesgos Corporativo.

En el Capítulo II, contiene el marco teórico, en el cual se incluyen contenidos relevantes que sustentan la investigación, tales como: los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, así como el marco conceptual más próximo para la definición de términos básicos de la investigación.

En el Capítulo III, con el tipo, nivel, metodología y diseño de la investigación establecido, el cual sustenta la estructuración y descripción de la metodología empleada en esta investigación, así como la población y muestra del estudio; establecido la encuesta, la entrevista y análisis documental como principales técnicas e instrumentos para la recolección de datos; con lo cual el subsiguiente desarrollo de la investigación depende del procesamiento y análisis de datos producto generado por esta técnica e instrumento investigativo, para el logro de los objetivos planteados.

Por su parte el Capítulo IV, que corresponde a la aplicación práctica aplicando la Metodología Coso ERM 2017 al proceso de Transferencias Internacionales Banco ABC.

Luego el Capítulo V, presenta la presentación y análisis de los resultados, el cual contiene los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, que responde a una especificidad metodológica tal, que el uso de entrevistas, encuestas y análisis documental, denotan buena parte del reflejo de la información.

Finalmente se presenta el Capítulo VI, que contiene las conclusiones y recomendaciones derivadas del trabajo de investigación, con los cuales se logran los objetivos de la investigación.

También debemos indicar que no se han presentado limitaciones en el desarrollo del trabajo de investigación; por lo cual, éste se ha realizado sin dificultad alguna.



CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Antecedentes

El entorno operativo, regulatorio y de negocio de las organizaciones en las dos últimas décadas ha cambiado de forma dramática; y por lo tanto, las organizaciones han procurado tener una mayor integridad de los sistemas de control interno que apoyan la toma de decisiones y el buen gobierno corporativo para minimizar los riesgos a los que están expuestos, los cuales cada día son más complejos, globales y tecnológicos. El Banco ABC comparte esta preocupación y ha adoptado el marco integral de control interno y la gestión de riesgos corporativos del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

En este orden de ideas, la Vicepresidencia de Auditoría Interna para apoyar la supervisión de la efectividad de control interno desarrolla una metodología de Auditoría Interna basada en Riesgos y utilizando los modelos que la organización COSO pública.

El control interno se encuentra estrechamente relacionado con la alta dirección y todo el personal de una organización y sirve para lograr la consecución de sus objetivos de manera transparente y responsable.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

El fuerte crecimiento, diversificación de productos financieros y sofisticación del Banco ABC en los últimos años requiere que el Sistema de Control Interno (SCI) y los enfoques de administración de riesgos sean revisados periódicamente a fin de mejorar la metodología de auditoría interna basada en riesgos y se encuentre alineada a las prácticas y normas vigentes.

Si bien es cierto el Marco basado en riesgos teniendo en cuenta los modelos de control interno y gestión de riesgos corporativos de la organización COSO que la Vicepresidencia de auditoría interna del Banco ABC utiliza ayuda a la gerencia a conseguir objetivos; las limitaciones de la metodología empleada ha quedado desfasada debido a lo siguiente:

- La definición de la cultura, capacidades y prácticas, integradas con la estrategia y la ejecución.
- Las organizaciones confían para gestionar el riesgo en la creación, mantenimiento y realización de valor.
- Integración del riesgo con la estrategia al considerar en forma explícita el riesgo durante el proceso de planificación estratégica. El riesgo en la ejecución de la estrategia, y específicamente, qué consideraciones y situaciones de riesgo pueden conducir a la necesidad de revisar la estrategia. La relación explícita entre los riesgos con el desempeño de la organización. La alineación de riesgo y desempeño con la estrategia aclara la importancia del papel de la gestión del riesgo empresarial en la planificación estratégica y demuestra que está muy integrada en toda la organización, porque influye en el riesgo y alinea la estrategia y el desempeño en todos los departamentos y funciones. La aplicación de la gestión de riesgos en la organización a través de la cadena de valor.

En referencia a lo comentado, el Marco de Gestión de Riesgos Corporativo incorpora un conjunto de criterios para la evaluación de la gestión del riesgo empresarial y su eficacia. Esta nueva actualización consta de criterios que están conformados por cinco componentes interrelacionados que son apoyados por 20 principios e incorporan un conjunto de criterios para la evaluación de la gestión del riesgo empresarial y su eficacia.

Dicha publicación reconoce la importancia que debe tener la gerencia por lograr la conexión entre la estrategia y el rendimiento del Banco ABC.

Lo anteriormente mencionado, determina que el actual enfoque metodológico de la Vicepresidencia de Auditoría Interna del Banco ABC, no se encuentra alineado a los nuevos requerimientos que los marcos actuales de Gestión de

Riesgos proponen, generando brechas en la ejecución de sus labores debido a no actualizar o adaptar las nuevas prácticas.

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivos generales

Adaptar la metodología del Banco ABC aplicando el Marco de Gestión del Riesgo Empresarial (COSO 2017) y sus 20 principios, el cual, ayudará o agregara valor a la Dirección en el cumplimiento en sus funciones y responsabilidades, proporcionándole análisis objetivos, evaluaciones, recomendaciones y comentarios pertinentes sobre las operaciones examinadas tomando en cuenta las condiciones para lograrlo en tiempo y forma de acuerdo a este marco.

1.3.2 Objetivos específicos

- 1.** Establecer un Plan Estratégico de Auditoría que este alineado a la estrategia de negocio y que permita analizar el grado en que se están cumplimiento las instrucciones, planes y procedimientos emanados de la dirección.
- 2.** Realizar un análisis de la Gestión del Riesgo Empresarial (Alineación del Riesgo con la Estrategia y el Rendimiento) COSO 2017 y sus 20 principios para identificar debilidades que impiden lograr la eficiencia y la eficacia de las operaciones, la confiabilidad de la información y el cumplimiento de sus objetivos y regulaciones aplicables en los encargos de auditoría.
- 3.** Establecer los lineamientos para ejecutar los encargos de auditoría de manera tal que permita revisar y evaluar la estabilidad, suficiencia y aplicación de los controles operativos, crediticios, contables y financieros de todas las líneas de negocios y funciones de soporte y control en función de la Gestión del Riesgo Empresarial (Alineación del

Riesgo con la Estrategia y el Rendimiento) (Coso 2017 y sus 20 principios).

4. Precisar como agregar valor a la organización a través de recomendaciones para corregir las debilidades de control interno y para mejorar la eficacia de los procesos basado en el modelo Coso ERM 2017 y sus 20 principios.

1.4 Justificación del estudio

La actualización de gestión de riesgos, está diseñado para hacer frente a las necesidades de todas las organizaciones para mejorar su enfoque de la gestión de riesgos nuevos y existentes, como una manera de ayudar a crear, preservar, mantener y realizar el valor.

COSO ERM, que proporciona liderazgo y orientación pensamiento sobre el control interno, la gestión de riesgos del Banco ABC, y la disuasión del fraude, hoy en día, se utiliza ampliamente para mejorar la capacidad de una organización para gestionar la incertidumbre, el riesgo, y aumentar el valor para los accionistas . Sin embargo, nuevas e importantes riesgos han surgido desde el Marco COSO ERM 2004, exigiendo la supervisión de la gestión de riesgos, así como la mejora de la presentación de informes de riesgo. "Como hemos visto el Marco aplicado en la práctica, hemos reconocido que tiene el potencial de ser utilizado más ampliamente", dijo Robert B. Hirth Jr., Presidente COSO. "Nos dimos cuenta de que ciertos aspectos se beneficiarían de una mayor profundidad y claridad, así como una mayor comprensión de los vínculos entre la estrategia, el riesgo y el rendimiento."

La actualización refleja la importancia crítica de la conexión entre la estrategia y el rendimiento, ofrece una perspectiva sobre la corriente y la evolución de los conceptos y aplicaciones de gestión de riesgos del Banco ABC, y actualiza las definiciones básicas de gestión de riesgos del riesgo, asimismo actualiza la importancia del papel de la gestión del riesgo empresarial en la planificación estratégica y hace hincapié en lo importante que es para incrustar las prácticas de gestión de riesgos en todos los departamentos y funciones del Banco ABC.

Todo lo antes dicho se relaciona con el control interno en una empresa es un aspecto imprescindible para el procesamiento de la información emanada de las actividades que se ejecutan dentro de un ente económico. De la calidad del control interno, depende la calidad de la información y la previsión de riesgos, por lo que es necesario hacer evaluaciones periódicas a los sistemas de control y ajustar las debilidades que se hallen para minimizar o eliminar los riesgos de pérdida económica y/o de imagen.

La globalización de las economías del mundo y los constantes cambios tecnológicos en la que las instituciones financieras cuentan con instrumentos que les permitan realizar sus actividades con mayor eficiencia y eficacia, un enfoque basado en el marco integral de control interno COSO ERM 2017 permitirá identificar debilidades que impiden que la organización en estudio (Banco ABC) logre la eficiencia y la eficacia de sus operaciones, la confiabilidad de la información y el cumplimiento de sus objetivos y regulaciones aplicables.

La Vicepresidencia de Auditoría Interna del Banco ABC viene aplicando actualmente el Coso ERM 2004 el cual ha quedado desactualizado y requiere mejoras debido a que solo se centra en el riesgo como corporativo, sin embargo las buenas practicas conducen a que las organizaciones se encuentren actualizadas para contribuir con las partes interesadas (stakeholders) las cuales están más comprometidas, buscando una mayor transparencia y rendición de cuentas para la gestión del riesgo.

Esta investigación permitirá elaborar una propuesta de implementar una metodología actualizada de la función de auditoría basada en riesgos aplicando la Gestión del Riesgo Empresarial (Alineación del Riesgo con la Estrategia y el Rendimiento) en "COSO ERM 2017" el cual proporciona la relación entre "los cinco componentes que son compatibles con veinte principios que cubren temas que van desde la gestión del riesgo y la cultura, el riesgo de ejecución, seguimiento del riesgo y el rendimiento. La actualización propuesta también hace hincapié en cómo el riesgo puede tener un impacto en el valor para contribuir al logro de objetivos Institucionales, beneficiando de esta forma no solo a Banco ABC, sino también a sus beneficiarios ya que estos tendrán

información concisa y precisa al momento de solicitar cualquier asistencia técnica.

1.5 Limitaciones de la investigación

La única limitación en la investigación fue no poder usar el nombre del Banco materia del trabajo.



CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

En la consulta llevada a cabo a nivel de las Facultades de Ciencias Contables, Económicas y Financieras y Escuelas de Post Grado, se ha determinado que en relación al tema no existen otros estudios que hayan tratado sobre dicha problemática, por lo cual considero que el trabajo en referencia reúne las condiciones metodológicas y temáticas suficientes para ser considerada novedosa.

Sin embargo, dentro de las averiguaciones realizadas, se encontraron las siguientes investigaciones, que sin referirse directamente al tema, constituyen referencias de interés a tomar en consideración, entre las cuales tenemos:

NIETO (2012), en su tesis “Diseño de un sistema de control interno administrativo contable para las empresas comercializadoras de gas caso comercializadora mayorista Digas”, para optar el grado de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría en la Universidad Politécnica Salesiana sede Quito indica que los diferentes estudios han dado un gran impulso a la importancia del control interno con los informes coso 1 y coso 2 los cuales han tenido gran aceptación ; su objetivo fundamental es conseguir un posicionamiento estable en el mercado, brindando confianza a los propietarios para continuar con un crecimiento constante.

El sistema de control interno administrativo es la base de la consecución de objetivos y cumplimiento de todos los departamentos de la entidad se basa en un control general de la empresa.

La importancia radica en que la organización una estructura formal de control concisa y medible, lo cual ayuda a optimizar tiempo y recursos, y ayuda a la consecución de objetivos ya que si esto no se da no tiene sentido el sistema de control interno.

La principal conclusión es el control interno contable, se encontraba enfocado a cumplimiento tributarios y no ayudaba al control interno administrativo lo cual ha ocasionado en el negocio, que muchos procesos, actividades y controles sean superficiales para salir de apuros inmediatos, ocasionando desvíos a muchos principios contables y por ende un alto riesgo de mala elaboración de estados financieros.

VILLAROEL (2013), en su tesis “Proceso de la auditoria de la información y comunicación dentro del control interno según el marco Coso II-ERM”, para optar el grado de Ingeniero Informático en la Pontificie Universidad Católica del Perú indica que el caso prueba está basado en el “banco XYZ” el cual es un banco privado comercial

especializado en microfinanzas. Inició sus operaciones el 4 de mayo de 1998, actualmente es la entidad de microfinanzas líder en el Perú, contando con 117 agencias y con más de 600 mil clientes a nivel nacional. Tiene un impacto crucial tanto a nivel social, económico, como en el desarrollo y evolución del sector financiero en el país; su objetivo fundamental fue contrastar los criterios de Políticas de Seguridad de la información y Gestión de continuidad del negocio con los documentos respectivos del caso prueba. Teniendo como resultado las evidencias, hallazgos y posteriormente la emisión de conclusiones y recomendaciones del proceso de auditoría. La principal conclusión fueron los resultados de este proyecto de fin de carrera se cumplieron al 100% ya que se definieron los elementos del control interno partiendo de los estipulado en COSO I y II, los aspectos a evaluar para las variables de información y comunicación del control interno, riesgos y controles de los aspectos anteriormente determinados, para efectos de definir los criterios de auditoría. Además de determinar un proceso de relevamiento de evidencias, hallazgos y documentación de conclusiones.

MOROCHO (2013), en su tesis “Evaluación del Sistema de Control Interno en la Empresa Construgypsum CIA. LTDA. A base del modelo COSO ERM”, para optar el grado de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría en la Universidad del Azuay Cuenca Ecuador indica que el gerente y los directores implantan mecanismos, procedimientos y políticas de control para disminuir los riesgos y

alcanzar los objetivos de la empresa. Así mismo existe apoyo de la administración en la aplicación de los controles en función de los riesgos en los diferentes departamentos. Se han realizado controles de aplicación tales como: captación de errores en los datos, dígitos de control, listados predefinidos de datos; su objetivo es analizar los procedimientos de control interno existentes en los departamentos de ventas y compras y estipular el grado de cumplimiento que tiene la empresa frente a las políticas, normas, reglamentos estipulados en la compañía, con el fin de desarrollar correctamente la evaluación de control interno en cada uno de sus componentes. La principal conclusión es que la empresa no provee los riesgos con la aplicación de medidas de tratamiento, puesto que las acciones se toman cuando ocurren o detectan alguna falencia, si bien lo solucionan de manera inmediata con el apoyo de los directivos pero no es la manera adecuada, ya que se debería anticipar a lo que pueda ocurrir fijando plazos para la ejecución de planes teniendo en cuenta la índole de las actividades, el riesgo y los posibles mecanismos de control.

ALVARADO (2011), en su tesis “Propuesta de Implementación de un sistema de control interno basado en el modelo COSO aplicado a la empresa electro instalaciones en la ciudad de cuenca”, para optar el grado de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría en la Universidad Politécnica Salesiana indica que en la actualidad es importante contar con una herramienta técnica que permita la obtención de la información relativa al control interno bajo el método COSO; su objetivo es formular la propuesta de control interno basado en el método COSO para “Electro Instalaciones”, como un instrumento de trabajo, objetivo y manejable que podrá ser cambiado o renovado con el tiempo, conforme con cambios que se generen en el desarrollo de sus funciones. La principal conclusión es aplicar el modelo COSO como herramienta para desarrollar un Sistema de Control Interno o para evaluar el control de Electro Instalaciones permitió realizar un análisis de los riesgos de está, a partir de la identificación de sus objetivos estratégicos y factores críticos de éxito.

IZZO (2012), en su tesis “Aplicación práctica del Informe COSO”, para optar el grado de Maestría en Contabilidad y Auditoría en la Universidad del Salvador

indica a lo largo del presente trabajo se expondrán, en una primera parte, los lineamientos generales del control interno y más específicamente un prototipo del mismo que es el que establece el informe COSO. En la segunda parte se analizará en forma práctica una empresa desde el punto de vista del informe COSO para medir el funcionamiento de su sistema de control interno, con el fin de detectar, analizar y solucionar problemas actuales y/o potenciales para poder lograr un mejor funcionamiento de la organización; su objetivo relacionada con la preparación y publicación de estados financieros fiables, estados contables intermedios y toda otra información que deba ser publicada. Abarca también la información de gestión de uso interno. El cumplimiento por parte de la entidad de las leyes y normas que le sean aplicables. De esta forma se logra evitar: o Efectos perjudiciales para la reputación de la organización Contingencias u Otros eventos de pérdidas y demás consecuencias negativas.

2.2 Bases teóricas relacionadas con la investigación

2.2.1 Definición de auditoría interna

Al consultar material bibliográfico relacionado con el tema, encontré que los especialistas tienen diferentes puntos de vista en cuanto al tema, tal es así que el The Institute of Internal Auditors (IIA) (2013); la auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno (Definición de acuerdo con Normas Internacionales para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna)

The Institute of Internal Auditors (IIA) (2016), señala que “La Auditoría Interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando

un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno”.

Además de ello, según Roberto Gómez Lopez (2014); “La auditoría interna en un control de dirección que tienen por objeto la medida y evaluación de la eficacia de otros controles. Surge con posterioridad a la auditoría externa, ante la necesidad de mantener un control permanente y más eficaz dentro de la empresa y la necesidad de hacer más rápida y eficaz la función del auditor externo”. La auditoría interna clásica se ha venido ocupando del sistema de control interno, es decir, del conjunto de medidas, políticas y procedimientos establecidos en las empresas para proteger el activo, minimizar las posibilidades de fraude, incrementar la eficacia operativa y optimizar la calidad de la información económico-financiera.

Entretanto, para Juan Ramón Santillana (2012): “auditoría significa verificar que la información financiera, administrativa y operacional de una entidad es confiable, veraz y oportuna; en otras palabras, es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma en que fueron planeados, que las políticas y lineamientos se hayan observado y respetado, que se cumple con las obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general”.

Por otro lado, para Gabriel Sanchez Curiel (2012): “la auditoría es el examen integral sobre la estructura, las transacciones y el desempeño de una entidad económica para contribuir a la oportuna prevención de riesgos, la productividad en la utilización de los recursos y el acatamiento permanente de los mecanismos de control implantados por la administración”

Finalmente La Ley Sarbanes Oxley define a la auditoría como un examen de estados financieros de cualquier emisor por una firma de contadores públicos independientes de acuerdo con las regulaciones de la Junta o Comisión para el propósito de expresar una opinión sobre tales estados financieros.

2.2.2 Objetivos de la auditoría interna

Los objetivos de la auditoría interna según Manuel Borrajo Dominguez (2006); los objetivos de la auditoría interna son múltiples y abarcan todo el campo de operaciones y actividades de la empresa. En todo caso no es competencia de la auditoría interna opinar sobre las cuentas anuales. La actividad de la auditoría interna debe asistir a la organización en el mantenimiento de controles efectivos, mediante la evaluación de la eficacia y promoviendo la mejora continua de los mismos. Debe evaluar la adecuación y eficacia de los controles que comprenden el gobierno, las operaciones y eficacia de los controles que comprenden el gobierno las operaciones y los sistemas de información de la organización. Esta evaluación debe incluir:

- Confiabilidad e integridad de la información financiera y operativa.
- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Protección de los activos
- Cumplimiento de las leyes, regulaciones y contratos.

El objetivo de la auditoría interna hoy, tal como lo concibe el Informe COSO, es asegurar el sistema de control interno de las organizaciones a las que sirven. Este es el contenido funcional básico y global de la Auditoría Interna, que luego podrá desglosarse tanto como se quiera, y que dependerá de las políticas del consejo de administración y del comité de auditoría de cada organización, de los objetivos que pretendan conseguir, de las peculiaridades y características de ésta, del estilo de dirección propio, de la profesionalidad criterios y personalidad de su responsable y/o director.

Del mismo modo, Juan Ramón Santillán (2013); con base en la aplicación de un enfoque que asegure eficiencia en los procesos de administración de riesgos de control y de gobierno, es propósito de la auditoría interna entregar a la alta administración resultados cualitativos, cuantitativos, independientes, confiables, oportunos y objetivos; además de asistir a las organizaciones públicas y privadas a alcanzar sus metas y objetivos.

También, Roberto Gomez Lopez (2014); el objetivo principal es ayudar a la dirección en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, proporcionándole análisis objetivos, evaluaciones, recomendaciones y todo tipo de comentarios pertinentes sobre las operaciones examinadas. Este objetivo se cumple a través de otros más específicos: Dirigir las investigaciones siguiendo un programa redactado de acuerdo con las políticas y los procedimientos establecidos y encaminado al cumplimiento de los siguientes puntos:

- Averiguar el grado en que se están cumpliendo las instrucciones, planes y procedimientos emanados de la dirección.
- Revisar y evaluar la estabilidad, suficiencia y aplicación de los controles operativos, contables y financieros.
- Determinar y todos los bienes del activo están registrados y protegidos.
- Verificar y evaluar la veracidad de la información contable y otros datos producidos en la organización.
- Realizar investigaciones especiales solicitadas por la dirección.
- Preparar informes de auditoría acerca de las irregularidades que pudiesen encontrarse como resultados de las investigaciones, expresando igualmente las recomendaciones que se juzgen adecuadas.
- Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones contenidas en los informes emitidos con anterioridad.

Finalmente, Maite Nicuesa (2015); uno de los objetivos principales de la auditoría es garantizar el cumplimiento absoluto de las normas y los estatutos. Además, otro de los propósitos es asegurar la veracidad de los datos financieros aportados por la empresa. En estas auditorías es posible identificar algún tipo de error y también, estafas y fraudes. Otro de los objetivos importantes que persigue esta práctica profesional es la de

proteger y asegurar los activos de la empresa, además de garantizar el cumplimiento de las normas para proteger dichos activos. Una auditoría aporta información muy importante a la dirección. Una empresa suele crecer y ampliar su desarrollo cuando se consolida en el tiempo después de su creación. La práctica de la auditoría interna es una herramienta de ayuda de control de empresa cuando como consecuencia de la expansión del negocio, es más complejo llevar un control y un seguimiento de todos los aspectos del mismo.

2.2.3 Función de la auditoría interna

La función de auditoría interna ha cambiado notablemente en los últimos años, pasando de una auditoría tradicional orientada a la protección de la empresa (activos) hacia una auditoría enfocada al control de los riesgos, a fin de aumentar el valor de la organización para los accionistas.

Según Pricewaterhouse (2015), la función de auditoría interna comprende un departamento, división, equipo de consultores, u otros practicantes que proporcionan servicios independientes y objetivos de aseguramiento y consulta, concebidos para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. La actividad de auditoría interna ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

En este sentido la función de auditoría interna representa en una organización el principal apoyo al comité de auditoría, la junta directiva, accionistas o a quienes dirigen el negocio, para una adecuada administración y monitoreo continuo de los riesgos que puedan impedir el cumplimiento de los objetivos de negocio, mediante la ejecución de un plan de auditoría interna el cual incluye la revisión de las áreas y procesos críticos del negocio. La función de auditoría interna vigila el cumplimiento de los controles internos diseñados por la gerencia, y agrega valor a la

organización dando recomendaciones para corregir las debilidades de control interno y para mejorar la eficacia de los procesos.

El alcance del trabajo del departamento de la función de auditoría interna está determinado por su misión de asegurar, principalmente, que:

- Los riesgos están identificados y gerenciados de manera apropiada
- La información significativa sobre aspectos financieros, administrativos y operativos es exacta, confiable y oportuna.
- Los empleados actúan conforme a las políticas, procedimientos y regulaciones.
- Los recursos adquiridos son utilizados y protegidos eficientemente
- Los programas, planes y objetivos son alcanzados
- La calidad y mejoras continuas forman parte integral de los controles
- Los asuntos significativos en materia legal o regulatoria que impactan a la organización son reconocidos y direccionados apropiadamente

El Instituto de Auditores Internos Global (IIA) (2017), los auditores internos forman parte de la organización. Sus objetivos están determinados por normas profesionales, por el consejo directivo y la gerencia o dirección. Sus clientes primordiales son la gerencia y el consejo directivo.

El alcance del trabajo de los auditores internos es integral. Éstos sirven a la organización ayudándole a cumplir sus objetivos y mejorando sus operaciones, procesos de gestión de riesgos, control interno y gobierno. Interesados en todos los aspectos de la organización, tanto contables como no contables, los auditores internos se centran en acontecimientos futuros como resultado de sus revisiones y evaluaciones continuas de controles y procesos. También están interesados en la prevención de fraudes de todo tipo.

2.3 Definiciones conceptuales

2.3.1 COSO ERM 2004

a) Definición

La Gestión de Riesgos Corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos. Esta definición recoge los siguientes conceptos de la gestión de riesgos corporativos:

- Es un proceso continuo que fluye por toda la entidad.
- Es realizado por su personal en todos los niveles de la organización.
- Está diseñado para identificar acontecimientos potenciales que de ocurrir afectarían a la entidad y para gestionar los riesgos dentro del nivel de riesgo aceptado.
- Es capaz de proporcionar una seguridad razonable al consejo de administración y la dirección de una entidad.
- Está orientada al logro de objetivos dentro de unas categorías diferenciadas, aunque susceptibles de solaparse.

b) Objetivos

Dentro de este contexto, el modelo divide los objetivos de las compañías en cuatro categorías diferentes:

- **Objetivos Estratégicos.**- Se trata de los objetivos establecidos al más alto nivel, y relacionados con el establecimiento de la misión y visión de la compañía.

- **Objetivos Operativos.-** Se trata de aquellos relacionados directamente con la eficacia y eficiencia de las operaciones, incluyendo por supuesto objetivos relacionados con el desempeño y la rentabilidad.
- **Objetivos relacionados con la información suministrada a terceros.-** Se trata de aquellos objetivos que afectan a la efectividad del reporte de la información suministrada (interna y externa), y más allá de la información estrictamente financiera.
- **Objetivos relacionados con el cumplimiento regulatorio.-** Se trata de aquellos objetivos relacionados con el cumplimiento por parte de la compañía con todas aquellas leyes y regulaciones que le son de aplicación.

c) Elementos

Los elementos del COSO ERM son 8 como siguen:

- **Ambiente interno.-** El ambiente interno de la compañía es la base sobre la que se sitúan el resto de los elementos, e influye de manera significativa en el establecimiento de los objetivos y de la estrategia. En el entorno de ese ambiente interno, la dirección establece la filosofía que pretende establecer en materia de gestión de riesgos, en función de su cultura y su apetito de riesgo.
- **Establecimiento de Objetivos.-** Los objetivos deben establecerse con anterioridad a que la dirección identifique los posibles acontecimientos que impidan su consecución. Deben estar alineados con la estrategia de la compañía, dentro del contexto de la visión y misión establecidos.

- Identificación de acontecimientos.- La incertidumbre existe y por tanto se deben considerar aspectos externos (económicos, políticos y sociales) e internos (infraestructuras , personal, procesos, tecnología, etc) que afectan a la consecución de los objetivos del negocio. Resulta pues imprescindible dentro del modelo la identificación de dichos acontecimientos que podrán ser negativos (que implican riesgos) o positivos (que implican oportunidades e incluso mitigación de riesgos)
- Evaluación de Riesgos.- Para poder establecer el efecto que determinados acontecimientos pueden tener en la consecución de los objetivos impuestos por la dirección, es necesario evaluarlos desde la doble perspectiva de su impacto económico y de la probabilidad de ocurrencia de los mismos. Para ello es necesaria una adecuada combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas. La evaluación de riesgos se centrará inicialmente en el riesgo inherente (riesgo existente antes de establecer mecanismos para su mitigación), y posteriormente en el riesgo residual (riesgo existente tras el establecimiento de medidas de control).
- Respuesta al riesgo.- La dirección debe evaluar la respuesta al riesgo de la compañía en función de cuatro categorías: evitar, reducir, compartir y aceptar. Una vez establecida la respuesta al riesgo más adecuada para cada situación, se deberá efectuar una reevaluación del riesgo residual.
- Actividades de control.- Se trata de las políticas y procedimientos que son necesarios para asegurar que la respuesta al riesgo ha sido adecuada. Las actividades de control deben estar establecidas en toda la organización, a todos los niveles y en todas sus funciones.

- Información y Comunicación.- La adecuada información es necesaria a todos los niveles de la organización, de cara a una adecuada identificación, evaluación y respuesta al riesgo que permita a la compañía la consecución de sus objetivos. Además para conseguir que ERM funcione de manera efectiva es necesario un adecuado tratamiento de los datos actuales e históricos, lo que le implica la necesidad de unos sistemas de información adecuados. Por su parte, la información es la base de la comunicación que implica una adecuada filosofía de gestión integral de riesgos.
- Supervisión.- La metodología ERM debe ser monitorizada, para asegurar su correcto funcionamiento y la calidad de sus resultados a lo largo del tiempo. El modo en que esta supervisión se lleve a cabo dependerá fundamentalmente de la complejidad y el tamaño de la organización.

Figura 2.1

COSO ERM 2004



Fuente: COSO: Internal Control Integrated Framework <https://www.coso.org>

d) Relación entre Incertidumbre y Beneficios

El Coso ERM hace especial hincapié en la relación entre incertidumbre y valor. En este sentido se señala que una premisa subyacente en la gestión de riesgos corporativos es que en el Banco ABC cada entidad, existe para generar valor para sus grupos de interés. Todas las entidades se enfrentan a la incertidumbre y por tanto el reto para su dirección es determinar cuanta incertidumbre y, por tanto, el reto para su dirección es determinar cuánta incertidumbre puede aceptar mientras se esfuerza en hacer crecer el valor para dichos grupos. La incertidumbre presenta a la vez riesgos y oportunidades, con un potencial para erosionar o mejorar el valor. La gestión de riesgos corporativos permite a la dirección tratar eficazmente la incertidumbre y sus riesgos y oportunidades asociados, mejorando así la capacidad de la entidad para generar valor. El valor se maximiza cuando la dirección establece una estrategia y unos objetivos que consiguen un equilibrio óptimo entre las metas de crecimiento y rentabilidad y los riesgos asociados a los mismos.

Los beneficios que se obtendrán de la gestión de riesgos corporativos son lo siguiente:

- Conocimiento más exhaustivo de los riesgos que afectan a la organización, desde diversos puntos de vista (riesgos estratégicos, reputacionales, operativos, regulatorios, de reporte financiero).
- Gestión más eficaz del control sobre los riesgos, ya que permite estar prevenido y anticiparse a los mismos.
- Identificación proactiva y aprovechamiento de oportunidades de diferenciación frente a competidores.
- Respuesta más rápida y mejor a los cambios en el entorno, a los mercados y a las expectativas de los grupos de interés.
- Ayuda en el cumplimiento con las exigencias del regulador en materia de gestión y control de los riesgos del negocio.

- Asignación mejor y más eficiente de recursos para la gestión de riesgos y oportunidades.
- Toma de decisiones “más seguras” evitando “sorpresas” derivadas de riesgos no identificados.
- Mejor Previsión del posible impacto de los riesgos que afectan a la organización.
- Mayor identificación de oportunidades por parte de la dirección.
- Establecimiento de una base común para la comprensión y gestión del riesgo en la organización y, en especialmente, en el consejo de administración.
- Aumento de la credibilidad y confianza ante los mercados y los diversos grupos de interés.
- Mejora de la reputación corporativa de la compañía.
- Mayor probabilidad de éxito de la implantación de la estrategia.

La gestión de riesgos corporativos con este enfoque ayuda a las compañías a llegar al destino deseado, salvando obstáculos y sorpresas en el camino, todo ello con la creación de valor como último objetivo.

2.3.2 COSO ERM 2017

La actualización del COSO ERM 2017 implica no solo cambiar su actual nombre, desde **Marco de Gestión del Riesgo Empresarial** a **Marco de Gestión del Riesgo Empresarial – Alineación del Riesgo con la Estrategia y el Desempeño**; sino que también intenta mejorar el enfoque de la gestión de riesgos como una manera de crear, preservar, mantener y generar valor en la organización.

a) **Definición**

“El documento se enfoca al rol de la administración del riesgo empresarial en la definición y ejecución de la estrategia de la empresa, realzando la necesidad de una alineación entre el rendimiento organizacional y la administración del riesgo”.

El marco actualizado comprende dos partes o secciones; la primera presenta una perspectiva de los conceptos y aplicaciones actuales y emergentes de la administración del riesgo empresarial, y la segunda sección introduce diferentes puntos de vista y estructuras organizacionales. El nuevo marco le brinda a las directivas diferentes beneficios y herramientas para mejorar la toma de decisiones, permitiendo así un crecimiento y mejor rendimiento a través de la alineación de la estrategia de la empresa y los objetivos con el riesgo y la oportunidad. En este sentido, el Marco ERM presenta definiciones de los conceptos más relevantes y 20 principios organizados en 5 componentes, que abarcan desde el gobierno hasta la supervisión y monitoreo de la Administración del Riesgo Empresarial.

b) **Objetivos**

El COSO ERM 2017 tiene como objetivo principal reconocer que el consejo y los ejecutivos de hoy tienen mayor conocimiento y control sobre la gestión de riesgos y han solicitado una mejor información sobre los riesgos para apoyar la toma de decisiones estratégicas. Entre los cambios hay un énfasis particular en los siguientes cuatro: Considerar a los riesgos como parte explícita de la estrategia, replantear los riesgos en términos de desempeño, cultura de no olvidar y finalmente integrar al control interno.

- Considerar a los riesgos como parte explícita de la estrategia.- La actualización del marco aun apoya a la ejecución, pero también ayuda al Consejo y a la Alta Dirección a considerar riesgos en el proceso de planeación estratégica, para tener mayor probabilidad de

contar con mejores estrategias en primer lugar y estar más preparados para los riesgos que vienen al ejecutar la estrategia. El marco propuesto rompe los riesgos alineados a la estrategia en tres dimensiones separadas: • Riesgos a la estrategia: considera el efecto potencial de los riesgos durante la ejecución de la estrategia, resaltando cuándo la estrategia deba ser revisada. • Implicaciones desde la estrategia: considera los riesgos que vienen de la estrategia seleccionada, para apoyar a la organización a prepararse al momento de ejecutar la estrategia. • Riesgo de la estrategia: considera la alineación de la estrategia con la misión, visión y valores de la empresa.

- Replantear los riesgos en términos de desempeño.- La actualización del marco deja claro cómo un ERM puede replantear la discusión de riesgos en términos de establecer metas de desempeño y determinar variaciones aceptables en el desempeño. El marco de desempeño es sutil, pero tiene grandes impactos. Este hace más claro que el riesgo y la gestión del riesgo son fundamentales en la toma de decisiones del negocio y no separado de este. El marco traduce el lenguaje centrado en riesgos en un lenguaje enfocado en el negocio, promoviendo mayores conversaciones relacionadas con el riesgo a través de toda la organización y guiándolos a una cultura de prevención de riesgos. Como resultado, a través del replanteamiento, permite a las organizaciones a extraer más valor de los esfuerzos del ERM.
- Cultura de no olvidar.- La cultura de cada organización, los comportamientos, emociones y formas de pensar de las personas dentro de la organización, es tan única como su estrategia. Una organización puede ser asertiva en su estrategia y apetito de riesgo, mientras que otra puede ser más conservadora. Cada uno debe tener

una cultura que encaje. Puede ser más difícil cambiar la cultura que la estrategia, así que es importante asegurarse que estén alineadas desde un principio. La actualización del marco detalla la importancia de la cultura y su comportamiento. El Consejo y la Alta Dirección definen los comportamientos esperados de la organización, y de los individuos dentro de ella, que refleje los valores y actitudes de la organización hacia los riesgos. Es la cultura la que guía los comportamientos deseados en las decisiones del día a día. El marco evalúa los diferentes factores atrás donde la organización cae en un espectro cultural y las características que se necesitan para alcanzar una cultura de prevención de riesgos a través del tiempo, ya que la cultura influye las prácticas de la organización, la manera en que se gestiona el riesgo, toma decisiones y persigue oportunidades, tiene un gran impacto en que si y que tan bien se ejecuta la estrategia.

- Integrar al control interno.- El control interno y la administración de riesgos del negocio trabajan en conjunto a través del desempeño. Tienen diferentes puntos de vista: control interno brinda seguridad en los objetivos relacionado con operaciones, cumplimiento y reporte, mientras que ERM, le brinda confianza a los líderes en su planeación estratégica, distribución de recursos y en las decisiones para responder a los riesgos. ERM va más allá de la identificación periódica de riesgos y controles en los procesos para brindar ideas críticas para la toma de decisiones importantes. Un control interno efectivo es crítico y fundamental para la administración de riesgos del negocio y desempeño de la organización, sin embargo el control interno por sí solo no va a dar resultados estratégicos. Por otra parte, la administración de riesgos del negocio que no esté construida sobre una base sólida de control interno puede no solo inhibir el desempeño, sino llevar a la compañía al peligro. Optimizar el desempeño no es posible sin los dos. La actualización del marco

reconoce la importancia del control interno dentro del contexto de la Administración de Riesgos del Negocio.

c) Componentes

Los componentes del COSO ERM 2017 son 5 los cuales son cubiertos por 20 principios, los cuales se detallan a continuación (traducción libre):

- **Gobierno y Cultura:** La gobernanza del riesgo establece el tono de la organización, lo que refuerza su importancia, y establece sus funciones de supervisión en la gestión del riesgo empresarial. Por su parte, la cultura se refiere a los valores éticos, conductas deseadas y comprensión del riesgo en la organización.

Los principios asociados a este componente se refieren a las siguientes materias:

1. El consejo proporciona supervisión de la estrategia y lleva a cabo las responsabilidades del gobierno del riesgo para apoyar a la administración en la consecución de la estrategia y de los objetivos de negocio.
2. La organización establece las estructuras de gobierno y de operación en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos de negocio.
3. La organización define los comportamientos deseados que caracterizan valores y actitudes básicas hacia el riesgo.
4. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos fundamentales.
5. La organización se compromete a la cimentar el capital humano, alineándose con la estrategia y los objetivos de negocio.

- **Estrategia, y Establecimiento de Objetivos:** La gestión del riesgo empresarial, la estrategia y la determinación de objetivos, es un trabajo conjunto en el proceso de planificación estratégica. El apetito del riesgo se establece y alinea con la estrategia; los objetivos de negocio ponen en práctica la estrategia, a la vez que sirven de base para identificar, evaluar y responder al riesgo.

Los principios asociados a este componente se refieren a las siguientes materias:

6. La organización considera los efectos potenciales del contexto empresarial en el perfil de riesgo.
7. La organización define el apetito de riesgo en el contexto de la creación, preservación y obtención de valor.
8. La organización evalúa estrategias alternativas y el impacto en el perfil de riesgo.
9. La organización considera el riesgo al establecer los objetivos de negocio en los distintos niveles que se alinean y que apoyan la estrategia.

- **Rendimiento o desempeño:** Los riesgos que puedan afectar a la consecución de la estrategia y los objetivos del negocio necesitan ser identificados y evaluados. Los riesgos son priorizados por la severidad en el contexto del apetito al riesgo. La organización selecciona entonces las respuestas al riesgo y toma una visión de cartera de la cantidad de riesgo que ha asumido. Los resultados de este proceso se informan a los interesados clave de riesgo.

Los principios asociados a este componente se refieren a las siguientes materias:

10. La organización identifica el riesgo en la ejecución que afecta el logro de los objetivos del negocio.

11. La organización evalúa la severidad del riesgo.
12. La organización da prioridad a los riesgos como base para la selección de las respuestas a los riesgos.
13. La organización identifica y selecciona las respuestas al riesgo.
14. La organización desarrolla y evalúa una visión de cartera del riesgo.

• **Evaluación y Revisión:** A través de la supervisión del desempeño de la gestión de riesgos, se puede considerar qué tan bien los componentes de la gestión del riesgo empresarial están funcionando en el tiempo y en función de los cambios sustanciales que se han producido en la organización.

Los principios asociados a este componente se refieren a las siguientes materias:

15. La organización identifica y evalúa los cambios internos y externos que pueden impactar sustancialmente la estrategia y los objetivos del negocio.
16. La organización monitorea el desempeño de la gestión del riesgo empresarial.
17. La organización persigue mejora de la gestión de riesgos empresariales.

★ • **Información, Comunicación, y Reporte:** La gestión del riesgo empresarial requiere un proceso continuo para obtener y compartir información necesaria, tanto de fuentes internas y externas, que fluye hacia arriba, abajo, y en toda la organización.

Los principios asociados a este componente se refieren a las siguientes materias:

18. La organización aprovecha la información generada en sus sistemas de información para apoyar la gestión del riesgo empresarial.

19. La organización utiliza canales de comunicación para apoyar la gestión del riesgo.

20. La organización informa sobre el riesgo, la cultura, y el desempeño en los múltiples niveles de la organización y a través de ella.

Figura 2.2

COSO ERM 2017



Fuente: COSO: Internal Control Integrated Framework <https://www.coso.org>

2.3.3 Relación entre COSO ERM 2004 y COSO ERM 2017

Las diferencias claves entre el nuevo Marco en relación con el publicado en el año 2004, son las siguientes:

Tabla 2.1

Relación entre COSO ERM 2004 y COSO ERM 2017

Descripción	COSO ERM 2004	COSO ERM 2017
Riesgos	El Informe define la Gestión de Riesgos Corporativos como el proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectar a la organización gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.	Se simplifica la definición de gestión de riesgos empresarial. La propuesta considera la siguiente definición: "La cultura, capacidades y prácticas, integradas con la estrategia y la ejecución, que las organizaciones confían para gestionar el riesgo en la creación, mantenimiento y realización de valor".
Riesgos	La Gestión de Riesgos Corporativos permite a la dirección tratar eficazmente la incertidumbre y sus riesgos y oportunidades asociados, mejorando así la capacidad de generar valor.	La gestión de riesgos se inicia en el proceso de fijación de la estrategia, no después que la estrategia se está implementando. Una vez que se establece una estrategia adecuada, el resto de la organización responde mediante el establecimiento de sus propios objetivos para cumplir con ella.
Objetivo	El informe clasifica los objetivos en cuatro categorías. El primero, Estratégico que refiere a los objetivos a alto nivel, alineados con la misión de la entidad. El segundo, Operacional que son los objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de los recursos. El tercero, de Información referidos a la fiabilidad de la información suministrada. Y el cuarto, de Cumplimiento relativo al cumplimiento de leyes y normas aplicables.	El nuevo Marco integra el riesgo con la estrategia al considerar en forma explícita el riesgo durante el proceso de planificación estratégica. Considera en primer lugar la misión, visión y valores de la organización, que son los elementos que ayudan a guiar el proceso de elaboración de la estrategia, y luego se define lo que se necesita para crear un cierto tipo de cultura que sea consciente de los riesgos a través de toda la organización.
Objetivo	Alinea los objetivos del grupo con los objetivos de las diferentes unidades de negocio, así como los riesgos asumidos y los controles puestos en acción.	Destaca la relación explícita entre los riesgos con el desempeño de la organización. La alineación de riesgo y desempeño con la estrategia aclara la importancia del papel de la gestión del riesgo empresarial en la planificación estratégica y demuestra que está muy integrada en toda la organización, porque influye en el riesgo y alinea la estrategia y el desempeño en todos los departamentos y funciones.
Estrategia	COSO ERM identifica y administra riesgos a nivel de la entidad; alinea el nivel de riesgo aceptado con la estrategia de la empresa; mejora las decisiones de respuesta al riesgo; minimiza pérdidas operativas; provee respuestas integradas a riesgos múltiples y sobre todo, aprovecha oportunidades	El marco también considera el riesgo en la ejecución de la estrategia, y específicamente, qué consideraciones y situaciones de riesgo pueden conducir a la necesidad de revisar la estrategia. La idea es que el análisis funcione en ambas direcciones, es decir, determinar cuáles son los riesgos que se generan del proceso de planificación estratégica, cuando la estrategia ha sido seleccionada, y los riesgos que ocurren durante su ejecución, lo que serviría para volver a revisar la estrategia.
Criterios	No se incorporan criterios para la evaluación de los riesgos.	Al igual que en el Marco de Control Interno Integrado - COSO I del 2013, se incorporan un conjunto de criterios para la evaluación de la gestión del riesgo empresarial y su eficacia. Estos criterios están conformados por cinco componentes interrelacionados que son apoyados por 20 principios.
Componentes	El Marco COSO ERM 2004 consta de ocho componentes. El ambiente interno, el establecimiento de los objetivos, la identificación de eventos, la evaluación de riesgos, la respuesta a los riesgos, las actividades de control, la información y comunicación, y la supervisión	Los cinco componentes son: Gobierno del Riesgo y Cultura; Riesgo, Estrategia, y Establecimiento de Objetivos; Riesgo en la Ejecución; Información de Riesgos, Comunicación, y Reporte; y Monitoreo del Desempeño en la Gestión del Riesgo Empresarial.
Componentes	Cubo de ocho capas con los componentes claves los cuales interactúan entre si y están integrados al proceso de dirección.	El Marco propuesto se grafica en un nuevo esquema, que ya no será el tradicional cubo de ocho capas. Este nuevo esquema representa la aplicación de la gestión de riesgos en la organización a través de la cadena de valor, independientemente del tamaño, estructura o propósito de esta.
Principios	No tiene principios que cubren los ocho componentes.	Los 20 principios que cubren los cinco componentes del Marco describen las prácticas que se pueden aplicar de distintas maneras para diferentes organizaciones, independientemente de su tamaño o sector. La adhesión a estos principios puede proporcionar una expectativa razonable a la dirección y al consejo de que la organización entiende y es capaz de gestionar los riesgos asociados a la estrategia y a los objetivos de negocio a un nivel aceptable.

Fuente: Elaboración Propia

2.3.4 Marco internacional para la práctica profesional de la auditoría interna 2017

Normas sobre atributos

1000 – Propósito, Autoridad y Responsabilidad

El propósito, la autoridad y la responsabilidad de la actividad de Auditoría Interna deben estar formalmente definidos en un estatuto, en conformidad con la Misión de Auditoría Interna y los elementos de cumplimiento obligatorio del Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna y los elementos de cumplimiento obligatorio del Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna (los Principios Fundamentales para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna, el Código de Ética, las Normas y la definición de Auditoría Interna). El Director de Auditoría Interna debe revisar, periódicamente, el estatuto de Auditoría Interna y presentarlo a la alta dirección y al Consejo para su aprobación.

1010 – Reconocimiento de los elementos obligatorios en el estatuto de Auditoría Interna

La naturaleza obligatoria de los Principios Fundamentales para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna, el Código de Ética, las Normas y la definición de Auditoría Interna, deben estar reconocidos en el estatuto de Auditoría Interna. El Director de Auditoría Interna debería tratar la Misión de Auditoría Interna y las Guías Obligatorias del Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna, con la alta dirección y el Consejo.

1100 – Independencia y Objetividad

La actividad de Auditoría Interna debe ser independiente, y los auditores internos deben ser objetivos en el cumplimiento de su trabajo.

1110 – Independencia dentro de la organización

El Director de Auditoría Interna debe responder ante un nivel jerárquico tal dentro de la organización que permita a la actividad de Auditoría Interna cumplir con sus responsabilidades. El Director de Auditoría Interna debe ratificar ante el Consejo, al menos anualmente, la independencia que tiene la actividad de auditoría interna dentro de la organización.

1111 – Interacción directa con el Consejo

El director ejecutivo de auditoría debe comunicarse e interactuar directamente con el Consejo de Administración.

1112 - El papel del director ejecutivo de auditoría además de auditoría interna

Cuando el director ejecutivo de auditoría asuma o se espera que asuma un papel y/o, responsabilidades aparte de auditoría interna, debe aplicar salvaguardas para limitar impedimentos a la independencia y objetividad.

1120 – Objetividad individual

Los auditores internos deben tener una actitud imparcial y neutral, y evitar cualquier conflicto de intereses.

1130 – Impedimentos a la independencia u objetividad

Si la independencia u objetividad se viese comprometida de hecho o en apariencia, los detalles del impedimento deben darse a conocer a las partes correspondientes. La naturaleza de esta comunicación dependerá del impedimento.

1200 – Aptitud y cuidado profesional

Los trabajos deben cumplirse con aptitud y cuidado profesional adecuados.

1210 – Aptitud

Los auditores internos deben reunir los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para cumplir con sus responsabilidades individuales. La actividad de auditoría interna, colectivamente, debe reunir u obtener los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para cumplir con sus responsabilidades.

1220 – Cuidado profesional

Los auditores internos deben cumplir su trabajo con el cuidado y la aptitud que se esperan de un auditor interno razonablemente prudente y competente. El cuidado profesional adecuado no implica infalibilidad.

1230 – Desarrollo profesional continuo

Los auditores internos deben perfeccionar sus conocimientos, aptitudes y otras competencias mediante la capacitación profesional continua.

1300 – Programa de aseguramiento y mejora de la calidad

El director ejecutivo de auditoría debe desarrollar y mantener un programa de aseguramiento y mejora de la calidad que cubra todos los aspectos de la actividad de auditoría interna.

1310 – Requisitos del programa de aseguramiento y mejora de la calidad

El programa de aseguramiento y mejora de la calidad debe incluir tanto evaluaciones internas como externas.

1311 – Evaluaciones internas

Las evaluaciones internas deben incluir:

- El seguimiento continuo del desempeño de la actividad de auditoría interna, y
- Autoevaluaciones periódicas o evaluaciones por parte de otras personas dentro de la organización con conocimientos suficientes de las prácticas de auditoría interna.

Las evaluaciones periódicas se realizan para evaluar el cumplimiento del Código de Ética y las Normas.

Los conocimientos suficientes de las prácticas de auditoría interna requieren un entendimiento de todos los elementos del Marco Internacional para la Práctica Profesional.

1312 - Evaluaciones externas

Deben realizarse evaluaciones externas al menos una vez cada cinco años por un evaluador o equipo de evaluación cualificado e independiente, proveniente de fuera de la organización. El director ejecutivo de auditoría debe tratar con el Consejo:

- La forma y frecuencia de las evaluaciones externas
- Las cualificaciones e independencia del evaluador o equipo de evaluación externo, incluyendo cualquier conflicto de intereses potencial.

1320 – Informe sobre el programa de aseguramiento y mejora de la calidad

El director ejecutivo de auditoría debe comunicar los resultados del programa de aseguramiento y mejora de la calidad a la alta dirección y al Consejo. La comunicación debería incluir:

- El alcance y frecuencia de las evaluaciones internas y externas

- La cualificación e independencia del evaluador(es) o equipo de evaluación, incluyendo potenciales conflictos de interés.
- Las conclusiones de los evaluadores
- Planes de acciones correctivas

1321 – Utilización de “Cumple con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna”

Manifiestar que la actividad de auditoría interna cumple con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna es apropiado sólo si lo respaldan los resultados del programa de aseguramiento y mejora de la calidad.

1322 – Declaración de incumplimiento

Cuando el incumplimiento del Código de Ética o las *Normas* afecta el alcance u operación general de la actividad de auditoría interna, el director ejecutivo de auditoría debe declarar el incumplimiento y su impacto ante la alta dirección y el Consejo.

Normas sobre Desempeño

2000 – Administración de la actividad de auditoría interna

El director de auditoría interna debe gestionar eficazmente la actividad de auditoría interna para asegurar que añade valor a la organización

2010 – Planificación

El director ejecutivo de auditoría debe establecer un plan basado en los riesgos, a fin de determinar las prioridades de la actividad de auditoría interna. Dichos planes deberán ser consistentes con las metas de la organización.

2020 – Comunicación y aprobación

El director ejecutivo de auditoría debe comunicar los planes y requerimientos de recursos de la actividad de auditoría interna, incluyendo los cambios provisionales significativos, a la alta dirección y al Consejo para la adecuada revisión y aprobación. El director ejecutivo de auditoría también debe comunicar el impacto de cualquier limitación de recursos.

2030 – Administración de recursos

El director ejecutivo de auditoría debe asegurar que los recursos de auditoría interna sean apropiados, suficientes y eficazmente asignados para cumplir con el plan aprobado.

2040 – Políticas y procedimientos

El director ejecutivo de auditoría debe establecer políticas y procedimientos para guiar la actividad de auditoría interna.

2050 – Coordinación y confianza

El director ejecutivo de auditoría debería compartir información, coordinar actividades y considerar la posibilidad de confiar en el trabajo de otros proveedores internos y externos de aseguramiento y consultoría para asegurar una cobertura adecuada y minimizar la duplicación de esfuerzos.

2060 – Informe a la alta dirección y al Consejo

El director ejecutivo de auditoría debe informar periódicamente a la alta dirección y al Consejo sobre la actividad de auditoría interna en lo referido al propósito, autoridad, responsabilidad y desempeño de su plan, y sobre el cumplimiento del Código de Ética y las *Normas*. El informe también debe incluir cuestiones de control y riesgos significativos, incluyendo riesgos de fraude, cuestiones de gobierno y otros asuntos que requieren la atención de la alta dirección y/o el Consejo.

2070 – Proveedor de servicios externos y responsabilidad de la organización sobre auditoría interna

Cuando un proveedor de servicios externos presta servicios de auditoría interna, dicho proveedor debe poner en conocimiento de la organización que esta última retiene la responsabilidad de mantener una función de auditoría interna efectiva.

2100 – Naturaleza del trabajo

La actividad de auditoría interna debe evaluar y contribuir a la mejora de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control, utilizando un enfoque sistemático disciplinado y basado en riesgos. La credibilidad y el valor añadido de auditoría interna mejoran cuando los auditores internos son proactivos y sus evaluaciones ofrecen nuevas perspectivas y consideran impactos futuros.

2110 – Gobierno

La actividad de auditoría interna debe evaluar y hacer las recomendaciones apropiadas para mejorar los procesos de gobierno de la organización para:

- Tomar decisiones estratégicas y operativas;
- Supervisar el control y la gestión de riesgos;
- Promover la ética y los valores apropiados dentro de la organización
- Asegurar la gestión y responsabilidad eficaces en el desempeño de la organización
- Comunicar la información de riesgo y control a las áreas adecuadas de la organización;

- Coordinar las actividades y la información de comunicación entre el Consejo de Administración, los auditores internos y externos, otros proveedores de aseguramiento y la dirección.

2120 – La actividad de auditoría interna debe evaluar la eficacia y contribuir a la mejora de los procesos de gestión de riesgos.

2130 – Control

La actividad de auditoría interna debe asistir a la organización en el mantenimiento de controles efectivos, mediante la evaluación de la eficacia y eficiencia de los mismos y promoviendo la mejora continua.

2200 – Planificación del trabajo

Los auditores internos deben elaborar y documentar un plan para cada trabajo, que incluya su alcance, objetivos, tiempo y asignación de recursos. El Plan debe considerar las estrategias, los objetivos y riesgos relevantes para el trabajo.

2201 – Consideraciones sobre planificación

Al planificar el trabajo, los auditores internos deben considerar:

- Las estrategias y objetivos de la actividad que está siendo revisada y los medios con los cuales la actividad controla su desempeño;
- Los riesgos significativos de los objetivos, recursos y operaciones de la actividad y los medios con los cuales el impacto potencial del riesgo se mantiene a un nivel aceptable;
- La adecuación y eficacia de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control de la actividad comparada con un enfoque o modelo relevante

- Las oportunidades de introducir mejoras significativas en los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control de la actividad.

2210 – Objetivos del trabajo

Deben establecerse objetivos para cada trabajo.

2220 – Alcance del trabajo

El alcance establecido debe ser suficiente para alcanzar los objetivos del trabajo.

2230 – Asignación de recursos para el trabajo

Los auditores internos deben determinar los recursos adecuados y suficientes para lograr los objetivos del trabajo, basándose en una evaluación de la naturaleza y complejidad de cada trabajo, las restricciones de tiempo y los recursos disponibles.

2240 – Programa de trabajo

Los auditores internos deben preparar y documentar programas que cumplan con los objetivos del trabajo.

2300 – Desempeño del trabajo

Los auditores internos deben identificar, analizar, evaluar y documentar suficiente información de manera tal que les permita cumplir con los objetivos del trabajo.

2310 – Identificación de la información

Los auditores internos deben identificar información suficiente, fiable, relevante y útil de manera tal que les permita alcanzar los objetivos del trabajo.

2320 – Análisis y evaluación

Los auditores internos deben basar sus conclusiones y los resultados del trabajo en análisis y evaluaciones adecuados.

2330 – Documentación de la información

Los auditores internos deben documentar información suficiente, fiable, relevante, y útil que les permita respaldar los resultados del trabajo y las conclusiones.

2340 – Supervisión del trabajo

Los trabajos deben ser adecuadamente supervisados para asegurar el logro de sus objetivos, la calidad del trabajo y el desarrollo del personal.

2400 – Comunicación de resultados

Los auditores internos deben comunicar los resultados de los trabajos.

2410 – Criterios para la comunicación

Las comunicaciones deben incluir los objetivos, alcance y resultados del trabajo.

2420 – Calidad de la comunicación

Las comunicaciones deben ser precisas, objetivas, claras, concisas, constructivas, completas y oportunas.

2421 – Errores y omisiones

Si una comunicación final contiene un error u omisión significativos, el director ejecutivo de auditoría debe comunicar la información corregida a todas las partes que recibieron la comunicación original.

2430 – Uso de “Realizado de conformidad con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna”

Manifiestar que los trabajos son "realizados en conformidad con las *Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna*" es apropiado sólo si los resultados del programa de aseguramiento y mejora de la calidad respaldan dicha afirmación.

2431 – Declaración de incumplimiento de las Normas

Cuando el incumplimiento con del Código de Ética o las *Normas* afecta a un trabajo específico, la comunicación de los resultados de ese trabajo debe exponer:

- Los principios o reglas de conducta del Código de Ética, o las *Normas* con las cuales no se cumplió totalmente,
- Las razones del incumplimiento
- El impacto del incumplimiento sobre ese trabajo y los resultados comunicados del mismo.

2440 – Difusión de resultados

El director ejecutivo de auditoría debe difundir los resultados a las partes apropiadas.

2450 – Opiniones globales

Cuando se emite una opinión global, debe considerar las estrategias, objetivos y riesgos de la organización; y las expectativas de la alta

dirección, el Consejo, y otras partes interesadas. Debe ser soportada por información suficiente, fiable, relevante y útil.

2500 – Seguimiento del progreso

El director ejecutivo de auditoría debe establecer y mantener un sistema para vigilar la disposición de los resultados comunicados a la dirección.

2600 – Comunicación de la aceptación de los riesgos

Cuando el director ejecutivo de auditoría concluya que la dirección ha aceptado un nivel de riesgo que pueda ser inaceptable para la organización, debe tratar este asunto con la alta dirección. Si el director ejecutivo de auditoría determina que el asunto no ha sido resuelto, el director ejecutivo de auditoría debe comunicar esta situación al Consejo.

2.3.5 Plan de auditoría interna basada en riesgos

El plan de auditoría interna basada en riesgos hace referencia IIA Global en enero del 2017.

Figura 2.3

Normas sobre Desempeño

2010 – Planificación

- ◆ El director ejecutivo de auditoría interna debe establecer planes basados en los riesgos, a fin de determinar las prioridades
- ◆ Dichos planes deberán ser consistentes con las metas de la organización

Consejo para la Práctica 2010-1:

- El proceso de planificación implica el establecimiento de:
 - Metas
 - Programas de trabajo
 - Planes de personal y presupuestos financieros
 - Informes de actividad

2.3.5.1 Determinación del universo de auditoría

De acuerdo con el Consejo para la Práctica No. 2010-1: Enlace del Plan de Auditoría con los Riesgos y Exposiciones, emitido por el IIA Global en enero del 2017:

El Universo de auditoría es una lista de todas las auditorías posibles que pudieran realizarse. El Director Ejecutivo de Auditoría (DEA) puede obtener información sobre el universo de auditoría de parte de la alta dirección y el consejo de administración.

El universo de auditoría debería incluir componentes del plan estratégico de la organización. Al incorporar esos componentes, el universo de auditoría considerará y reflejará los objetivos del plan general de negocios. Los planes estratégicos probablemente también reflejarán la actitud de la organización hacia el riesgo y el grado de dificultad para cumplir con los objetivos planificados. El universo de auditoría estará normalmente influenciado por los resultados del proceso de gestión de riesgos. El plan estratégico de la organización tiene en cuenta el ambiente en el cual opera la organización. Estos mismos factores ambientales probablemente impactarán en el universo de auditoría y la evaluación del riesgo relativo.

El DEA prepara el plan de auditoría de la actividad de auditoría interna basándose en el universo de auditoría, informaciones recibidas de la alta dirección, el consejo de administración, una evaluación de riesgos y exposiciones que afectan a la organización. Los objetivos clave de auditoría son usualmente los de proporcionar a la alta dirección y al consejo de administración aseguramiento e información que les permita cumplir con los objetivos de la organización, incluyendo una evaluación de la eficacia de las tareas de evaluación de riesgos que realiza la dirección.

El universo de auditoría y el plan de auditoría relacionado se mantienen actualizados de modo de reflejar los cambios en la dirección de la gestión, objetivos, énfasis y enfoques. Es aconsejable evaluar el universo de auditoría al menos una vez al año con el fin de que refleje las estrategias y la dirección más actualizadas de la organización. En algunas situaciones, los planes de auditoría pueden tener que actualizarse más frecuentemente (por ejemplo, trimestralmente), en respuesta a los cambios en los negocios, operaciones, programas, sistemas y controles de la organización.

2.3.5.2 Establecimiento del plan anual de auditoría

Al diseñar un plan anual de auditoría se debe centralizar en aquellas áreas de negocios o procesos significativos respecto al tipo de riesgo que enfrenta la empresa.

Existen otros elementos a tener en cuenta:

- La capacidad operativa y competencias del equipo de auditores para el tema seleccionado para auditar.
- Complejidad de la materia a auditar y oportunidad en la obtención de la información (Acceso a aplicativos TI).
- Precisión respecto al énfasis que tendrá la revisión respecto a los objetivos de control interno (Operaciones, fiabilidad de reportes y cumplimiento).
- ★ En algunos casos se recoge sugerencias de los clientes.
- Cantidad de unidades o procesos que conforman el universo de la materia auditable de la organización.

Todos estos matices obligan a ser creativos para la formulación de un plan anual de auditoría basada en riesgos. La realidad es que el área de auditoría dispone de recursos limitados y por consiguiente es imposible auditar todo el universo auditable en un año. Otro aspecto a tener en cuenta es el grado de conocimiento del auditor sobre la marcha de la gestión de riesgos. Tener

conocimiento y acceso oportuno a la documentación de la gestión de riesgos se convierte en un tema vital para el desarrollo de este enfoque.

Las mejores prácticas del Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna dan énfasis a la necesidad de elaborar un plan anual de auditoría basada en riesgos. Se fundamenta en la Norma IIA sobre Desempeño 2010 – Planificación, el Consejo para la Práctica IIA Global 2010-1 y 2010-2.

El universo auditable suele estar conformado por procesos, programas, proyectos o áreas consideradas estratégicas en la organización. Al mismo tiempo, se debe tomar en cuenta la vinculación de la materia auditable con las actividades estratégicas vigentes de la entidad.

Una forma de priorización el universo auditable para realizar auditorías es utilizando una metodología que ayude a tomar en cuentas aspectos del tamaño, tiempo (antigüedad de la última auditoría) y apreciaciones sobre el nivel de riesgo involucrado. Obviamente que la cantidad de auditorías a realizar están limitadas por la capacidad operativa de auditores y el tiempo estimado de cada una de ellas para su realización.

★ Figura 2.4

Ciclo metodológico plan anual de auditoría interna



Fuente: <https://marmolblum.wordpress.com/2017/01/23/claves-del-plan-estrategico-de-auditoria-basado-en-riesgo/>

El ciclo de esta metodología podría incluir: La definición y actualización de la materia auditable o universo de auditoría. Conocer los objetivos y meta estratégicas vigentes y su vinculación con la materia auditable. Identificar las métricas de tiempo y tamaño o valor involucrado en la materia auditable. Crear métricas de efectividad respecto al tiempo en cuanto a la estimación y realización de auditorías anteriores. Generar métricas sobre la percepción de los riesgos y debilidades de control, para finalmente conocer el nivel de confianza del control interno como resultado del comportamiento histórico de las debilidades de control acumuladas. Con la finalidad de establecer un criterio uniforme para expresarlo como puntaje de una fórmula que otorgue la prioridad para realizar una auditoría, se seleccionan algunos de los indicadores que a continuación se detallan:

Métricas de gestión de Tiempo y Tamaño:

1) Tiempo: Fecha de última auditoría

Registro de fecha de última auditoría realizada con enfoque moderno de auditoría basada en riesgos.

2) Nivel de impacto

Se obtiene de registros de saldos contables o flujos de recursos comprometidos en cada proceso.

3) Número de transacciones

Es la cantidad de asientos o registros contables de cada proceso auditable. Por lo general es mayor apoyo en auditorías financieras que los otros objetivos de control interno.

Métricas de gestión de Efectividad:

1) Duración real desarrollo de auditoría:

Es el tiempo real en H/H del desarrollo que demandó una auditoría.

2) Costo auditoría:

Es el valor involucrado en la realización de una auditoría, necesaria para determinar el presupuesto de las auditorías a realizar.

Métricas de Riesgos:

1) Percepción de riesgos de la Gerencia de Riesgos:

Cuando se carece de información por debilidad de la madurez de la gestión de riesgos en toda la cadena de valor, se puede recurrir a la calificación elaborada por el área de Gestión de Riesgos, recogiendo su apreciación subjetiva sobre el nivel de riesgos que tendría los procesos o unidades auditables.

2) Debilidades de Control:

Es la cantidad de debilidades de control como resultado de las auditorías.

De acuerdo a sus registros históricos, habría que elaborar una escala de medición para poder aplicar una fórmula y priorizar las auditorías. Esta fórmula podría tener un peso de 40% para los factores de Tamaño y Tiempo (Antigüedad última auditoría), y del 60% las apreciaciones sobre el nivel de riesgos. La fórmula se puede expresar de la siguiente manera:

$$PA = T (20\%) + A (20\%) + [PR (30\%) + DC (30\%)]$$

PA= Determinación de prioridad de auditoría.

T = Tamaño (Nivel de impacto involucrado).

A = Antigüedad de última auditoría. Se asigna máximo puntaje también para aquellos procesos en los que aún no se ha desarrollado una auditoría en forma específica con nuevo enfoque de auditoría.

La apreciación sobre el nivel de riesgos se hace tomando en cuenta los siguientes criterios:

PR= Nivel de percepción del estado de los riesgos por el área de Riesgos. Esta opinión recoge su percepción sobre probabilidad e impacto.

DC= Debilidades de control al término de las auditorías. Esta data de debilidades de control puede servir para elaborar el perfil histórico de confianza del control interno. Se asigna máxima puntuación si aún no se realizó auditoría con nuevo enfoque.

El resultado final arrojará cifras en torno al 100%. Es decir mientras más cercano resulte la cuantificación de la fórmula al 100%, nos indica que es apremiante su inclusión en el plan anual de auditoría.

Finalmente, en forma adicional al resultado de la fórmula de priorización de auditorías, al momento de seleccionar las auditorías es posible tomar en consideración otros criterios tales como: Perfil histórico de confianza del control interno, precisar si obedecen a denuncias sustentadas, áreas no examinadas y criterio propio del auditor.

2.3.5.3 Comunicación y aprobación del plan

Norma principalmente relacionada:

2020 – Comunicación y aprobación

El director ejecutivo de auditoría debe comunicar los planes y requerimientos de recursos de la actividad de auditoría interna, incluyendo los cambios provisionales significativos, a la alta dirección y al Consejo para la adecuada revisión y aprobación. El director ejecutivo de auditoría también debe comunicar el impacto de cualquier limitación de recursos.

La opinión y aprobación de los Planes de Auditoría por la alta dirección y el Consejo, es condición para dar transparencia a la responsabilidad final del contenido de los planes, o lo que es lo mismo a los medios de los que disponen las auditorías internas, que aunque somos conscientes de que no pueden ser ilimitados, tampoco deben ser insuficientes para atender las necesidades de supervisión que se entiendan precisas. Por todo ello las Normas del Instituto de Auditores Internos reiteran la necesidad de nuestra dependencia funcional del Consejo, ya que es quien nos puede apoyar y proteger ante posturas que supongan imposiciones o censuras de la gerencia a nuestros planteamientos objetivamente soportados, lo que requiere que

siempre podamos acudir, o recurrir, al Consejo, como salvaguarda de nuestra función. Motivo por el que en este proceso no es válida la propiedad conmutativa, ya que el orden de los factores si afectaría al resultado.

2.3.5.4 Evaluación de riesgos

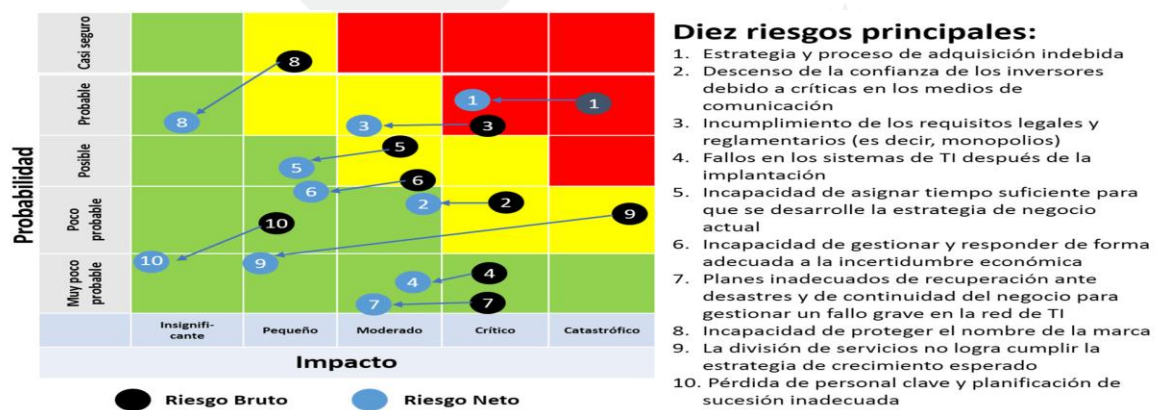
Definición de Riesgo.- La posibilidad de que ocurra un evento que tenga impacto negativo sobre el logro de los objetivos.

1. Incertidumbre (Puede que nunca ocurra).
2. El Riesgo importa y debe gestionarse porque tiene un efecto (Positivo y Negativo).
3. Ese efecto es sobre los objetivos fijados.

La tabla que aparece a continuación se ha utilizado para ofrecer una ilustración gráfica de la probabilidad y del impacto de cada uno de los diez riesgos principales del grupo; las flechas representan la influencia que se cree que ejercen los controles internos sobre dicho riesgo, reduciendo su impacto y probabilidad.

Figura 2.5

Probabilidad e impacto del riesgo



Fuente: Nahun Frett Innovación Radical Función Auditoría Interna

Riesgo inherente: Combinación de factores de riesgo internos y externos en su estado puro no controlado o riesgo bruto que existe debido a la falta de actividades de control (**Riesgo Bruto**).

Riesgo residual El riesgo que permanece después de que la dirección haya realizado sus acciones para reducir el impacto y la probabilidad de un acontecimiento adverso, incluyendo las actividades de control en respuesta a un riesgo (**Riesgo Neto**).



Figura 2.6

Matriz de evaluación de riesgos

Matriz de Evaluación de Riesgos

Probabilidad	Se espera que el incidente se produzca en la mayoría de circunstancias		5	5	10	15	20	25		
	>90%	Casi Seguro	4	4	8	12	16	20		
El incidente se producirá probablemente en la mayoría de Circunstancias	El incidente debería producirse en algún momento		3	3	6	9	12	15		
	50% - 90%	Probable	2	2	4	6	8	10		
El incidente podría producirse en algún momento	El incidente solo se producirá en circunstancias Excepcionales		1	1	2	3	4	5		
	30% - 50%	Posible	1	1	2	3	4	5		
			1	2	3	4	5			
			1	2	3	4	5			
			Insignificante	Pequeño	Moderado	Crítico	Catastrófico			
Tiempo	La reacción se logra durante la actividad habitual diaria		La reacción exige la atención del equipo de dirección regional		La reacción exige la atención del equipo Ejecutivo		La reacción exige la movilización de un equipo de proyecto con dedicación exclusiva		Un incidente crítico que puede acentuarse con la gestión debida	
Beneficio	Menos del 1% o ningún impacto		Impacto del 1% al 3%		Impacto del 3% al 10%		Impacto del 10% al 25%		Impacto superior al 25%	
Facturación	Ejecuto o ningún impacto		Impacto del 1% al 3%		Impacto del 3% al 10%		Impacto del 10% al 25%		Impacto superior al 25%	
Entorno	La exposición in-situ se contiene inmediatamente		La exposición in-situ se contiene después de un periodo prolongado		La exposición in-situ se contiene con ayuda externa		La exposición in-situ se contiene con ayuda externa		Exposición del entorno externo con efectos perjudiciales	
Reputación	Cartas a la prensa Local / sectorial		Serie de artículos en la prensa local/sectorial		Amplia cobertura mediática negativa a escala local/sectorial		Cobertura mediática negativa a escala nacional a corto plazo		Amplia cobertura mediática negativa a escala nacional	
Regulación	Incumplimientos poco graves por parte de empleados individuales		Sin sanción ni interrupción de los servicios programados		Sanción pero no interrupción de los servicios programados		Sanción e interrupción de los servicios programados		Interrupción significativa de los servicios programados durante un periodo de tiempo prolongado	
Atención Dirección	Un incidente, cuyo impacto puede ser absorbido mediante la actividad habitual		Un incidente, cuyas consecuencias pueden ser absorbidas pero se requiere la actuación de la dirección para minimizar el impacto		Un incidente significativo que puede ser gestionado en circunstancias normales		Un incidente crítico que puede acentuarse con la gestión debida		Un desastre con el potencial de conducir a la quiebra de la entidad	

Impacto

Fuente: Nahun Frett Innovación Radical Función Auditoría Interna

Figura 2.7

Resumen registro de riesgos

Resumen Registro de Riesgos

Descripción del riesgo			Evaluación del riesgo inherente				Evaluación del riesgo residual					Acciones de mejora		
Descripción del riesgo	Causa(s)	Consecuencia(s)	Probabilidad Inherente	Impacto Inherente	Puntuación del riesgo	Responsabilidad	Controles existentes	Fuentes de garantías	Probabilidad Residual	Impacto Residual	Puntuación del riesgo	Acciones para un control adicional	Responsable de la acción	Plazo
¿Qué podría ocurrir?	¿Qué podría causar el riesgo?	¿Cuáles son las posibles consecuencias si se produce el riesgo?	1= Muy poco probable 2= Poco probable 3= Probable 4= Probable 5= Casi seguro	1=Insignificante 2=Pequeño 3=Moderado 4=Grave 5=Catastrófico	¿Cuál es la puntuación del riesgo por el impacto?	¿A quién corresponde la responsabilidad general de este riesgo? (nivel de la alta dirección)	¿Qué procesos/controles existen para gestionar el riesgo?	¿Qué garantías se obtienen de estos controles?	1= Muy poco probable 2= Poco probable 3= Probable 4= Probable 5= Casi seguro	1=Insignificante 2=Pequeño 3=Moderado 4=Grave 5=Catastrófico	¿Qué acciones adicionales (si se consideran necesarias) están previstas para tratar el riesgo?	¿Quién es el responsable de desarrollar el plan de acción (nivel de la alta dirección)?	¿Cuándo deben completarse las acciones acordadas?	
Reputación	Mala Publicidad	Caída del precio de las acciones	5	5	25	Todo el equipo Directivo	Todos los procesos y políticas corporativos	Revisión anual de políticas	5	5	25	Ninguna, en corto	Todo el equipo directivo	No se aplica
Pérdida de un cliente clave que afecta a los objetivos de beneficios y crecimiento	1. La distribución de los clientes no es suficiente 2. Servicio de atención al cliente deficiente, p. ej., entregas	1. El cliente representa el 15% de los ingresos o beneficios 2. Afecta a la reputación por buenos servicios 3. Afecta a la capacidad de lograr nuevos negocios	4	4	16	Director comercial	1. Actualizaciones verbales semanales con el cliente clave y el gerente de la cuenta 2. Revisiones formales mensuales del desempeño con el cliente principal y el director comercial 3. Formación obligatoria para todo el personal que trabaja de cara al cliente	Auditoría interna del seguimiento del procedimiento de reclamación, y marketing a partir de las revisiones anuales independientes de los clientes	2	4	8	1. Alinear las métricas de desempeño del equipo de la cuenta con las métricas de satisfacción del cliente clave 2. Sesiones informales mensuales del equipo de la cuenta donde se analizan los comentarios (feedback) de los clientes de cada reunión de actualización con clientes clave 3. Mejora de la recopilación de datos de TI sobre reclamaciones informales y actualizaciones semanales obligatorias a cargo de los equipos de las cuentas - account teams	1. Gerente del equipo de la cuenta 2. Director comercial 3. Director de TI con aprobación del director comercial	1. Incluir en el establecimiento de objetivos del 1T 2. Inmediatamente 3. Artes del 1T de 200x
Importante Riesgos vinculados a los objetivos de negocio y categorías de riesgo Específicos y concisos, respaldados por causas y consecuencias clave	Importante Causas que consideran factores internos y externos Consecuencias directamente vinculadas con los objetivos de negocio y sus KPI's y consideran impactos directos e indirectos				Importante Puntuación de riesgos inherentes y residuales explicadas claramente Probabilidad vinculada con el ciclo de planificación empresarial (p. ej., 3-5 años) Impacto que incluye efecto tanto financiero como no financiero y vinculado con los objetivos de rendimiento financiero		Importante Los controles se dividen entre tipos diferentes - Formal / Informal / Manual / Computarizado Los controles incluyen fuentes de garantías para cumplir los objetivos. Los responsables de los controles debe estar claramente definidos							

Fuente: Nahun Frett Innovación Radical Función Auditoría Interna

2.3.6 Metodología de la Vicepresidencia de auditoría interna Banco ABC

El Banco ABC emplea la metodología de Gestión de riesgos Corporativos COSO ERM la cual consiste en un conjunto de procesos mediante los cuales la auditoría provee aseguramiento independiente al Directorio:

- Si los procesos de gestión de riesgos son apropiados y están bien diseñados.
- Si las medidas de control de riesgos que la Vicepresidencia ha implementado son adecuadas y efectivas, y reducen el riesgo al nivel de tolerancia aceptado por el Directorio.

La implementación de esta metodología, posibilita una eficiente aplicación de los recursos utilizando un enfoque de revisión orientado al riesgo. Implica una mayor tarea de revisión en aquellos procesos considerados riesgosos y menores tareas de revisión en donde el riesgo está minimizado.

2.3.6.1 Recopilación de las expectativas y las necesidades

Antes de elaborar el plan de auditoría se recopila de las expectativas y las necesidades. Las reuniones con la Gerencia, Vicepresidencias y Comité de Auditoría para entender sus necesidades y expectativas de la Auditoría Interna, constituye el cimiento necesario para cumplir el principio de calidad. Al preparar la planificación de los trabajos, se puede presentar el punto de vista de la Auditoría Interna por medio de los principales elementos, incluyendo el enfoque de auditoría, el análisis de riesgo y los acontecimientos relativos a los negocios del Banco, que permitirán satisfacer las necesidades de los stakeholders y sobrepasar sus expectativas de calidad de los servicios. Cuando se define las expectativas, se añade la

objetividad y el escepticismo de los auditores para asegurar que la auditoría y consultoría resulten de la mejor calidad.

Las necesidades y expectativas comprenden, como mínimo:

- Lo que se debe hacer para satisfacer los pedidos de los stakeholders.
- Exigencias regulatorias/estatutarias que representan las necesidades y expectativas desde el punto de vista de la reglamentación/legislación, cuando éstas difieren de las exigencias de los interesados que no forman parte del órgano regulador.
- Expectativas de servicio y calidad que representan el nivel de servicio que los interesados esperan del equipo de trabajo (por ejemplo: Planes de Comunicación, visitas del Gerente a las áreas, trabajo, etc.)
- Naturaleza de los entregables y forma de los informes (informes al Comité de Auditoría, informe sobre control interno y cuestiones de negocios, etc.)

Para ayudar a mantener un diálogo más significativo con el auditado, algunos puntos de enfoque deben ser observados:

- Lo que es esperado de la Auditoría Interna en relación a: Acontecimientos recientes en el ámbito de la reglamentación y la economía. Cambios en las normas aplicables en contabilidad, auditoría y reglamentación.
- ¿Cuáles son los productos que el auditado espera recibir como resultado del trabajo?
- ¿Cuáles son los plazos de entrega de los productos?
- ¿Qué grado de interacción se espera del equipo de trabajo?
- Lo que se espera de la Auditoría Interna con relación a eventuales problemas que involucren a prestadores externos de

servicios(bancos, abogados, actuarios, consultores y soporte de Tecnología de la Información)

En el trabajo inicial, el Vicepresidente de Auditoría Interna y el equipo de auditoría identifican primero las necesidades y las expectativas, mediante conversaciones con varios colaboradores del Banco durante el proceso de planificación del trabajo.

En general, en trabajos recurrentes es provechoso para el Gerente de la DAI utilizar la reunión de inicio de los trabajos del año anterior, como punto de partida para identificar necesidades y expectativas antes de la reunión con los colaboradores para actualizar y acordar las necesidades y expectativas del año en curso. La información obtenida sirve para facilitar la preparación de una adecuada planificación del trabajo.

Los gerentes que necesitan saber acerca de los trabajos, serán informados en la reunión de inicio del trabajo. Para la realización del trabajo de auditoría podrá requerirse la elaboración de una presentación inicial, en la cual se resume los aspectos más importantes de la estrategia y el plan de trabajo. Su preparación corresponde al auditor encargado y su revisión y aprobación al Sub-Gerente responsable, quien deberá hacerlo de conocimiento de la Vicepresidencia de Auditoría Interna.

2.3.6.2 Planificación estratégica y plan anual

Asimismo se realiza una planificación estratégica el cual se ilustra en el plan Anual de Auditoría Interna del Banco ABC, se prepara con perspectivas a corto, mediano y largo plazo en un horizonte de 3 años. El proceso de formulación de la planificación estratégica posee la siguiente estructura:

- Evaluar el ambiente actual contra las principales prácticas de referencia (benchmarks) y evaluar el rendimiento pasado.

- Entender las tendencias actuales y futuras de auditoría interna.
- Documentar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) para identificar brechas y oportunidades.
- Entender la visión y estrategia de negocio.
- Actualización de la visión y misión de la DAI para satisfacer las necesidades del negocio.
- Identificar los principales impulsores de valor y los temas de riesgo.
- Determinar el alineamiento con las expectativas de los stakeholders y del negocio.
- Determinar las principales iniciativas para lograr la misión y visión deseada.
- Desarrollar un plan de 3 años para alcanzar estas iniciativas.
- Documentar los objetivos y los resultados deseados de cada iniciativa.
- Establecer los planes detallados del proyecto y fecha esperada de término.
- Identificar medidas de desempeño y seguir el progreso contra cada iniciativa.
- Preparar reportes para los principales interesados (stakeholders).

En general, la planificación estratégica de Auditoría establece la misión, objetivos y metas del área, así como las medidas para poder alcanzar los puntos anteriores, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos del Banco ABC, los riesgos expuestos, expectativas del Comité de Auditoría, Vicepresidencias, Gerencia y otras partes interesadas. Esto permite al Comité de Auditoría y otras partes interesadas, evaluar la congruencia de sus objetivos y la eficacia de las acciones de gerenciamiento en el futuro.

La estrategia informa sobre el lugar donde la Auditoría Interna opera y cómo crea valor en esta actividad.

Anualmente, el Comité de Auditoría revisa y aprueba el cumplimiento de la estrategia. Los principales objetivos, metas y normas de la Auditoría Interna; así como las acciones necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos.

La información y pasos que la Auditoría Interna utiliza para evaluar sus objetivos y estrategias son:

- Documento que contiene la planificación estratégica.
- Indicadores de desempeño en relación a los objetivos vinculados a largo, mediano y corto plazo.

2.3.6.3 Entendimiento del negocio

Es importante también el entendimiento y análisis del ambiente del Banco ABC, objetivos estratégicos, factores externos de sus productos y servicios, de la aplicación de políticas contables y su desempeño, es un aspecto fundamental para que la Vicepresidencia de Auditoría Interna forme su propio punto de vista sobre los riesgos del proceso a examinar a fin de lograr una auditoría efectiva.

Ese punto de vista independiente, es formado por medio de la investigación de la Vicepresidencia de Auditoría Interna realiza la comparación del Banco ABC con su sector, competidores y/o similares. Asimismo la Vicepresidencia de Auditoría Interna debe formular su punto de vista, en lo que respecta a la evaluación y análisis del riesgo y el ambiente de control interno. Con ello se cuenta, con una base para evaluar la forma como la Gerencia mira sus negocios, la cual permite comparar opiniones de la Gerencia con las de la Vicepresidencia de Auditoría Interna, empleando el escepticismo profesional.

Para ello se deben considerar las siguientes preguntas:

¿Cuáles son los objetivos de negocios y cómo la Gerencia está organizada para alcanzarlos? ¿Cómo la Gerencia identifica y evalúa los riesgos del Banco, inclusive riesgos de fraude? ¿Qué riesgos cree la DAI que son enfrentados por la Gerencia para alcanzar los objetivos? ¿Sobre qué la Gerencia necesita obtener confianza relevante de los auditores, incluyendo la confianza relacionada con la información financiera?

Al usar este entendimiento, la Vicepresidencia de Auditoría Interna puede analizar la evaluación de riesgos hecha por la Gerencia con relación a su punto de vista, así como evaluar la eficacia de los controles implementados para mitigar los principales riesgos, adquiriendo las condiciones de realizar una auditoría con enfoque de auditoría basada en riesgos y mantener una gestión eficaz del riesgo.

El entendimiento de la Vicepresidencia de Auditoría Interna sobre el Banco ABC y su ambiente, podría comprender los siguientes elementos:

- Sector, reglamentación y otros factores externos: Ambiente regulatorio, ambientes legal y político, así como exigencias ambientales, otros factores externos, como condiciones económicas generales, tasas de interés y disponibilidad de financiamiento, así como inflación o revaluación/devaluación de la moneda.
- Naturaleza del Banco: Propiedad y Gobernanza, así como relaciones entre los propietarios y otras personas o entidades, estructura del Banco ABC y procesos de negocios, actividades de financiamiento y tipos de inversiones que hace y pretende hacer.
- Objetivos estratégicos y riesgos de negocios: Objetivos y estrategias del Banco, principales riesgos de negocio a los que está expuesto el Banco.

- Selección y aplicación de políticas contables por el Banco ABC: Si las políticas contables son adecuadas para el Banco ABC y coherentes con el marco financiero y regulatorio aplicable, métodos que el Banco ABC usa para contabilizar operaciones significativas y no usuales, cambios en las políticas contables del Banco ABC, incluyendo las razones del cambio, si existe divulgación adecuada sobre cuestiones relevantes referentes a la información financiera.
- Medición y revisión del desempeño financiero del Banco: medidas de desempeño del Banco ABC que ayudan a evaluar si hay presiones o motivaciones para la Gerencia, que lleven a realizar acciones con el objetivo de distorsionar la información de desempeño o financiera del Banco ABC, información interna usada por la Gerencia, tales como, principales indicadores de desempeño, presupuestos, análisis de variaciones, información sobre segmentos y reportes de desempeño, así como, la comparación con similares, información externa, tales como, informes de analistas e informes de agencias de clasificación de crédito.

★ El equipo de Auditoría al documentar la comprensión del Banco y el resultado del punto de vista de la Auditoría Interna sobre riesgos de negocios, la Vicepresidencia de Auditoría Interna puede:

- Comparar su visión con la visión de la Gerencia, sobre el análisis de riesgos y el ambiente de control.
- Crear un marco de referencia de trabajo que pueda ser consultado por el equipo de trabajo durante el trabajo.
- Asegurar que no hubo cambios, el cual exigiría una modificación del enfoque de auditoría basada en riesgos.

También es importante el Entendimiento del negocio a nivel de procesos con el fin de preparar un Plan Anual de Trabajo de Auditoría (PAT) basado en riesgos y luego de haber documentado la comprensión del negocio, es necesario evaluar el nivel de riesgos de los procesos del Banco, para lo cual es necesario identificar los procesos, a fin de evaluar los riesgos y controles asociados a los mismos, lo que permitirá focalizar el PAT en los procesos más riesgosos del Banco ABC. La cadena de valor es una herramienta que permite analizar sistemáticamente todas las actividades que desempeña el Banco a fin de identificar los procesos de negocio y de soporte. A continuación se describe los procesos que conforman la cadena valor.

- Macro procesos de línea o negocio: Son los procesos del Banco, enfocados a la ejecución de las políticas y estrategias relacionadas con la calidad de los productos o servicios que se ofrecen a los clientes; necesarios para generar, comercializar o mantener un producto o servicio.

Tienen por objetivo evaluar los controles internos y la gestión de los riesgos de los procesos corporativos críticos y de infraestructura operacional de uso común en las áreas.

- Macro procesos de soporte: Son aquellos que dan apoyo a los procesos de negocio. Involucra la evaluación de la gestión del área de negocio, en cuanto a la adherencia a los procesos de negocio y de infraestructura operacional de uso común y la adecuación y efectividad de aquéllos propios del área.

La Cadena de Valor y los procesos definidos son dinámicos, en función del crecimiento en servicios y productos del Banco, por lo que, anualmente, la vicepresidencia de Auditoría Interna revisará la integridad y suficiencia de dicha cadena.

2.3.6.4 Evaluación anual de riesgos

Importante la evaluación anual de Riesgos la cual se debe realizar una evaluación anual de riesgos para que la planificación de los trabajos sea completa y demuestre la comprensión.

Las Gerencias y las Divisiones detalladas en la matriz del Comité de Gestión Integral de Riesgos (Comité GIR) son responsables de velar y evaluar la gestión de riesgo operacional, crédito, mercado, estratégico, reputacional y cumplimiento y reportar periódicamente al Comité GIR la gestión de los mismos.

La evaluación anual de riesgos permite a la Vicepresidencia de Auditoría Interna asignar el nivel apropiado de recursos a las áreas de mayor riesgo.

Evaluación del proceso de gestión de riesgos: Las actividades de Auditoría Interna ayudan al Banco ABC a identificar y evaluar exposiciones significativas a riesgos, así como contribuyen a la mejora de los sistemas de gestión de riesgos y control. Se consideran los siguientes aspectos en el proceso de evaluación de la gestión de riesgos para la planificación de los trabajos.

- ¿Los riesgos de las estrategias de negocios y actividades son identificados y priorizados?
- ¿La Gerencia, el Comité de Auditoría y el Directorio determinaron el nivel de riesgo aceptable por el Banco, incluyendo la aceptación de riesgos concebidos para el cumplimiento de los planes estratégicos?
- ¿Las actividades destinadas a mitigar los riesgos están diseñadas e implementadas con el objetivo de reducir o, controlar los riesgos a niveles que fueron considerados aceptables por la Gerencia, por el Comité de Auditoría y el Directorio?

- ¿Las actividades de seguimiento permanente son ejecutadas con el objetivo de reevaluar periódicamente el riesgo y la eficacia de los controles?, considerando que:
- Las prácticas de seguimiento contemplan todos los riesgos relevantes, siendo las evaluaciones, las informaciones y los procedimientos utilizados, apropiados, probados y documentados adecuadamente.
- Los informes y otras formas de reporte, son adecuados a las actividades del Banco y permiten monitorear las exposiciones al riesgo, en conformidad con los límites y objetivos establecidos.
- Los informes son oportunos y contienen información suficiente para los responsables, para identificar tendencias adversas y evaluar adecuadamente el nivel de riesgo enfrentado por el Banco.
- ¿La Gerencia, el Comité de Auditoría y el Directorio reciben informes periódicos de los resultados del proceso de gestión de riesgo?

El equipo de auditoría debe obtener evidencias suficientes a fin de formar una opinión sobre el proceso de gestión de riesgo del Banco ABC, reuniendo esas evidencias, el auditor puede considerar, entre otros, los siguientes tipos de procedimientos de evaluación:

- La investigación y la revisión de materiales de referencia e informaciones relacionadas con la metodología de gestión de riesgo, como base para evaluar si los procesos usados por el Banco son apropiados y representan las mejores prácticas para el Banco.
- Las investigaciones, tendencias e información de la industria y otras fuentes de información, para determinar riesgos y

exposiciones que puedan afectar al Banco y sus procedimientos de control para mitigar y monitorear los riesgos son adecuados.

- Los informes de auditoría sobre el proceso de gestión de riesgos, elaborados por la Vicepresidencia de Auditoría Interna y por los auditores externos.
- Las entrevistas realizadas con la Gerencia para determinar los objetivos del área de negocios/soporte los, riesgos y controles de los mismos.
- La información para evaluar independientemente la eficacia de la mitigación de riesgo, seguimiento, y comunicación de riesgos y las actividades de control asociadas.
- La evaluación de líneas de reporte para el monitoreo de los riesgos.
- La revisión de informes con los resultados de la gestión de riesgos.
- La determinación de la eficacia de la auto-evaluación de los procesos, por medio de observaciones, pruebas directas de control y procedimientos de monitoreo, para probar la oportunidad de las informaciones usadas en las actividades de monitoreo.
- La revisión de asuntos relacionados con la gestión de riesgos que puedan tener oportunidades de mejora y, de ser apropiado, la discusión con la Gerencia, el Comité de Auditoría y el Directorio. Evaluar si la Gerencia aceptó un nivel de riesgo que sea

inadecuado con la estrategia y políticas de gestión de riesgos del Banco.

Finalmente, si se determina que la Gerencia ha realizado una adecuada evaluación de riesgos, la Vicepresidencia de Auditoría Interna debería obtener una copia de la misma y determinar cómo y cuándo fue creada y actualizada.

La Vicepresidencia de Auditoría Interna deberá determinar si el análisis de riesgos es apropiado, suficiente y vigente, que el nivel apropiado de personal fue involucrado en la creación y actualización, y que el alcance es suficiente para direccionar los principales riesgos del Banco. Una forma de lograr esto, es confirmar que los riesgos identificados en la evaluación de riesgos se relacionan con los objetivos estratégicos del Banco. Esta información debe ser considerada por la Vicepresidencia de Auditoría Interna cuando forma su opinión sobre la gestión de riesgos.

En caso contrario, si la Gerencia no ha desarrollado una evaluación de riesgos adecuada, la Vicepresidencia de Auditoría Interna deberá crear una, para propósitos de la elaboración del Plan Anual de Trabajo (PAT) basada en riesgos.

2.3.6.5 Identificación y evaluación de riesgos

Si producto del análisis del proceso de gestión de riesgos, se determina que la evaluación de riesgos desarrollada por la Gerencia es adecuada, la Vicepresidencia de Auditoría Interna debe obtener la Matriz de Riesgo pertinente. (Por ejemplo: En el caso del Banco, obtener la Matriz de Riesgo Operacional por producto)

En caso la Gerencia del Banco no haya desarrollado un proceso de evaluación de riesgos adecuado, la Vicepresidencia de Auditoría Interna debe identificar los riesgos inherentes y riesgos residuales que afectan a los procesos del Banco y que forman parte del Plan Anual de Trabajo de la Vicepresidencia de Auditoría Interna; como consecuencia, los objetivos del trabajo de la Auditoría Interna deben reflejar los resultados de la evaluación de los riesgos.

Para identificar riesgos en los procesos se requiere: Revisar y analizar los riesgos a nivel entidad y analizar la documentación de los procesos/subprocesos. Realizar un entendimiento detallado de los subprocesos (inputs, outputs, sistemas, personas, etc.) e identificando los riesgos que podrían causar que los objetivos del subproceso no se alcancen. Para ello, se plantean las siguientes preguntas:

- ¿Qué es lo que puede impedir la consecución de los objetivos del subproceso?
- ¿Qué es lo que puede salir mal en el subproceso?
- ¿Qué impacto podrían tener algunos eventos externos en el subproceso?
- ¿Existen aspectos en el subproceso que impidan alcanzar los objetivos en forma más eficaz y económica?

Asimismo, es importante mencionar que las principales fuentes para identificar los riesgos serán: La estrategia del (las) área(s) materia de evaluación, errores en los procesos o transacciones, fallas en los sistemas de información, incumplimiento o ausencia de normas, personal involucrado, reclamos y/o fraudes.

Algunos ejemplos de riesgos asociados a procesos críticos podrían ser:

Remesas: Ausencia de una adecuada segregación de funciones. Las funciones están concentradas en una sola persona, las cuentas contables no son conciliadas oportunamente, las actividades del asistente a cargo no están descritas en documento alguno.

Transferencias al exterior: Falta de un procedimiento de verificación de las transferencias enviadas, antecedentes de irregularidades, errores operativos frecuentes.

2.3.6.6 Evaluación de riesgos

Una vez obtenidas las Matrices de Riesgo (ya sea por la Gerencia de Riesgos o la generada por la Vicepresidencia de Auditoría Interna) el equipo de auditoría interna debe determinar el nivel de exposición al riesgo residual. El riesgo residual es el nivel de riesgo resultante luego de haberse evaluado los controles mitigantes de los riesgos inherentes identificados.

Debido a que el Banco ABC cuenta con Matrices de Riesgos de evaluación de riesgo residual de manera cuantitativa (por ejemplo: Matrices de Riesgo Operacional por producto), la Vicepresidencia de Auditoría Interna deberá homologar el enfoque cuantitativo a un enfoque de evaluación cualitativo con la finalidad de alinearlos al enfoque metodológico. Esto permitirá a la Vicepresidencia de Auditoría Interna registrar de manera cualitativa el nivel de impacto y probabilidad de los riesgos residuales identificados a fin de obtener el nivel de exposición del riesgo residual. El equipo de auditoría interna, deberá utilizar los ratings mostrado en el cuadro adjunto, a fin de homologar el enfoque cuantitativo a un enfoque cualitativo.

Nivel de Impacto

Tabla 2.2

Nivel de impacto

	= Impacto + Frecuencia
Nivel de Exposición del Riesgo Residual	2

Medidas	Bajo	Moderado	Relevante	Alto	Critico
Cuantitativo					
Rating	20%	40%	60%	80%	100%

Fuente: Manual de Auditoría Interna Banco ABC

La Vicepresidencia de Auditoría Interna debe establecer los rangos económicos (medida cuantitativa) para medir el nivel de impacto. Es importante mencionar que, los rangos de las medidas cuantitativas que sean establecidas, deben ser en base al apetito de riesgo que la Gerencia del Banco quiere asumir en línea con el logro de sus objetivos.

Probabilidad

Tabla 2.3

Nivel de probabilidad

Medidas	Muy Raro	Raro	Eventual	Frecuente	Muy Frecuente
Cuantitativo					
Rating	20%	40%	60%	80%	100%

Fuente: Manual Auditoría Interna Banco ABC

La Vicepresidencia de Auditoría Interna debe determinar la probabilidad de ocurrencia de los eventos de riesgos asociados. Una vez obtenido el nivel de impacto y probabilidad del riesgo residual, el equipo de auditoría interna deberá determinar el nivel de exposición del riesgo residual de la siguiente manera:

- Nivel de Impacto: El impacto se refiere a la repercusión y/o efecto de la materialización de un riesgo en el ámbito social (daño de imagen), económico (pérdida financiera), legal (demandas), entre otros. El impacto debe ser calificado preliminarmente y en términos de severidad (nivel).
- Probabilidad: Grado de ocurrencia del riesgo considerando la frecuencia de la actividad de control.

Tabla 2.4

Nivel de exposición del riesgo residual

Riesgo Residual	Bajo	Moderado	Relevante	Alto	Critico
Resultado	0% - 20%	20% - 40%	40% - 60%	60% - 80%	80% - 100%

Fuente: Manual de Auditoría Interna Banco ABC

A continuación se detalla la descripción de las medidas de clasificación del riesgo residual:

- Riesgo bajo: En general, se asignará una calificación de riesgo bajo a los riesgos que cuyo impacto, recurrencia no tienen mayor

significatividad a nivel de proceso y la corrección del control asociado a los mismos apoyará a la eficiencia y eficacia en el proceso.

- **Riesgo moderado:** En general, se asignará una calificación de riesgo moderado a los riesgos que por su impacto y recurrencia aporten la necesidad de medidas correctivas a largo plazo a fin de mejorar las debilidades detectadas.
- **Riesgo relevante:** En general, aquellos riesgos que por su impacto, recurrencia o importancia para el Banco ABC, aporten la necesidad de medidas correctivas a mediano plazo que mejoren las debilidades detectadas. Por ejemplo: Pérdidas mayores al nivel de tolerancia al riesgo aprobado para negocios con exposiciones menor al riesgo operacional, ausencia de procedimientos, fallas afectas a sanciones no determinadas, ineficiencia, incumplimiento que no clasifica como medio ni alto.
- **Riesgo alto:** En general, aquellos riesgos que por su impacto, recurrencia o importancia para el Banco ABC planteen consecuencias muy significativas y necesiten de una o varias acciones correctivas a muy corto plazo que mitiguen el riesgo detectado. Por ejemplo: Pérdidas mayores al nivel de tolerancia al riesgo aprobado para negocios con exposiciones moderadas al riesgo operacional, riesgo a la continuidad del negocio e imagen corporativa, falta u omisión grave de procedimientos, faltas afectas a pena corporal, multas y amonestaciones e inexistencia o falta grave de relación contractual. Se incluye también en este nivel aquella deficiencia significativa que se repite de un informe anterior, cuya fecha comprometida ha sido diferida sin justificación.

- **Riesgo Crítico:** En particular aquellos riesgos que por su impacto e importancia para el Banco; así como, la urgencia en acometer las acciones pertinentes con consecuencias graves o muy significativas de tipo económico, imagen, legales u otros, necesiten una atención especial y una información muy urgente al Directorio.

2.3.6.7 Plan anual de trabajo

El plan anual de trabajo (PAT) es la planificación operativa donde están definidos la duración de cada trabajo, y los recursos que se asignarán en el tiempo para poder alcanzar los mismos. El objetivo principal del Plan es mantener un programa de auditoría interna, eficaz y eficiente que proporcione una seguridad razonable del sistema de control interno del Banco, que deberá ser elaborado por el Vicepresidente de Auditoría Interna, y discutido y aprobado por el Comité de Auditoría Interna.

El PAT propuesto debe ser flexible, de modo que se pueda hacer ajustes durante el año como resultado de los cambios en las estrategias de gestión, condiciones externas o expectativas sobre el logro de objetivos del Banco. Los cambios en la orientación de la Gerencia, objetivos y enfoque, se reflejan en la respectiva actualización del universo de auditoría y en el respectivo PAT. Los cambios deben ser revisados y aprobados por la Vicepresidencia de Auditoría Interna y, de ser significativos, deben ser aprobados por el Comité de Auditoría.

El universo de auditoría tiene como característica ser dinámico, ya que se modifica a medida que evoluciona como negocio el Banco en sus productos, mercado, estructuras y sistemas. Por lo tanto, la labor de identificación y definición del universo de auditoría es continua, requiriendo por tal motivo, llevar a cabo una revisión formal cada año al momento en que se elabora el Plan Anual de Trabajo (PAT) y el presupuesto.

El Banco ABC está regulado por la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradora de Fondo de Pensiones (SBS), por lo que con el fin de dar cumplimiento a las normas emitidas por dicha institución, su Plan Anual de Trabajo (PAT), incluye las actividades de auditoría basada en riesgos, cumplimiento regulatorio y exámenes no previstos, que se determinan en base al planeamiento estratégico del Banco, matrices de riesgos, expectativas de la Gerencia General, Vicepresidencias Ejecutivas, Comité de Auditoría y requerimientos de la SBS. En ese sentido la Vicepresidencia de Auditoría Interna presenta las siguientes modalidades de trabajo.

- **Auditoría programada:** Son trabajos programados en el plan anual de auditoría con foco en los riesgos inherentes y residuales a los aspectos operacionales y tecnológicos. El propósito es suministrar una seguridad razonable sobre la gestión de riesgos, controles y procesos de gestión corporativa, a fin de agregar valor y mejorar las operaciones del banco. Asimismo, las auditorías programadas incluyen los requerimientos de la SBS y son ejecutadas para evaluar la adherencia y conformidad a la normativa aplicable. Sin embargo, algunas de las actividades programadas podrán ser excluidas del Plan Anual de Auditoría Interna del Banco siempre y cuando no sean relevantes según la metodología de auditoría basada en riesgos corporativos Coso ERM, previa autorización de la SBS y sustentación de las razones por los cuales se excluyó dichas actividades.
- **Auditoría no programada:** Corresponde a exámenes especiales no previstos, vinculados a hechos o situaciones consideradas relevantes, siendo realizados para atender una solicitud del Directorio, Comité de Auditoría y la Alta Gerencia.

Una vez finalizado el proceso de formulación del Plan Anual, aplicando la metodología basada en riesgos, la Gerencia de Auditoría Interna en cumplimiento de la regulación vigente de la SBS está obligada a preparar

y someter la aprobación del Plan Anual de Trabajo (PAT) ante el Directorio, el mismo que debe ser remitido a la SBS, antes del 31 de diciembre del año previo.

Todas las solicitudes de trabajos adicionales que comprometieran el Plan Anual de Auditoría deben ser revisadas y aprobadas por el Comité de Auditoría. Periódicamente, el Vicepresidente de Auditoría Interna debe comunicar al Directorio y al Comité de Auditoría sobre la actividad de auditoría interna en lo referido al propósito, autoridad, responsabilidad y desempeño de su plan.

El proceso de formulación del Plan Anual de Auditoría considera entre otros, los siguientes aspectos:

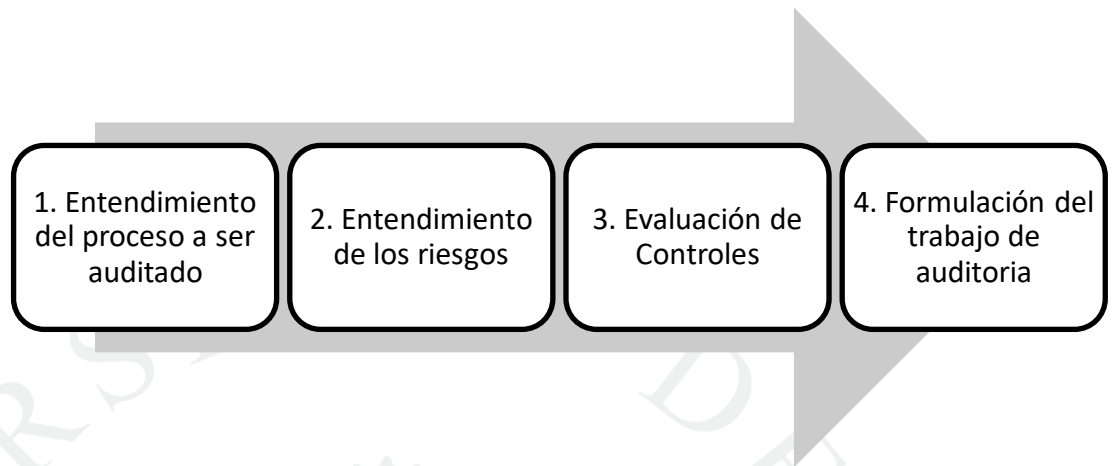
- Los objetivos y alcances del plan deben ser alcanzables y medibles.
- Plan de Actividades, exámenes e informes y cronograma de trabajo.
- Recursos Humanos disponibles para el cumplimiento del plan. Incluye la relación del personal que conforma la División indicando su categoría funcional y formación profesional.
- Seguimiento a las observaciones formuladas por la SBS

2.3.6.8 Planificación

El flujo de la fase de planificación de los trabajos de auditoría sigue la secuencia de las etapas mostradas en el gráfico, el cual garantiza el enfoque de los trabajos con base en la gestión de los riesgos que puedan impedir al Banco alcanzar sus objetivos estratégicos. La planificación de los trabajos de auditoría interna ocurre conforme al Gráfico mostrado a continuación:

Figura 2.8

Planificación del trabajo de auditoría interna



Fuente: Manual Interno Banco ABC

Cabe mencionar que, las normas sobre desempeño que forman parte de las Normas Internacionales acordadas para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna aprobadas por el Instituto de Auditores Internos, relacionadas con la naturaleza del proceso de planificación para el servicio de auditoría interna son:

Tabla 2.5

Normas de Desempeño

2010- Planificación	2200-Planificación del trabajo
2020-Comunicación y aprobación	2201-Consideraciones sobre planificación
2030-Administración de recursos	2210-Objetivos del trabajo
2050-Coordinación	2220-Alcance del trabajo
2040-Políticas y Procedimientos	2230- Asignación de recursos para el trabajo
2060-Informe a la alta dirección y al consejo	2240-Programa de trabajo
2100-Naturaleza del trabajo	2300-Desempeño del trabajo

2110-Gestión de riesgos

2120-Control

2130-Gobierno

Fuente: Instituto Global de Auditores Internos www.globaliia.org

La metodología a seguir para estar en condiciones de realizar un apropiado planeamiento aconseja cumplir con las siguientes etapas:

2.3.6.8.1 Entendimiento del proceso a ser auditado

Este proceso permite lograr un entendimiento general del proceso o materia sujeta a evaluación con el fin de identificar, de manera preliminar, los riesgos y/o controles existentes y, a partir de ello, determinar los objetivos y alcance de la auditoría que serán formalizados en la presentación inicial del trabajo de auditoría, el cual es expuesto ante el Vicepresidente responsable del proceso auditado. Una planificación adecuada permitirá mantener el equilibrio entre los objetivos de la auditoría, alcance y recursos asignados. De allí la conveniencia de identificar las situaciones que podrían comprometer el logro de tales objetivos y, por ende, los de la auditoría misma. Adicionalmente, para los trabajos de auditoría recurrentes los auditores internos para la planificación del trabajo del proceso a auditar considerarán la selección, clasificación y análisis de datos obtenidos de diversas fuentes de información, tales como:

- Archivo Permanente
- Información Proveniente de reuniones con el área auditada
- Medios electrónicos (redes internas y externas)
- Información pública (medios de comunicación, usuarios, etc.)
- Entidades reguladoras

La información a obtener se describe en la siguiente tabla:

Tabla 2.6

Información necesaria para realizar la auditoría

Aspecto	Información
Planeamiento	Plan estratégico/operativo Análisis FODA Informes de evaluación anual Otros documentos relativos al planeamiento
Organización	Organigrama/detalle de la fuerza laboral Delegación de autoridad o grado de autonomía Manual de Funciones Descripciones de los sistemas de información
Productos o servicios que ofrece	Naturaleza y características Intermedios o finales Proveedores Destinatarios/usuarios Insumos y Fuentes
Sistemas gerenciales de información con que cuenta	Asignación presupuestaria Ejecución presupuestaria Estados Financieros y complementarios Informes de Gestión Informes anteriores de auditoría interna/externa/SBS/Consultorías

Procesos operativos	Operaciones o actividades críticas Manual de procesos y/o procedimientos
Normativa externa- entes reguladores	Resoluciones, circulares o normativa de entes reguladores

Fuente: Manual de Auditoría Interna Banco ABC

Antecedentes de informes anteriores de la SBS, auditoría externa, auditoría interna y empresas consultoras, contienen información de importancia (descripción de riesgos, opiniones y recomendaciones) que debe ser tomada en cuenta por el equipo de auditoría para la planificación de su evaluación.

Con base en ello, deberá considerarse, entre otros, lo siguiente:

- Áreas y procesos críticos examinados.
- Oportunidad de la implantación de las medidas correctivas.
- Recomendaciones pendientes de implantación.
- Identificación de áreas o actividades críticas no auditadas.

2.3.6.8.2 Entendimiento de los riesgos

Los riesgos que el equipo de auditoría interna deberá identificar son los directamente relacionados con el objetivo del control. El equipo de trabajo deberá centrar sus esfuerzos de auditoría sobre los riesgos que impidan al Banco ABC alcanzar los objetivos de control clave. Se trata de aquellos riesgos que al final también conducirán el alcance de la auditoría.

2.3.6.8.3 Evaluación de controles

La Vicepresidencia de Auditoría Interna debe asistir al Banco ABC en el mantenimiento de controles efectivos, mediante la evaluación de la eficacia y eficiencia de los mismos y promoviendo la mejora continua.

El control se define como el conjunto de políticas, normas y procedimientos establecidos por la Gerencia para mitigar o gestionar el riesgo, y que incrementa la probabilidad que el proceso logre sus metas y objetivos. Son incorporados en los procesos para garantizar que se cumplan los objetivos generales del Banco y de los procesos.

Para identificarlos, el auditor interno deberá:

- Realizar entrevistas con los usuarios a cargo del área del proceso evaluado.
- Revisar las actividades de control incluidas en las políticas, procedimientos y manuales; así como determinar posibles brechas presentadas entre los documentos y las actividades de control.
- Precisar la naturaleza del control (preventivo o detectivo)

El equipo de auditoría interna debe utilizar el juicio profesional, observando los criterios detallados a continuación, y la experiencia profesional, a lo largo de sus trabajos, para concluir si un control, individualmente o en combinación con otros, es suficiente para responder a los riesgos relevantes. Al ejercer el juicio se debe considerar:

- Relevancia.
- Estructura del área de negocios.
- Diversidad y complejidad de las operaciones y áreas de negocio.
- Exigencias legales y regulatorias aplicables.

- Naturaleza y complejidad de los sistemas que forman parte del control interno de los negocios del área, incluyendo el uso de empresas de prestación de servicios.

2.3.6.8.4 Clasificación de controles

Los controles deben ser clasificados como:

- Preventivos: Conjunto de políticas, normas y procedimientos establecidos por el Banco con el objetivo de reducir preventivamente los grados de exposición de riesgos.
- Detectivos: Son mecanismos que identifican, oportunamente, la existencia de desvíos en relación a las metas o a los patrones establecidos por el Banco.

2.3.6.8.5 Establecimiento de los objetivos de control

El equipo de auditoría interna debe evaluar la suficiencia de los controles internos en la fase de planificación, debe tomar un análisis juicioso en cuanto a la efectividad del control para mitigar el riesgo. Este análisis puede considerar los objetivos de control que son definidos en el COSO ERM, los mismos que se detallan a continuación:

Tabla 2.7

Objetivos de control

C	Totalidad	Este objetivo significa que al implementar controles para alcanzar el objetivo de totalidad del procesamiento de información, la Gerencia busca asegurar que todas las operaciones que ocurran entraron y fueron aprobadas para procesamiento, que los ítems duplicados son identificados y rechazados por el sistema y asimismo que las excepciones son tratadas y solucionadas.
----------	------------------	---

A	Exactitud	Este objetivo significa que todos los elementos claves de cada operación son ingresados y registrados correctamente. La exactitud también es de particular importancia cuando se hacen modificaciones en datos permanentes. Por ejemplo: fecha, cliente, cantidad, tasa, precio, etc.
V	Validez	Este objetivo significa que todas las operaciones deben ser ingresadas una sola vez al sistema. La Gerencia tiene la obligación de asegurar que las operaciones registradas en los sistemas se refieran a acontecimientos reales, autorizados por el Banco ABC.
R	Acceso Restringido	Este objetivo significa la restricción a los archivos de información que deben mantenerse en forma confidencial, sólo se deberá tener acceso en función de las necesidades. El trabajo de auditoría está más enfocado en la necesidad de protegerse de modificaciones no autorizadas y restringir el acceso físico a activos tangibles, tales como el efectivo.

Fuente: Manual de Auditoría Interna Banco ABC

En la fase de planificación de los trabajos, la Vicepresidencia de Auditoría Interna debe obtener una comprensión preliminar de los riesgos a los que están expuestos los objetivos de procesamiento y de las correspondientes actividades de control implementadas para mitigarlos. Solo en la fase de ejecución, se deberá evaluar y validar las actividades de control identificadas que mitiguen los riesgos sobre el flujo de operaciones en cuestión.

2.3.6.8.6 Afirmaciones en la información financiera

Las afirmaciones financieras son aplicadas sobre los controles directamente relacionados con el origen, registro y consolidación de los montos registrados, en los reportes contables y financieros divulgados y deberán ser resumidas por medio de una o más expresiones denominadas “afirmaciones”, las cuales se presentan a continuación:

Tabla 2.8

Afirmaciones en la información financiera

C	Completo	Todas las transacciones fueron registradas e incluidas en los reportes financieros
A	Exactitud	Los saldos y transacciones registradas son matemáticamente exactas, están basadas en valores correctos, son registrados en las cuentas apropiadas y están sumariadas y registradas correctamente en el mayor general.
C	Corte	Los saldos y transacciones son registrados en los periodos correctos.
EO	Existencia/Ocurrencia	Las transacciones han ocurrido y no son ficticias y han sido

		autorizados
RO	Derechos y Obligaciones	Los activos registrados constituyen derechos de la entidad y los pasivos registrados constituyen obligaciones de la misma a la fecha de los reportes contables.
PD	Presentación y Revelación	Los componentes de los estados contables han sido apropiadamente clasificados y descritos, conforme a las normas aplicables
V	Valuación	Los activos, pasivos y resultados son incluidos en los estados contables por los montos apropiados y todos los ajustes de valuación son adecuadamente registrados.

Fuente: Manual de Auditoría Interna Banco ABC

Relación entre objetivos de procesamiento de la información y aserciones financieras:

Tabla 2.9

Aserciones financieras

Totalidad	Completo, corte, existencia y ocurrencia, derechos y obligaciones
Exactitud	Exactitud, valuación, presentación y revelación
Validez	Existencia y ocurrencia, corte, derechos y obligaciones
Acceso Restringido	Todo excepto derechos y obligaciones

Fuente: Manual de Auditoría Interna del Banco ABC

2.3.6.8.7 Establecimiento de los objetivos COSO ERM

Los objetivos del sistema o proceso bajo revisión deben evaluar que los objetivos del COSO son direccionados de manera apropiada. La actividad de auditoría interna debe evaluar la adecuación y eficacia de los controles en respuesta a los riesgos del gobierno, operaciones y sistemas de información de la organización. Se espera que los controles aseguren, entre otros, la existencia de las siguientes condiciones:

- ¿La información financiera y operacional es confiable e íntegra?
- ¿Las operaciones son ejecutadas eficientemente y alcanzan resultados eficientes?
- ¿El patrimonio es salvaguardado?
- ¿Las acciones y las decisiones del Banco se toman en conformidad con leyes, normativas y contratos?

2.3.6.8.8 Formulación del trabajo de auditoría

Para la realización de las auditorías de procesos se requerirá la elaboración de la presentación inicial del trabajo de auditoría (Por ejemplo: kick-off), en el cual se resumen los aspectos más relevantes de la estrategia (objetivos, recursos, plazos, etc.) Su preparación corresponde al auditor encargado y su revisión y aprobación al Sub-Gerente responsable, quien deberá hacerlo de conocimiento del Vicepresidente de la auditoría interna. La presentación inicial del trabajo (kick-off) podría considerar en su contenido, los siguientes aspectos, entre otros:

- Fecha de la Planificación del trabajo.
- Nombre del proceso/producto/servicio/sistema.
- Objetivos de la auditoría.
- Alcance y naturaleza del trabajo de auditoría.
- Plazo del trabajo.
- Los riesgos asociados a la evaluación y la tolerancia al riesgo, de ser posible.
- Normativa aplicable a las unidades evaluadas.
- Principales situaciones observadas en anteriores evaluaciones.
- Procesos críticos no examinados en auditorías anteriores.
- Enfoque de auditoría.
- Procedimientos y técnicas generales de auditoría a aplicar.
- Nombre y categoría de los auditores que conforman el equipo de trabajo.
- Nombre y categoría de los principales Ejecutivos y Funcionarios del área, proceso o servicio evaluado.
- Presupuesto de tiempo y cronograma de actividades.
- Otros.

Las técnicas y procedimientos específicos de auditoría se describen en los Programas de Trabajo que forman parte del archivo de papeles de trabajo

2.3.6.8.9 Objetivo y alcance del trabajo de auditoría

Los objetivos y el alcance del trabajo de auditoría interna deben ser establecidos, considerando que deben ser afirmaciones amplias desarrolladas por los auditores internos y que definen los resultados a ser alcanzados por los trabajos. Los objetivos así definidos y los procedimientos realizados definen el alcance del trabajo del auditor.

Los objetivos y los procedimientos deben ser direccionados a los riesgos inherentes y residuales asociados a la actividad bajo revisión. A continuación se detalla, los lineamientos a considerar para establecer el objetivo y alcance de trabajo:

1) Objetivo del trabajo

- Los auditores internos deben reflejar los resultados de la evaluación preliminar de los riesgos relevantes para la actividad bajo revisión.
- Los auditores internos deben considerar la probabilidad de errores, fraude, incumplimientos y otras exposiciones significativas al elaborar los objetivos del trabajo.
- Los auditores internos deben cerciorarse del alcance hasta el cual la dirección ha establecido criterios adecuados para determinar si los objetivos y metas han sido cumplidos. Si fuera apropiado, los auditores internos deben utilizar dichos criterios en su evaluación.

2) Alcance del trabajo

- El alcance establecido debe ser suficiente para satisfacer los objetivos del trabajo.
- El alcance del trabajo debe tener en cuenta los sistemas, registros, personal y bienes relevantes, incluso aquellos bajo el control de terceros

2.3.6.8.10 Preparación del programa de trabajo

El Programa de Auditoría Interna es la compilación racional, metódica y pormenorizada de prácticas comunes de auditoría interna y de evaluación del Sistema de Control Interno, basadas en disposiciones emitidas por la SBS, el Banco ABC, así como las Normas emitidas por el IAI, y las directrices de auditoría previstas por ISACA. Constituye la herramienta básica para la eficaz y eficiente realización del trabajo del auditor. Su finalidad es:

- Facilitar el cumplimiento ordenado de los procedimientos y evaluaciones de naturaleza análoga, así como las labores de supervisión.
- Servir de guía con el propósito de evitar, en lo posible, omisiones o repeticiones.
- Ahorrar tiempos.
- Servir de estímulo a la imaginación del auditor con el fin de sugerirle, por analogía, otros procedimientos o evaluaciones que debieran realizarse.

El programa será aplicado con criterio flexible y el auditor está facultado para hacer uso de su criterio e iniciativa dado que en determinadas circunstancias es posible que surja la necesidad o conveniencia de introducir modificaciones, en cuyo caso el auditor tendrá que justificarlas ante su supervisor conforme a lo ya mencionado al inicio de esta sección.

2.3.6.9 Ejecución

En esta etapa se desarrollarán las actividades descritas en el programa de auditoría para lo cual se dejará sustento suficiente de las pruebas y procedimientos de auditoría realizados. Al concluir la ejecución, se formularán recomendaciones y/o alternativas de solución para mitigar aquellos riesgos que podrían estar afectando de manera significativa el sistema de control interno de la materia a examinar. Durante las tareas de la evaluación se realizarán, entre otras, las siguientes actividades:

- Aplicación de las técnicas y procedimientos de auditoría definidos.
- Evaluación de la eficacia y eficiencia de los controles asociados a los riesgos identificados durante la etapa de planeamiento.
- Detectar las brechas de acuerdo con los parámetros y criterios establecidos en el planeamiento.
- Determinación del efecto y/o impacto de dichas brechas en los procesos del negocio
- Identificación de las relaciones causa-efecto.
- Comunicación de los hallazgos identificados.
- Documentación y referenciación de los papeles de trabajo.
- Reuniones de coordinación y/o medición del avance de la auditoría interna (equipo encargado).

Las normas sobre desempeño que forman parte de las Normas Internacionales acordadas para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna aprobadas por el Instituto de Auditores Internos, relacionadas con la naturaleza del proceso de ejecución para el servicio de auditoría interna son:

Tabla 2.10

Normas de Desempeño

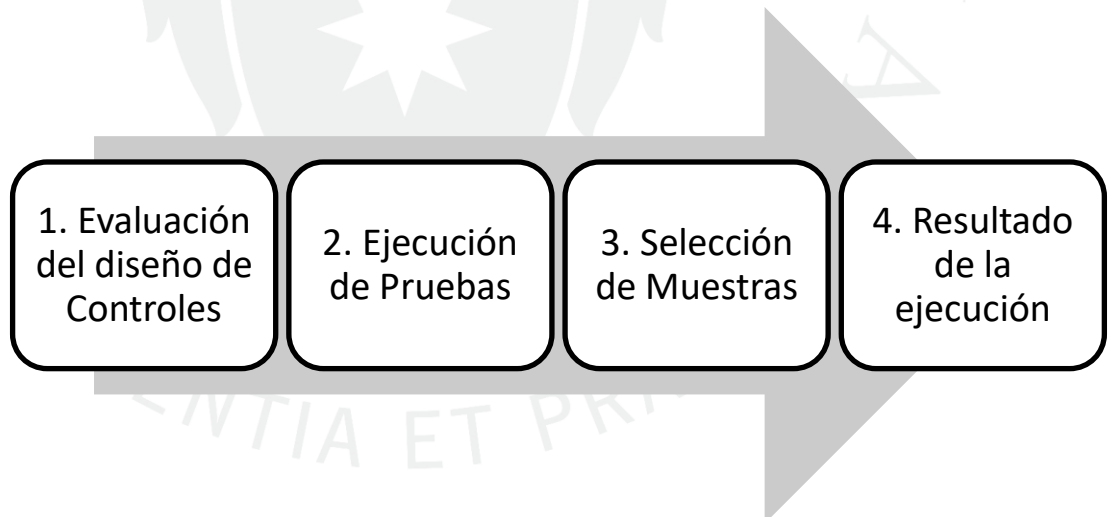
2310- Identificación de la Información
2320-Análisis y evaluación
2330- Registro de la información
2340-Supervisión del Trabajo

Fuente: Manual Interno de Auditoria

La ejecución de los trabajos de auditoría interna ocurre conforme al Gráfico mostrado a continuación:

Figura 2.9

Ejecución de los trabajos de auditoría



Fuente: Manual Interno Banco ABC

2.3.6.9.1 Evaluación del diseño de controles

El primer paso para la ejecución de las tareas de evaluación es la realización de las pruebas de recorrido, también llamado “Walkthrough”. El objetivo del walkthrough es confirmar el entendimiento de los controles, evaluar la efectividad del diseño y confirmar que fueron implementados. El walkthrough está enfocado principalmente en la comprensión y evaluación de las actividades de control.

El walkthrough cubre todo el proceso de inicio, registro, proceso y comunicación de las operaciones e incluye:

- Hacer preguntas a la persona que ejecuta efectivamente los controles.
- Observar la ejecución de los controles.
- Examinar los documentos que se utilizan en la aplicación de los controles y los que resulten.
- Comparar los documentos de soporte con los registros contables.

El walkthrough del proceso auditado debería ser documentado por medio de un texto expositivo y la evidencia documental en una carpeta del proyecto creado en el TeamMate EWP.

El texto del walkthrough mencionado anteriormente debe incluir:

- Los datos suficientes para identificar el personal, los documentos y los informes vistos.
- La documentación de los subprocesos seleccionados.
- Las excepciones a los procedimientos y a los controles establecidos por el Banco.
- Los eventuales controles no identificados anteriormente y para los cuales deben ser obtenidos evidencias de la eficacia operacional.

Por otro lado, el walkthrough debe corroborar el entendimiento de:

- El flujo del proceso, incluyendo las principales entradas, salidas, y las operaciones, que aseguren que las transacciones son iniciadas, registradas, procesadas y comunicadas.
- El diseño de los controles identificados.
- Identificar los controles relacionados con la prevención o detección de fraude.
- La integridad del subproceso, determinando si todos los puntos del proceso en que podría ocurrir distorsiones relevantes.
- Identificar todos los cambios significativos en el flujo del proceso, incluyendo las aplicaciones informáticas de apoyo, ocurridos durante el período objeto de auditoría, la naturaleza de los cambios y el efecto sobre las cuentas relacionadas.
- Identificar los controles para los cuales debe obtener evidencias de la eficacia operacional (controles claves a probar)

Al evaluar la efectividad del diseño de los controles internos, se debe considerar lo siguiente:

- **Alineación entre los controles y los riesgos identificados.**- La evaluación se centrará en si los controles parecen ser eficaces en el logro de los objetivos establecidos de la Gerencia y gestión de riesgos relacionados.
- **Técnicas 5W y H.**- Para considerar un control bien diseñado, se deberá responder las siguientes preguntas:
 - **What (Qué):** ¿Identificar lo que busca hacer el control? ¿Cuál es el objetivo del control?

- Who (Quien): ¿Identificar quien es el responsable por la ejecución del control?
- Where (Donde): ¿Identificar el sector/sistema en que se ejecuta el control?
- When (Cuando): ¿Identificar la frecuencia de la ejecución del control?
- Why (Por qué): ¿Identificar la causa o motivo porque el control debe ser ejecutado?
- How (Como): ¿Identificar la manera de cómo se lleva la ejecución del control?

Una vez que se ha determinado que el control ha sido diseñado de forma adecuada, se realiza la ejecución de pruebas para determinar que está funcionando como fue diseñado. En caso se determine, que el control no tiene un adecuado diseño, se deberá presentar como una observación en el informe de auditoría con la finalidad que la Gerencia del proceso bajo revisión proponga el plan de acción respectivo.

2.3.6.9.2 Ejecución de pruebas

En esta parte del trabajo, el equipo de auditoría interna debe centrarse en los controles con mayor impacto potencial en la mitigación de riesgos ya que los riesgos pueden ser mitigados mediante varios controles; sin embargo, no todos los controles necesariamente tienen que ser testeados.

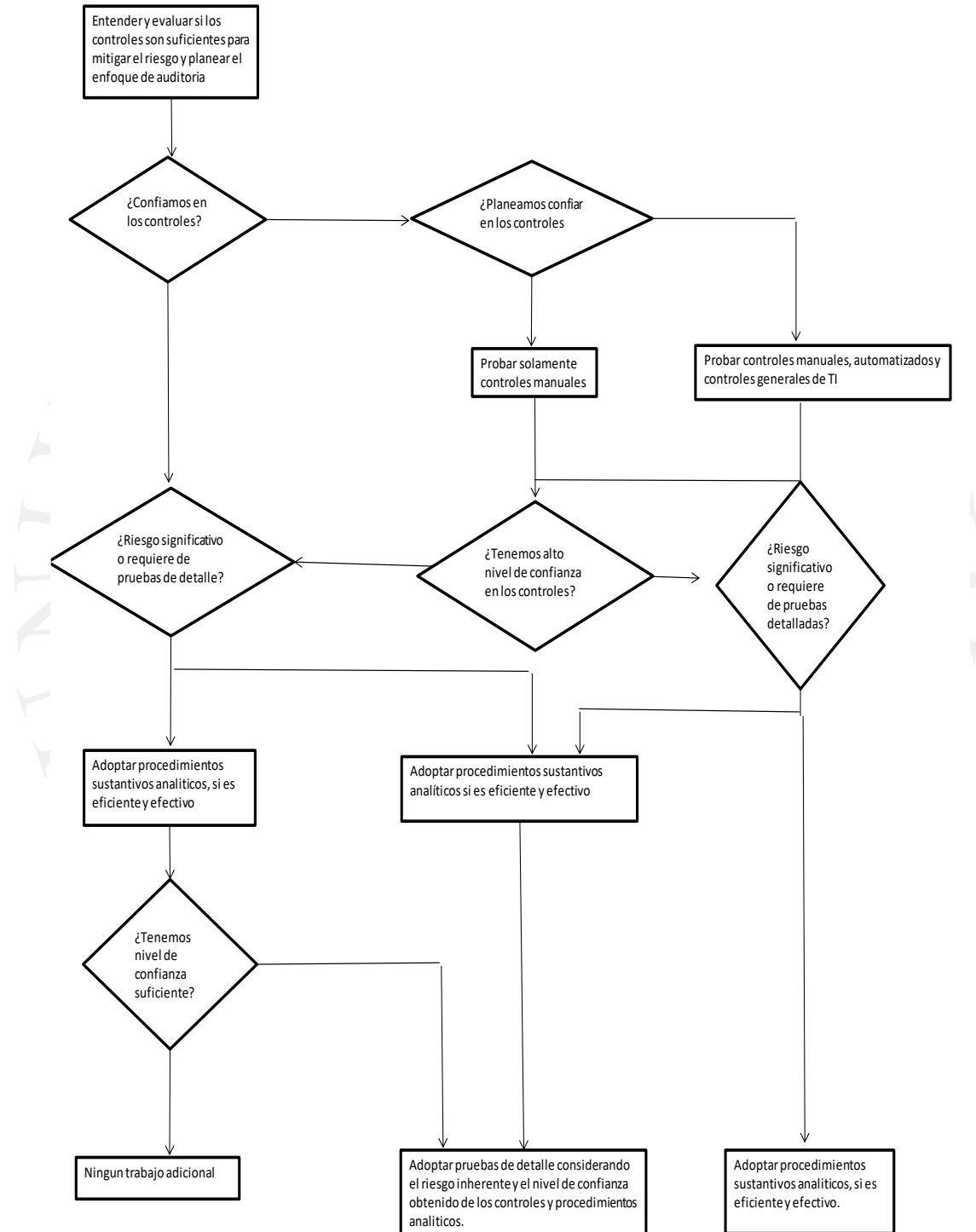
En el gráfico mostrado se ilustra la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos a ser aplicados en un trabajo en particular, éstos deberán ser adecuados para alcanzar nuestros objetivos del trabajo.

El enfoque requiere, primero obtener el nivel de confianza suficiente sobre la eficacia de los controles mediante la ejecución de las pruebas de control, para posteriormente, dependiendo del nivel de confianza del control

resultante se realice la ejecución de procedimientos sustantivos con la finalidad de verificar si el riesgo asociado se ha mitigado adecuadamente.

Figura 2.10

Ejecución de pruebas de auditoría



Fuente: Manual de Auditoría Interna Banco ABC

2.3.6.9.3 Pruebas de control

Las pruebas de control son formuladas para obtener evidencia de auditoría en cantidad suficiente y adecuada, constatando que los controles claves existen y están siendo operados con efectividad. En las pruebas de los controles, a fin de determinar el alcance de las mismas se deberá evaluar lo siguiente:

- La importancia del riesgo relativo al control.
- La evaluación del ambiente de control.
- La importancia del control que será asociada al riesgo inherente.
- La pertinencia y la confianza de la evidencia de auditoría a ser obtenida para asegurar que el control es capaz de evitar o detectar y corregir exposiciones materiales inexactas en el ámbito de afirmación.
- Hasta qué punto la evidencia de auditoría es obtenida con base en las pruebas de otros controles relacionados con la afirmación.
- El riesgo de que la observación de los controles y de las respuestas a las indagaciones no sea capaz de representar con exactitud, la operación adecuada y continua de los controles.
- El desvío esperado en relación al control.

El alcance de la validación de los controles, en los cuales el equipo de auditoría interna intenta confiar, podrá variar dependiendo del tipo de control que se desea validar. A rigor, serán necesarias más pruebas para los controles manuales que para los controles automatizados, dado que los controles manuales están más sujetos a errores, mientras que los controles automatizados previamente validados deben preservar su confiabilidad, si es que los controles generales de la Tecnología de Información trabajan de forma confiable en relación a los sistemas informáticos pertinentes.

Las siguientes técnicas se utilizan para confirmar y obtener evidencia que los controles en que se confía han operado efectiva y continuamente durante el período de la auditoría.

- Indagaciones al personal involucrado del área, proceso o servicio auditado: formulación de cuestionarios para recabar información sobre qué y cómo lo hacen. Este tipo de evidencia deberá ser corroborada mediante la aplicación de otros procedimientos que proporcionen mayor confiabilidad (ejemplo: confirmación documentaria).
- Inspección de documentos e informes: revisión de los documentos que respaldan las operaciones y/o los registros contables. Esta prueba permite verificar la existencia de controles como firma de documentos, autorización, cancelación de comprobantes pagados, correcta confección de los mismos, etc.
- Observación de la aplicación de los controles: comprobación que los controles se encuentran operativos y funcionan de acuerdo a lo esperado. (ejemplo: arqueo de valores).
- Pruebas de reconstrucción: observación y seguimiento de unas pocas transacciones confirmando con el auditado las funciones de procesamientos realizados y los controles aplicados. Esta técnica ayuda a comprender el flujo de datos dentro de los sistemas, los métodos que se utilizan para procesar dichos datos y los controles vigentes. Adicionalmente, permite identificar los cambios que se hayan producido o, al contrario, validar la permanencia del sistema sin modificaciones.

- Análisis de datos de prueba (en sistemas computarizados). El empleo de Técnicas de Auditoría Auxiliadas por Computador (TAAC), implica el ingreso de transacciones de prueba (datos ficticios) en los sistemas computarizados y la comparación de los resultados obtenidos con los predeterminados. Son desarrolladas para obtener evidencia acerca de la operación efectiva de los controles y funciones de procesamiento.
- Pruebas de penetración (en sistemas computarizados). Se observa al auditado al procesar sus datos en relación a todos los escenarios pertinentes y evaluar la propiedad de cada procedimiento automatizado en lo que concierne a los resultados esperados del proceso.

Para verificar el cumplimiento de disposiciones internas y externas:

- Averiguar con el responsable del área o proceso auditado si se está cumpliendo con el marco normativo vigente.
- Obtener evidencia de posibles incumplimientos, especificando la naturaleza y circunstancias en las que se produjeron.
- Identificar si las normas internas necesitan ser mejoradas y/o actualizadas con base en los resultados de la revisión de los procesos operativos materia de evaluación.

Dependiendo del resultado de las pruebas de control, el Supervisor a cargo de la auditoría podría ampliar o reducir el alcance de la revisión; para lo cual, deberá dejar evidencia de ello en el formato de Control de Cambios del Planeamiento.

2.3.6.9.4 Pruebas sustantivas

Se aplican sobre una cantidad significativa de información (transacciones, documentos, base de datos, etc.) con la finalidad de determinar posibles excepciones generales. Estas pruebas deberán ser aplicadas cuando en la verificación de los controles se identifique deficiencias específicas y sea necesario ampliar el alcance y determinar con mayor exactitud su impacto en el sistema de control interno. Las pruebas pueden ser aplicadas a:

- Las cuentas y/o transacciones relacionadas con el área, proceso o servicio materia de evaluación.
- Una muestra representativa de las cuentas y/o transacciones.
- Determinadas partidas no representativas, que cuentan con características relevantes para los fines de auditoría. (importes significativos, clientes específicos, sectores económicos, etc.)

2.3.6.9.5 Procedimientos analíticos

Los procedimientos analíticos son evaluaciones de información financiera realizada por el estudio de las relaciones plausibles entre datos financieros y no financieros en todo el proceso de auditoría. Los procedimientos suministran a los auditores internos medios eficientes y eficaces de apreciación y evaluación de información en el desarrollo del trabajo de auditoría. Los procedimientos de auditoría analítica pueden incluir:

- Análisis de tendencias.- Análisis de variaciones de cierta información del período actual con información de períodos anteriores. Las tendencias pueden ser analizadas a lo largo del tiempo o con relación a las informaciones de referencia (benchmarking).

- Prueba de razonabilidad - Análisis de cuentas o de variaciones de cuentas entre períodos contables, que involucran la creación de un modelo para formular una expectativa basada en datos financieros, datos no financieros o ambos.
- Análisis de regresión - Uso de modelos estadísticos para cuantificar la expectativa, con niveles de riesgo y niveles de precisión.
- Analíticos de exploración - Identificación de ítems individuales anómalos en los saldos de cuentas u otros datos del auditado por medio del análisis de los listados de operaciones, diarios auxiliares, cuentas de control, ajustes, cuentas transitorias, conciliaciones y otros informes detallados,

Algunos ejemplos de análisis de información utilizados son:

- Utilización de indicadores/parámetros tales como: Valores del sistema (variables de configuración del sistema operativo), estadísticas de ventas, colocaciones, depósitos, reclamos de clientes, extornos, entre otros, ratios de fallas en el sistema, límites de operación, legales, indicadores de gestión.

Esta técnica es utilizada, principalmente, para determinar y documentar desviaciones (discrepancias) entre los valores de tales indicadores/parámetros establecidos por la Gerencia examinada y los determinados por el auditor.

Los procedimientos analíticos ejercen un papel importante en el enfoque de auditoría basada en riesgos, su finalidad es obtener certeza, con relación a una o más afirmaciones de las informaciones financieras o no financieras, en los procesos auditados.

Para obtener mayor beneficio de los procedimientos analíticos, éstos deben ser ejecutados antes de otras pruebas sustantivas, porque muchas veces, los resultados de los procedimientos analíticos afectan la naturaleza y la extensión de las pruebas detalladas

2.3.6.9.6 Procedimientos detallados

Los procedimientos detallados son usados para obtener confianza de auditoría en aquellos procesos o cuentas contables sin una confianza significativa en los controles, luego de aplicar las pruebas de control y los procedimientos analíticos.

Si se adopta un alcance sustantivo en respuesta al riesgo inherente, es necesario ejecutar pruebas detalladas con el objetivo de obtener evidencias de auditoría suficientes y adecuadas para alcanzar el nivel planeado de confianza.

Los procedimientos de auditoría detallada pueden incluir:

- Inspección de la documentación del sistema: incluye el examen de manuales de operación, flujogramas y descripciones de tareas. Estos elementos describen los sistemas establecidos por la Gerencia pero no proporcionan evidencia de que los controles sean realmente aplicados de manera uniforme.
- Observaciones de determinados controles: proporcionan evidencia que los controles existen, están en vigencia y operan según lo esperado.
- Indagaciones con funcionarios y personal del área: consiste en obtener información, verbal o escrita, para complementar el conocimiento que se tiene sobre el área o proceso materia de evaluación.

- Verificación de los documentos que sustentan las operaciones y otros registros contables: conformidad de los registros contables y la documentación de respaldo.
- Observación física: inspección o recuento de activos tangibles y la comparación de los resultados con los registros contables y financieros correspondientes al área o proceso auditado. Proporcionan, por lo general, la evidencia más directa sobre la existencia (veracidad), calidad y condición (valuación) de dichos activos.
- Pruebas de cálculo: son efectuadas con la finalidad de verificar la validez del resultado de un proceso de cálculo realizado automáticamente por el sistema o aplicación materia de evaluación.
- Inspección ocular: visualización de la ejecución de un procedimiento operativo y/o las características del ambiente físico materia de evaluación.
- Aplicación de mejores prácticas: comparación de los métodos, procesos, procedimientos, productos y servicios del Banco con las mejores prácticas existentes en el mercado, con la finalidad de determinar posibles discrepancias. Esta técnica es usada, principalmente, para: Estimular una revisión objetiva de los procesos críticos, prácticas y sistemas, desarrollar un criterio e identificar diferentes maneras de operar, promover la mejora continua de los procesos del Banco, complementar las recomendaciones de auditoría.
- Encuestas: obtención de información detallada y específica con la finalidad de satisfacer un objetivo de control. Es útil cuando se necesita cuantificar las opiniones de una muestra representativa de colaboradores sobre un asunto en particular.
- Entrevistas: reunión con uno o más funcionarios o ejecutivos a cargo del área, proceso o servicio auditado para tratar diversos asuntos organizados en una agenda y obtener información

específica o complementaria para satisfacer algunos objetivos de la auditoría. Esta técnica es usada, principalmente: En el Planeamiento, para obtener un entendimiento general del área, proceso o servicio que serán materia de evaluación y, con base en ello, poder elaborar el Plan de Auditoría. En la Ejecución, para recolectar información cuantitativa y obtener una mejor comprensión de las causas/efectos y potenciales soluciones a riesgos y/o deficiencias de control identificados.

- Opinión de un especialista: técnica utilizada en los casos que se requiere contar con la opinión especializada de un experto en un asunto que escapa al ámbito y competencias del equipo de auditoría (peritos en grafotécnica, abogados, entre otros).
- Revisión y utilización de resultados de auditorías anteriores: Permite identificar, principalmente, situaciones recurrentes.
- Diagrama de procesos: representación gráfica de la trayectoria crítica de un proceso. Muestra los controles construidos dentro del proceso. Técnica utilizada, principalmente, en la etapa de planificación; sin embargo, el desarrollo y/o análisis de flujogramas también se puede aplicar durante la ejecución para lo siguiente: Promover la mejor comprensión del proceso, identificando archivos y procedimientos importantes. Identificar con facilidad áreas de riesgo, problemas y oportunidades de mejora. Ayudar a una mejor evaluación de los controles relacionados. Comprender gráficamente procesos complejos (“una imagen vale más que mil palabras”)

2.3.6.9.7 Selección de muestra

Los procedimientos de auditoría aplicados por el auditor para obtener evidencia que sirva de sustento a su informe difícilmente pueden ser aplicados a la totalidad de las transacciones, cuentas, documentos, etc. Por

ello, deberá realizar una selección la cual se denominará muestra. La Muestra es un proceso que consiste en seleccionar de un grupo mayor (universo), un grupo de elementos (muestra) sobre los que se aplicarán los procedimientos de auditoría.

2.3.6.9.8 Tipo de muestreo

En el cuadro adjunto, se detalla los tipos de muestreo:

Tabla 2.11

Tipos de muestreo

Clasificación	Tipo de muestreo	Técnica de muestreo
Muestreo estadístico	Muestreo por probabilidades	Muestreo de números al azar Muestreo sistemático de probabilidades
Muestreo no estadístico	Muestreo basado en el criterio	Muestreo por selección específica Muestreo sistemático de criterio

Fuente: Manual de Auditoría Interna Banco ABC

a) Muestreo estadístico.- Comprende la aplicación de técnicas, en base a las cuales se pueden desarrollar conclusiones matemáticas sobre la población, por tal motivo, los resultados pueden ser extrapolados sobre la población, ya que es probable que la muestra seleccionada es representativa dentro de la población.

Los métodos estadísticos de muestreo contemplan las siguientes técnicas de selección de muestra:

- Muestreo de números al azar.- Asegura que todas las combinaciones de unidades de muestreo de la población tienen la misma oportunidad de ser seleccionadas (misma característica). Este método asegura que todos los ítems de la población tengan la misma oportunidad de ser seleccionados. Para seleccionar

aleatoriamente, se puede usar tablas Excel o un software de muestreo.

- **Muestreo sistemático.-** Considera la selección de unidades de muestreo, adoptando un intervalo fijo entre selecciones con el primer intervalo sujeto a un inicio aleatorio. El método selecciona independientemente del tamaño o del valor monetario. Por ejemplo 1: de una población de 600 cuentas por cobrar a clientes, se requiere seleccionar 20 saldos, puede ser seleccionado todo 30vo saldo. Ejemplo 2: para usar la selección sistemática, se puede seleccionar aleatoriamente, el primer ítem de la muestra del primer intervalo de 1-30 ítems y, seguidamente, se selecciona todo 30vo ítem. En este ejemplo, si el primer ítem seleccionado es el número 13, el siguiente ítem será el número 43, luego el número 73 y así sucesivamente.

b) Muestreo no estadístico.- Es aquella que no adopta una base estadística y cuyos resultados no deben ser extrapolados sobre la población, ya que es improbable que la muestra sea representativa de la población.

Los métodos no estadísticos de muestreo contemplan las siguientes técnicas de selección de muestra:

- **Muestreo por selección específica.-** Aquella en que el auditor selecciona la muestra sin adoptar una técnica estructurada, evitando cualquier influencia o previsibilidad consciente. Sin embargo, el análisis de una muestra no planeada no debe servir de base para la emisión de una conclusión sobre la población.
- **Muestreo sistemático objetivo.-** Aquella en que el auditor influencia la muestra (por ejemplo, todas las unidades de muestreo por encima de un determinado valor, todas aquellas de un tipo específico de excepción, todos los nuevos usuarios, etc.)

2.3.6.9.9 Resultados de la ejecución

El equipo de auditoría interna en base al resultado de la evaluación del control para mitigar el riesgo inherente y el juicio profesional, asignará la siguiente clasificación al control evaluado, conforme a lo descrito en el cuadro adjunto:

Tabla 2.12

Clasificación del control

Clasificación	Descripción del Control
Control Efectivo	Significa que la Gerencia controla efectivamente el o los riesgos asociados a una o varias actividades del proceso bajo revisión
Control No Efectivo	Significa que la Gerencia no controla efectivamente el o los riesgos asociados a una o varias actividades del proceso bajo revisión. Los controles no efectivos se clasifican de la siguiente manera: Control no formalizado: Significa que existe un control para mitigar el o los riesgos que afectan a las actividades que están siendo ejecutadas. Sin embargo, el mismo no ha sido formalizado por la Gerencia en los procedimientos y/o políticas del Banco. Control Deficiente: Significa que el control existente es débil y no mitiga adecuadamente los riesgos que afectan a las actividades que están siendo ejecutadas. Los controles deficientes pueden ser ejecutados de manera deficiente o no contar con un adecuado diseño que mitigue el riesgo.
Control No Existe	Significa que no existe un control para mitigar el o los riesgos que afectan a las actividades que están siendo ejecutadas.

Fuente: Manual de Auditoría Interna Banco ABC

2.3.6.9.10 Calificación del riesgo residual

El riesgo residual es el nivel de riesgo resultante luego de haberse evaluado los controles mitigantes de los riesgos inherentes identificados. Si como resultado de la evaluación de los controles se determina que los mismos son efectivos, el nivel de riesgo residual asociado al control seguirá siendo el mismo nivel de riesgo residual obtenido de las Matrices de Riesgo pertinentes. Sin embargo, si se determina que los controles evaluados son no efectivos (observación), el vicepresidente de Auditoría Interna, una vez aprobado, el informe de auditoría por el Comité de Auditoría, deberá comunicar a las Gerencias de Riesgo la relación de los controles no efectivos y sus planes de acción propuestos por la Gerencia del proceso auditado, con la finalidad de que los mismos, reevalúen el nivel de riesgo residual asociado al control no efectivo. Periódicamente, el Vicepresidente de Auditoría Interna debe solicitar a las Gerencias de Riesgo la actualización del nivel de riesgo residual asociado al control no efectivo a fin de revalidar el Plan Anual de Trabajo (PAT).

2.3.6.9.11 Evidencia de auditoría

Se refiere a que el auditor deberá sustentar apropiadamente su opinión sobre los asuntos evaluados. La evidencia deberá ser competente (relevante y válida) y suficiente (cantidad de evidencia reunida) y será obtenida de los sistemas de información auditados, documentación de respaldo, transacciones, personal del área auditada, clientes, proveedores, entre otros. El grado de confiabilidad de las fuentes de donde se obtiene la evidencia estará dado por lo siguiente:

Tabla 2.13

Grado de confiabilidad de las fuentes de las evidencias.

Mayor confiabilidad	Menor confiabilidad
Evidencia proporcionada por terceros ajenos al área, proceso, o servicio auditado. (ejemplos: confirmación de saldos, maestras de lotes, etc.)	Evidencia proporcionada por el propio auditado (revisión de registros y elementos proporcionados por el área auditada)
Evidencia producida por un sistema de información con controles efectivos. (ejemplo: el reporte del journal del sistema)	Evidencia producida por un sistema de información con controles débiles.
Evidencia obtenida directamente por el auditor (ejemplos: revisión documentaria, inspección física, reconstrucción de transacciones, etc.)	Evidencia obtenida por conocimiento indirecto, sin mayor detalle
Evidencia obtenida de documentos de respaldo.	Evidencia obtenida por información oral (indagaciones). Se carece de documentos físicos.
Evidencia obtenida de niveles jerárquicos (ejemplo: entrevista con gerentes)	Evidencia obtenida de niveles de menor jerarquía que no cuentan con un entendimiento general de los procesos materia de evaluación

Fuente: Manual de Auditoría Interna Banco ABC.

De acuerdo con su naturaleza podría ser:

- Física: visualización de los activos tangibles (efectivo, inventarios, bienes de uso, etc.). Proporciona la comprobación sobre la existencia de ciertos activos, aunque necesita ser complementada

con otro tipo de evidencia, para determinar la propiedad, valoración apropiada y condición de tales activos.

- Documental: revisión de documentos (comprobantes de pago, facturas, contratos, cheques, normativa, etc.).
- Testimonial: obtenida de fuentes externas, como colaboradores, clientes, proveedores, abogados, o especialistas. Las formas más usuales son: Confirmaciones o circularizaciones, informes de especialistas, declaraciones y representaciones orales y escritas.
- Analítica: se obtiene mediante el cálculo y comparación de ratios o cifras del periodo evaluado versus anteriores, etc.
- Contable: la confiabilidad de esta evidencia está relacionada con el control de los registros de contabilidad

2.3.6.9.12 Papeles de trabajo

Son la evidencia documental de la labor del auditor y están constituidos por el conjunto de documentos que contienen información obtenida y elaborada por el auditor desde la etapa de planificación hasta la emisión del informe de auditoría.

En los papeles de trabajo el auditor describe los métodos y procedimientos seguidos, como también, las conclusiones obtenidas.

- Requisitos: los papeles de trabajo deben ser completos, exactos, comprensibles, detallados, legibles, ordenados y contener información relevante. Además cada cédula debe incluir: un encabezado con: el nombre del área, proceso, tipo de evaluación, periodo de la evaluación. En la parte inferior derecha se deberá anotar el código de acuerdo con el índice que corresponde y en el lado izquierdo el nombre o iniciales del auditor que la preparó y de quien la revisó; así como las fechas pertinentes. Las que sustentan arqueos deben prepararse a lapicero o computadora.

Las fuentes de información utilizadas para su preparación (balances, reportes de cómputo, registros auxiliares, etc.). Una referencia cruzada con otros papeles de trabajo relacionados con el programa de auditoría.

- **Marcas de auditoría:** son signos elaborados para identificar y explicar los procedimientos de auditoría ejecutados. Las marcas básicas de auditoría que se utilizan en los papeles de trabajo son de dos clases: Con significado uniforme, son aquellas cuyo concepto se emplea frecuentemente en cualquier auditoría, siendo las principales referidas a: cotejado, comprobado, correcto, verificado y revisado con documentación sustentatoria, verificación libros oficiales, auxiliares, de contabilidad y reportes de cómputo, suma correcta, cálculo verificado, circularizado, circularizado confirmada, verificación física, operación autorizada, etc. Con leyenda a criterio del auditor, es decir sin significado convencional. Se emplearán describiendo su significado en las cédulas.
- **Organización:** En general, los papeles de trabajo deberán ser documentados en el proyecto del TeamMate. Los papeles de trabajo serán consignados con una referencia e hipervinculados a los programas de trabajo que correspondan.

Los papeles de trabajo de auditoría y consultoría son de propiedad del Banco ABC. Los archivos de los papeles de trabajo deben permanecer en el proyecto que es creado en el Sistema TeamMate y se encuentra bajo el control de la Vicepresidencia de auditoría interna y deben ser accesibles sólo por las personas autorizadas. La Vicepresidencia de auditoría interna es responsable por asegurar el control y la seguridad de sus papeles de trabajo, así como el otorgamiento de acceso y roles al proyecto en el Sistema TeamMate donde se registra el desarrollo del trabajo.

La Vicepresidencia de Auditoría Interna mantendrá los registros que evidencien el desarrollo de sus actividades por el período que requiere la

regulación, en el caso del Banco ABC, durante 10 años de conformidad con la normativa de la SBS. Asimismo, se mantendrá la evidencia en medios electrónicos utilizando para ello el Sistema TeamMate y los esquemas de respaldo de información del Banco. En caso se requiera dar a conocer tales registros a terceros, el Vicepresidente de Auditoría Interna debe obtener previamente aprobación del Directorio o de asesores legales, según corresponda.

2.3.6.9.13 Supervisión del trabajo

El auditor encargado responsable del proyecto debe asegurar que el programa de trabajo ha sido supervisado para asegurar el logro de los objetivos, la calidad del trabajo y el desarrollo del personal del equipo de auditoría interna.

El Vicepresidente de auditoría interna tiene la responsabilidad general de la supervisión del trabajo; sin embargo, tiene la facultad de designar a auditores adecuadamente experimentados de la actividad de auditoría interna para llevar a cabo esta tarea. Se debe documentar y conservar evidencia adecuada de la supervisión.

La supervisión debe incluir las siguientes etapas:

- Asegurar que los auditores designados presentan el conocimiento solicitado, habilidades y otras calificaciones para ejecutar el trabajo.
- Suministrar las instrucciones apropiadas durante la planificación y ejecución del trabajo y aprobar el respectivo programa de trabajo.
- Cuidar que el programa de trabajo sea ejecutado, a menos que existan cambios que sean justificados y autorizados.
- Comprobar que todos los procedimientos hayan sido debidamente ejecutados y cerrados.

- Asegurar que los papeles de trabajo den sustento adecuado a las respectivas observaciones, conclusiones y recomendaciones de la Auditoría Interna.
- Asegurarse de que las comunicaciones de la ejecución de los trabajos sean exactas, objetivas, claras, concisas, constructivas y oportunas.
- Asegurarse de que los objetivos del trabajo sean alcanzados.
- Suministrar oportunidades para el desarrollo de conocimientos, de las habilidades y de otras calificaciones de los auditores.

Todas las atribuciones del trabajo de auditoría interna, ejecutadas por ésta o por terceros, permanecen bajo responsabilidad del Vicepresidente de auditoría interna, quien es responsable por todos los juicios profesionales importantes emitidos en las fases de planificación, ejecución, conclusión del trabajo y de seguimiento.

2.3.6.9.14 Conclusión del trabajo

Después de la finalización de la ejecución del trabajo de auditoría es necesario desarrollar las observaciones identificadas en el informe de auditoría, las cuales deben presentar todas las informaciones posibles para fundamentar lo descrito.

Las normas sobre desempeño que forman parte de las Normas Internacionales acordadas para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna aprobadas por el Instituto de Auditores Internos, relacionadas con la naturaleza del proceso de conclusión del trabajo para el servicio de auditoría interna son:

Tabla 2.14

Normas sobre Desempeño

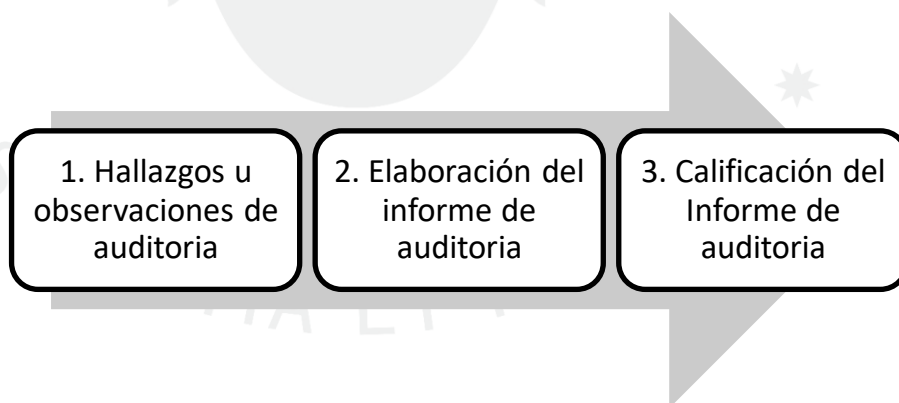
2400-Comunicación de resultados	2440-Difusión de resultados
2410- Criterios para la comunicación	2450-Opinión Global
2420-Calidad de la comunicación	2600-Decisión de aceptación de los riesgos por la dirección
2421-Errores y omisiones	
2430-Declaración de incumplimiento con las Normas	

Fuente: Manual de Auditoría Interna del Banco ABC

La conclusión del trabajo de auditoría interna ocurre conforme al Grafico mostrado a continuación:

Figura 2.11

Conclusión del trabajo de auditoría interna



Fuente: Manual de Auditoría Interna Banco ABC.

2.3.6.9.15 Hallazgo u observaciones de auditoría

Debe ser preocupación del auditor interno fundamentar completamente los hallazgos u observaciones de auditoría para evitar cuestionamientos o interpretaciones indebidas de los auditados, tanto en la elaboración de los respectivos planes de acción por responsables, como el conocimiento de la Gerencia de los riesgos a los cuales está expuesto.

El equipo de auditoría interna debe agendar una reunión con los responsables del proceso auditado para que tomen conocimiento de las actividades desarrolladas y de los puntos levantados (observación) del trabajo de auditoría interna.

Resultado de comparar un criterio con la situación identificada durante el examen a un proceso. Los requisitos que debe reunir un hallazgo de auditoría son:

- Ser significativo.
- Estar basado en hechos y evidencias precisas, documentadas en los papeles de trabajo.
- Ser objetivo.
- Ser convincente para una persona que no ha participado en la auditoría.

Asimismo, para definir que una situación se transformará en un hallazgo de auditoría será necesario que cumpla con lo siguiente:

- Que esté referida a asuntos significativos y que incluyan información suficiente y competente relacionada con la evaluación realizada.
- Que incluya información que facilite su comprensión.

a) Los elementos del hallazgo de auditoría son:

- **Condición:** comprende la situación actual encontrada por el auditor al examinar una entidad, área, actividad o transacción. La condición, entendida como “lo que es”, refleja la manera en que el criterio está siendo logrado. Es importante que la condición haga referencia directa al criterio, en vista que su propósito es describir el comportamiento de la entidad o área auditada en el logro de las metas expresadas como criterios. La condición puede adoptar tres formas: Los criterios no vienen lográndose en forma satisfactoria. Los criterios no se logran. Los criterios se están logrando parcialmente.

Las pruebas de auditoría deben ser suficientes como para evidenciar si la “condición” se encuentra muy difundida y es probable que vuelva a ocurrir. En tal caso, el auditor debe recomendar que la propia entidad o área adopte las acciones correctivas correspondientes para establecer la dimensión total de la deficiencia después de lo cual la labor de auditoría consistirá en verificar, en forma sucesiva, si los esfuerzos desarrollados han corregido los errores y eliminado las deficiencias en forma apropiada.

Los casos individuales que se refieren a un tipo de deficiencia específica que no está muy difundida, en ocasiones pueden ser importantes en vista de su naturaleza, magnitud o riesgo potencial, como para requerir un tratamiento especial en el informe de auditoría. Una condición negativa detectada en un programa o actividad que recién inicia sus operaciones, puede no estar muy difundida, sin embargo, podría tener implicancias mayores si no se corrige oportunamente.

- Criterio: comprende la norma con la cual el auditor mide la “condición”. Es también la meta que la entidad o área trata de alcanzar o representa la unidad de medida que permite la evaluación de la condición actual. Igualmente, se denomina criterio a la norma transgredida de carácter legal, operativo o de control que regula el accionar de la entidad o área examinada. El auditor tiene la responsabilidad de seleccionar criterios que sean razonables, factibles y aplicables a las cuestiones sometidas a examen. Si alguno de los criterios fijados durante el Planeamiento ha sido reformulado, el auditor supervisor debe efectuar las coordinaciones del caso con la Gerencia responsable, antes de utilizarlo en el examen.

El desarrollo del criterio en la presentación de la observación debe citar específicamente la normativa pertinente y el texto aplicable. Los criterios pueden ser:

Tabla 2.15

Criterios para elaborar las observaciones de auditoría interna

Tipo	Criterios
Disposiciones aplicables a la entidad	Leyes Reglamentos Políticas Internas Planes: Objetivos y metas mensuales. Normas Manuales de organizaciones y funciones. Directivas, procedimientos Otras disposiciones
Desarrollados por el auditor	Sentido común, lógico y convincente. Experiencia del auditor Desempeño de entidades similares. Prácticas prudentes.

Fuente: Manual de Auditoría Interna Banco ABC

En ciertos casos, el criterio puede no estar disponible y debe ser desarrollado por el auditor. Por ello, en ausencia de normas u otros criterios efectivos con que evaluar y comparar la condición, el auditor puede considerar los aspectos siguientes:

- Análisis comparativo.
- Uso de estadísticas o normas técnicas apropiadas.

- Opinión de expertos independientes.

El análisis comparativo constituye la técnica que puede emplearse cuando no existen normas específicas para llevar a cabo la comparación de las circunstancias auditadas con situaciones similares. Esto puede lograrse de dos formas:

- Comparando el desempeño actual con el pasado, lo cual tiene la ventaja de revelar las tendencias obtenidas en la evaluación del desempeño.
- Comparando el desempeño actual con el obtenido por una entidad o área similar, lo cual ofrece la oportunidad de evaluar desde distintos puntos de vista, las operaciones ejecutadas por la administración.

Las estadísticas o normas uniformes que sean comparables son factibles de utilizar para evaluar el desempeño de entidades o áreas similares. Aunque ello puede permitir una evaluación rápida del desempeño, la desventaja de utilizar indicadores basados en estadísticas es que ellas difícilmente se relacionan con situaciones específicas y, por lo tanto, no pueden ser usadas como medidas precisas para la evaluación. Cuando no existe normas internas y las comparaciones entre entidades o áreas no sea posible o las estadísticas no estén disponibles, el auditor puede evaluar el desempeño, aplicando la prueba de racionalidad: la experiencia adquirida por quienes se han familiarizado con la forma como es efectuado el trabajo para que sea efectivo, eficiente y económico en otras entidades o áreas.

b) Comparación de la “condición” con el “criterio”.

La mayoría de las observaciones de auditoría son originadas como resultado de la comparación de la condición y el criterio. Cuando el auditor identifica una diferencia entre los dos ha dado el primer paso para

el desarrollo de una observación. Una observación específica denota la existencia de un problema y resulta ser necesario para convencer al funcionario de la entidad o área auditada sobre la necesidad de adoptar una acción correctiva. El hecho de que no exista alguna diferencia entre “lo que es” y “lo que debe ser” muestra la presencia de un hallazgo positivo, en especial, cuando se evalúa e informa en torno a la efectividad de un programa o actividad.

- Efecto: constituye el resultado adverso o potencial de la condición encontrada. Generalmente, representa la pérdida en términos monetarios originada por el incumplimiento en el logro de la meta. La identificación del efecto es un factor importante para el auditor ya que le permite persuadir a la Gerencia acerca de la necesidad de adoptar una acción correctiva oportuna para alcanzar el criterio o la meta. Cuando sea posible, el auditor debe incluir en cada observación su efecto cuantificado en dinero u otra unidad de medida. El efecto puede tener dos significados que guardan relación con los objetivos de la auditoría: Cuando los objetivos de la auditoría incluyen la identificación de las consecuencias reales de una condición: el efecto mide las consecuencias. Cuando los objetivos de la auditoría comprenden la estimación del impacto provocado por el programa o actividad en las condiciones sociales o económicas de los beneficiarios: el efecto mide el grado de cambio provocado por el programa o actividad.

Los efectos pueden tener las siguientes características: Uso ineficiente de los recursos humanos, materiales o financieros. Pérdida de ingresos potenciales. Tránsito de disposiciones aplicables a la entidad. Gastos indebidos. Control deficiente de actividades o recursos. Informes financieros inexactos o sin significación.

Cuando el informe del auditor no incluye información sobre el efecto potencial de la observación, el usuario del informe puede concluir en que la aparente falta de preocupación del auditor determina que la observación no sea realmente importante. Si el efecto de la observación es insignificante, el auditor no debe incluirla en el informe.

- Causa: representa la razón básica (o las razones) por la cual ocurrió la condición o también el motivo del incumplimiento del criterio o norma. La simple expresión en el informe de que el problema existe, porque alguien no cumplió apropiadamente con las normas, es insuficiente para convencer al usuario del informe. Su identificación requiere de la habilidad y el buen juicio del auditor y es indispensable para el desarrollo de una recomendación constructiva que prevenga la recurrencia de la condición.

Puesto que pueden surgir problemas debido a una serie de factores, la recomendación será más persuasiva si el auditor puede demostrar y explicar con evidencia y causa. En algunos casos, puede ser necesario que el auditor explique la forma en que aisló la causa o causas de otros factores posibles, esto no es un requisito para demostrar la existencia de una relación causal, sino una condición para que los argumentos planteados resulten razonables y convincentes. Dentro de las causas posibles identificadas se pueden referir las siguientes: Inadecuada segregación de funciones. Normas internas inadecuadas, inexistentes u obsoletas. Carencia de personal o de recursos financieros o materiales. Falta de honestidad en los empleados. Insuficiente capacitación de personal clave. Falta de conocimiento de las normas. Decisión consciente de desviarse de las normas. Negligencia o descuido en el desarrollo de tareas. Insuficiente supervisión del trabajo. Funcionamiento deficiente del órgano de auditoría interna.

c) Evaluación Un aspecto a considerar es la evaluación sobre si la situación negativa detectada es un caso aislado o se observa con frecuencia. Generalmente, la importancia de un hallazgo es evaluada por su efecto. Los efectos, sean actuales o potenciales en el futuro, en la medida de lo posible deben exponerse en términos monetarios, físicos o en número de transacciones, y si fuera posible en términos de impacto sobre la población objetivo. El auditor, por ejemplo, debe identificar y explicar las razones por las cuales existe un desvío en el sistema de control interno. Cuando se tiene una idea clara respecto de por qué sucedió el problema, puede ser más fácil identificar la causa y prevenir su reiteración en el futuro. Es importante además que en todos los casos exista una relación lógica entre la causa detectada y la recomendación que formule el auditor.

d) Recomendaciones

Constituyen las medidas sugeridas por el auditor a la Gerencia del área examinada para la superación de las observaciones identificadas. Deben estar dirigidas a los funcionarios que tengan competencia para disponer su adopción y estar encaminadas a superar la condición y las causas de los problemas. Las recomendaciones deben ser formuladas en tono constructivo y fluir de la conclusión correspondiente, teniendo en consideración que las medidas recomendadas sean lo más específicas posibles, factibles de implementar y tengan una relación costo/beneficio apropiada.

Al desarrollar recomendaciones el auditor debe considerar:

- Las circunstancias que ayuden o dificulten a la entidad o área para alcanzar los criterios especificados.
- Cursos alternativos de acción para la recomendación.

- Efectos positivos y negativos que pudieran derivarse de la aplicación de la recomendación.
- Factibilidad y costo de implementar la recomendación.
- Impacto en la normatividad vigente.

Un adecuado desarrollo no sólo debe incluir cada uno de los atributos tratados con anterioridad, sino que también debe redactarse para que cada uno sea distinguido de los demás. El usuario del informe no debe tener dificultad para entender lo que se ha encontrado, el criterio establecido, por qué sucedió y que es lo que debe hacerse para corregir el problema.

Durante el proceso de la auditoría, el auditor debe comunicar oportunamente los hallazgos al área auditada, a fin de obtener sus comentarios en forma documentada para su evaluación y consideración correspondiente. La discusión de las observaciones antes de elaborar el borrador del informe debe dar como resultado documentos más completos y menos susceptibles de ser refutados por parte del auditado.

La comunicación de los hallazgos y la evaluación de las respuestas del Banco implican que el auditor ha acumulado en sus papeles de trabajo toda la evidencia necesaria para sustentar el trabajo efectuado y el informe correspondiente.

2.3.6.9.16 Elaboración del informe de auditoría

Es el producto final de la evaluación, por lo tanto, es de gran importancia que se dedique la mayor atención a su elaboración.

Antes de su oficialización debe ser discutido con los Ejecutivos y Funcionarios responsables del área, proceso o servicio evaluado, lo que permitirá al auditor confirmar la procedencia de sus observaciones,

conclusiones y recomendaciones y, de ser el caso, efectuar los ajustes pertinentes.

La aplicabilidad de las recomendaciones formuladas dependerá, en gran medida, de la revelación del origen y/o causa de las situaciones observadas.

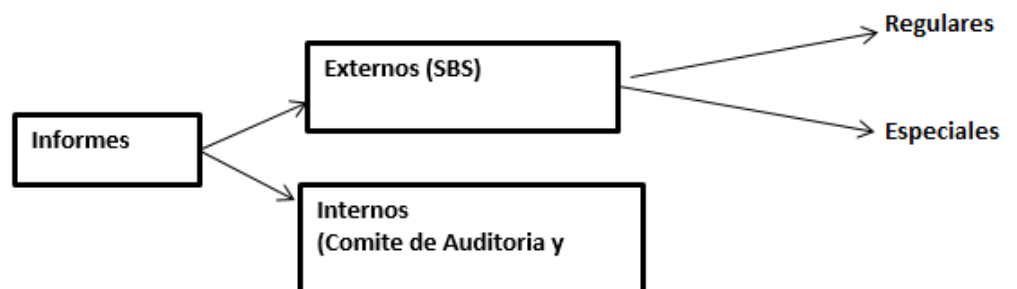
Las excepciones que por su naturaleza no revisten importancia y/o materialidad sólo serán comunicadas verbalmente para su corrección y quedarán restringidas en los papeles de trabajo conjuntamente con las medidas correctivas adoptadas.

La Vicepresidencia de Auditoría Interna deberá presentar al Comité de Auditoría, todos los informes que elabore en cumplimiento de sus funciones. La oportunidad es que dicho órgano tome conocimiento de los informes, las decisiones que al respecto se adopten y el seguimiento de las medidas correctivas, deberá constar en el Libro de Actas respectivo. (Resolución S.B.S. N° 11699-2008).

La Vicepresidencia emite informes según se detalla a continuación en el siguiente gráfico:

Figura 2.12

Informes emitidos por la VP del Banco ABC



Fuente: Manual Interno de Auditoria Banco ABC.

El informe definitivo deberá ser preparado por el auditor a cargo de la auditoría interna, supervisado por el Subgerente a cargo finalmente es revisado por el Vicepresidente de Auditoría Interna quien lo suscribirá, antes de su presentación al Vicepresidente del proceso auditado, Comité de Auditoría y al Directorio.

Finalmente, en caso sea necesario, enviar los informes a partes ajenas del Banco, por una obligación legal, estatutaria o de regulación, el Vicepresidente de Auditoría Interna debe:

- Evaluar el riesgo potencial para la organización.
- Consultar con la alta dirección y/o el consejero legal, según corresponda.
- Controlar la difusión, restringiendo la utilización de los resultados.

2.3.6.9.17 Características del informe de auditoría

El informe deberá reunir determinadas características a fin de mantener altos estándares de calidad, entre ellas las siguientes:

- Trascendencia: el informe pierde impacto cuando se incluyen asuntos intrascendentes, es por ello que los temas a incorporar deben ser lo suficientemente significativos como para merecer ser informados y captar la atención de aquellos a quienes va dirigido. Se recomienda tener en cuenta lo siguiente: Materialidad de los hallazgos. Relevancia de los procesos o activos comprometidos. Frecuencia con que ocurren situaciones negativas y los montos de las pérdidas potenciales involucradas. Contribución a la mejora de la efectividad, eficiencia o economía de las actividades u operaciones. Eficiencia del sistema de control interno.

- Oportunidad: las observaciones y recomendaciones deberán ser comunicadas oportunamente a fin de que se puedan adoptar las acciones correctivas del caso.
- Sustento: el contenido del informe deberá estar apropiadamente respaldado, en particular las observaciones y conclusiones (evidencia suficiente y competente).
- Estilo persuasivo: las observaciones, recomendaciones y conclusiones se presentarán de manera convincente y apoyada en elementos de juicio relevantes de forma tal que los funcionarios responsables de cada área, proceso o servicio auditado puedan inferir fácilmente sobre la procedencia de las mismas.
- Objetividad, precisión, claridad y simplicidad: el informe debe ser tan corto como sea posible, utilizando un estilo de redacción claro, preciso y simple. Algunos factores que contribuyen a ello son: No presuponer que los usuarios del informe tienen conocimientos técnicos en relación con la actividad que se informa. Los términos no familiares deben ser definidos con claridad. El excesivo lenguaje técnico debe ser evitado.
- Actitud constructiva y redacción positiva: a fin que el informe provoque una reacción favorable y que las observaciones, conclusiones y recomendaciones del auditor sean aceptadas, se deberá tener en cuenta lo siguiente: Enfatizar en la necesidad de promover mejoras en las operaciones futuras más que en la crítica a la gestión por acciones que corresponden al pasado. Evitar, en lo posible, el uso de frases que pudieran generar algún tipo de rechazo por parte de los funcionarios responsables del área, proceso o servicio evaluado (ejemplos: “no existe”, “deficiencias en”, “ausencia de”, “negligencia”, entre otros.)
- Contenido: El informe deberá tener una estructura orientada a captar y mantener la atención del lector a lo largo de su contenido.

2.3.6.9.18 Estructura del informe

El informe final de auditoría interna deberá ser elaborado considerando los siguientes tópicos como parte de su estructura:

- Nombre y cargo del responsable del área auditada, así como el nombre del funcionario responsable de la ejecución de la evaluación.
- Fecha de inicio y término de la evaluación, y fecha de la emisión del informe final.
- Resumen ejecutivo
- Objetivo y alcance del examen de auditoría.
- Base legal y situación actual
- Conclusión sobre la evaluación del proceso a la fecha del informe.
- Tabla resumen de las observaciones y la criticidad de los mismos
- Detalle de las observaciones y descripción de las recomendaciones formuladas

★ Los anexos del informe corresponden a la entrega de información detallada que resulta importante para el sustento de los hallazgos y análisis contenidos en el cuerpo del informe. Los anexos pueden incluir una explicación más extensa sobre una recomendación señalada en el cuerpo del informe final de auditoría interna.

El tipo de evidencia de auditoría que se podría incluir en esta sección corresponde a copias de documentos oficiales, cuadros o esquemas explicativos, documentos con formato electrónico, fotografías digitales y otros que se consideren necesarios y relevantes para el conocimiento y mayor entendimiento de la alta gerencia y el Directorio.

2.3.6.9.19 Encuesta de satisfacción del trabajo de auditoría interna

Al término de cada trabajo de auditoría, el equipo de auditoría interna responsable del proyecto debe realizar una encuesta de satisfacción al Vicepresidente del proceso auditado sobre el trabajo de auditoría ejecutado basado en sus expectativas y del Comité de Auditoría.

Posteriormente, el resultado obtenido de la encuesta debe ser traducido en un conjunto integral de indicadores de desempeño, el cual debe ser monitoreado y analizado por el Vicepresidente de Auditoría Interna sobre una base periódica.

En caso de desviaciones significativas en el grado de satisfacción del trabajo de auditoría interna, el Vicepresidente de Auditoría Interna deberá definir un plan de acción adecuado y plazos para su implementación.

2.3.6.9.20 Calificación asignada a las observaciones de auditoría interna

Valoración del Nivel de criticidad de la observación

Como primer paso, el auditor responsable debe identificar el nivel de criticidad de la observación del proceso bajo revisión.

Las observaciones identificadas del proceso, producto o sistema auditado deben ser valoradas en tres (3) niveles de riesgo (bajo, medio y alto), según su importancia en términos de impacto y probabilidad. En la tabla mostrada se define cada uno de los niveles de riesgo de la observación, los cuales son básicamente conceptuales y referenciales:

Tabla 2.16

Niveles de riesgo

Nivel de Riesgo de la Observación	Definición
Alto	Una observación se considera de nivel de riesgo alto cuando implica una debilidad material (impacto alto probabilidad media) que expone a la entidad a un incumplimiento de objetivos corporativos o bien afecta directa y significativamente los resultados
Medio	Una observación se considera de nivel de riesgo medio cuando implica una deficiencia significativa (impacto medio, probabilidad media), que pueda ocasionar un efecto concreto no deseado en el logro de los objetivos de la entidad o de un proceso o bien representa la exposición a un riesgo que resulte una pérdida.
Bajo	Una observación se considera de nivel de riesgo bajo cuando implica una deficiencia no significativa, que si bien tiene o no tiene mayor impacto a nivel proceso, su corrección asegurará mayor eficiencia y eficacia en el proceso en cuestión.

Fuente: Manual de Auditoría Interna Banco ABC

2.3.6.9.21 Evaluación global de la auditoría

La evaluación global de auditoría consiste en realizar la sumatoria de los aspectos valorados de las observaciones identificadas en el subproceso bajo revisión con la finalidad de realizar la calificación global del informe de auditoría, en base a los siguientes valores detallados a continuación:

Tabla 2.17

Calificación global del informe de auditoría

Evaluación	Descripción
Muy Satisfactorio	Los aspectos valorados presentan una mayoría de evaluaciones de adecuado y que conllevarán a recomendaciones, básicamente de mejoras pocos significativas.
Satisfactorio	El conjunto de los aspectos valorados presentan una mayoría de evaluaciones de adecuado, y que conllevarán a recomendaciones que perseguirán la mejora del objeto de trabajo, pero que bien por el número o por el impacto de los mismos, no son muy relevantes
Aceptable	Los aspectos valorados incluyen evaluaciones de adecuado y necesitan mejoras que requieren acciones y recomendaciones significativas, pero que por su número o impacto no son relevantes para el conjunto del

	análisis efectuado.
Deficiente	Los aspectos valorados incluyen una mayoría de evaluaciones que necesitan mejoras significativas que afectan al conjunto de análisis y requieren de acciones y recomendaciones importantes.
Muy Deficiente	Los aspectos valorados presentan una mayoría de evaluaciones que necesitan mejoras significativas y requieren además de necesidades de acciones y recomendaciones de carácter crítico.

Fuente: Manual de Auditoría Interna Banco ABC

2.3.6.9.22 Calificación asignada a los informes de cumplimiento normativo

Las observaciones identificadas producto del examen realizado al cumplimiento de los requerimientos regulatorios emitidos por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) deberán ser calificados según los lineamientos establecidos en el cuadro adjunto:

Tabla 2.18

Calificación asignada a los informes de auditoría

Evaluación	Descripción
------------	-------------

Cumple	Los documentos, requisitos y criterios evaluados se encuentran implementados adecuadamente, de acuerdo a los requerimientos establecidos en la normativa aplicable.
Cumple Parcialmente	Los documentos, requisitos y criterios evaluados se encuentran implementados parcialmente, siendo relevante el grado de implementación a nivel general, de acuerdo a los requerimientos establecidos en la normativa aplicable.
No cumple	Los documentos, requisitos y criterios evaluados se encuentran implementados deficientemente y el impacto e importancia de las deficiencias es significativo, no cumpliendo los requerimientos establecidos en la normativa aplicable.

Fuente: Manual Interno de Auditoría Interna Banco ABC

2.3.6.9.23 Seguimiento de recomendaciones

Tiene por finalidad verificar el grado de implementación de las recomendaciones contenidas en los informes de visitas de inspección de la SBS, auditoría externa y auditoría interna, y será efectuada conforme a las frecuencias y con carácter permanente durante la ejecución de las actividades de control del PAT de Auditoría Interna.

La norma sobre desempeño que forma parte de las Normas Internacionales acordadas para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna aprobadas por el Instituto de Auditores Internos, relacionadas con la naturaleza del proceso de seguimiento para el servicio de auditoría interna es:

2.19

Normas de Desempeño

*2500-Seguimiento del Progreso

Fuente: Manual de Auditoría Interna Banco ABC

Para efecto del seguimiento, las recomendaciones se reportarán según los siguientes estados de implementación:

- **Abiertas vigentes:** Son aquellas cuyo plazo inicia lno ha sido ampliado ni ha vencido.
- **Abiertas vencidas:** Son aquellas que no han sido implementadas dentro de la fecha inicial comprometida.
- **Abiertas reprogramadas:** Son aquellas cuyo plazo inicial ha sido ampliado.
- **Cerrada:** Son aquellas que han sido implementadas en su totalidad y que ya no son objeto de seguimiento por auditoría interna, La DAI verifica la implementación de la recomendación, corrigiendo así la desviación detectada y desapareciendo la causa que motivó la observación.

CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1 Diseño Metodológico

3.1.1 Tipo de investigación

De acuerdo al propósito de la investigación, naturaleza del problema y objetivos formulados en el trabajo, el presente estudio reúne las condiciones suficientes para ser calificado como una investigación aplicada; en razón que para su desarrollo en la parte teórica conceptual y practica se apoyará en el marco integrado de control interno Coso ERM 2017 a fin de ser aplicados en el Banco ABC.

3.1.2 Nivel de investigación

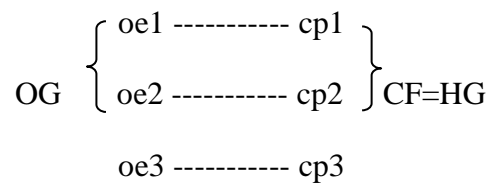
Será una investigación descriptiva y explicativa de acuerdo al propósito de la misma.

3.1.3 Metodología de la investigación

En la presente investigación se empleará el método descriptivo, el mismo que se complementará con el estadístico, análisis, síntesis, deductivo, inductivo entre otros.

3.1.4 Diseño de la investigación

El estudio en cuanto a la naturaleza reúne las características de una investigación por objetivos, de acuerdo a lo que se plantea en el esquema siguiente:



Donde:

OG = Objetivo General

oe = objetivo específico

cp = conclusión parcial

CF = Conclusión Final

HG = Hipótesis General

3.2 Población

La población en estudio está conformado por el personal que presta servicios en la Vicepresidencia de auditoría interna del Banco ABC.

3.3 Muestra

De la población anteriormente señalada se han tomado como muestra a los subgerentes de la Vicepresidencia de auditoría interna del Banco ABC, que constituye el 20% de la población total.

3.4 Técnicas de recolección de datos

Las principales técnicas que se ha empleado en la investigación son: Entrevista, Encuesta y Análisis Documental.

3.5 Instrumentos de recolección de datos

Guía de encuesta Este instrumento de recopilación se utilizó para obtener datos de la muestra establecida y con el propósito de contrastar las hipótesis de nuestra investigación.



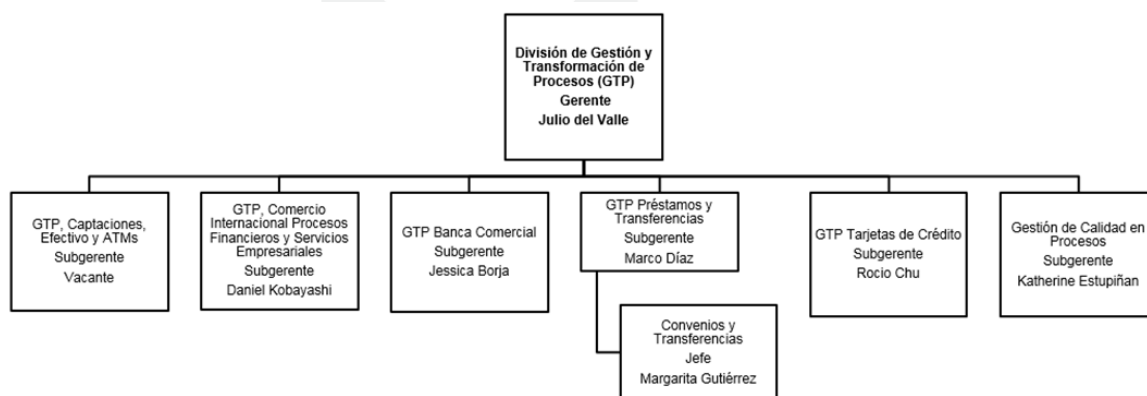
CAPITULO IV: METODOLOGIA DE TRABAJO DE LA VICEPRESIDENCIA DE AUDITORIA INTERNA

4.1 Aplicación práctica al proceso de Transferencias Internacionales Banco ABC para demostrar que dicha área es sensible al riesgo

El Departamento de Gestión y Transformación de Préstamos y Transferencias, es responsable de los procesos de las transferencias (*outgoing* e *incoming*), entre otros. Forma parte de la División de Gestión y Transformación de Procesos (GTP) - que reporta a la Vicepresidencia de Operaciones-, que tiene la siguiente estructura:

Figura 2.13

Organigrama de la División de Gestión y Transformación de Procesos.

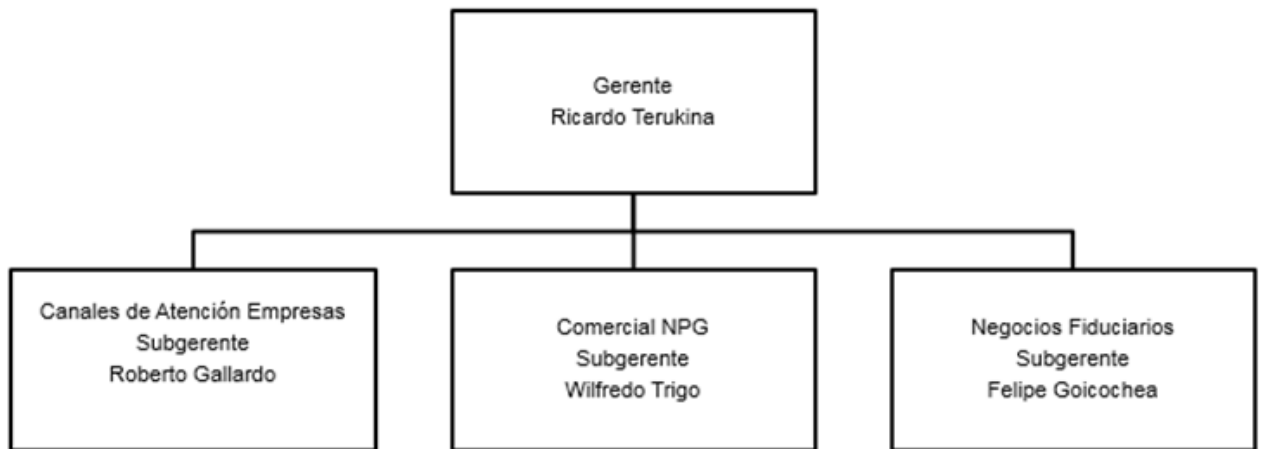


Fuente: Organigrama Banco ABC

Por otra parte, la gestión comercial de los Servicios de Transferencias Internacionales se encuentra a cargo de la División de Negocios y Productos Globales -que reporta a la Vicepresidencia Comercial

Figura 2.14

Organigrama de la División de Negocios y Productos Globales



Fuente: Organigrama Banco ABC

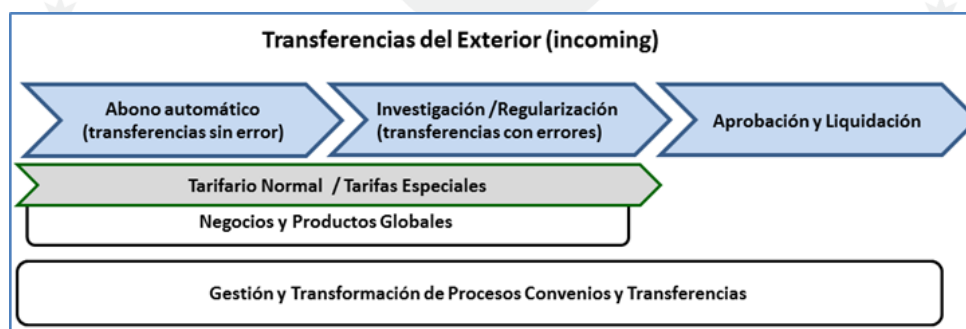
Procesos del servicio de transferencias internacionales

Los procesos macro del servicio de transferencias internacionales están soportados por los aplicativos Incoming, Outgoing, Banktrade, CBA y el software SWIFT.

Dichos procesos, siguen los siguientes flujos:

Figura 2.15

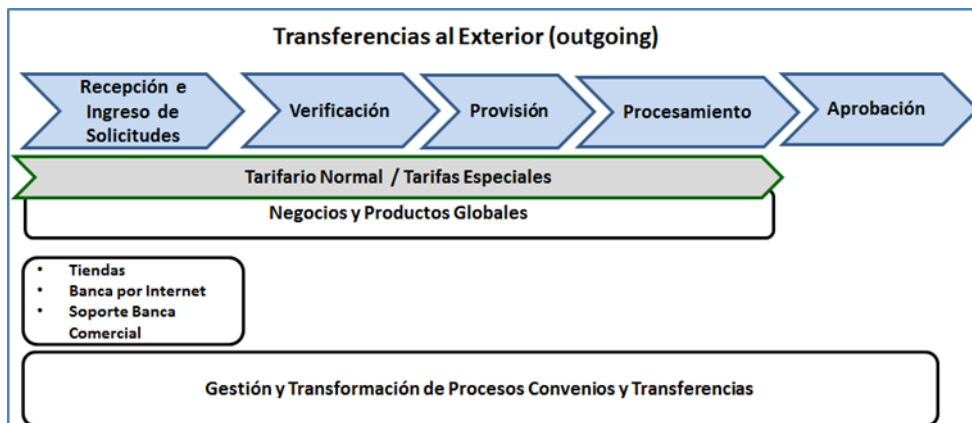
Proceso transferencias del exterior (Incoming)



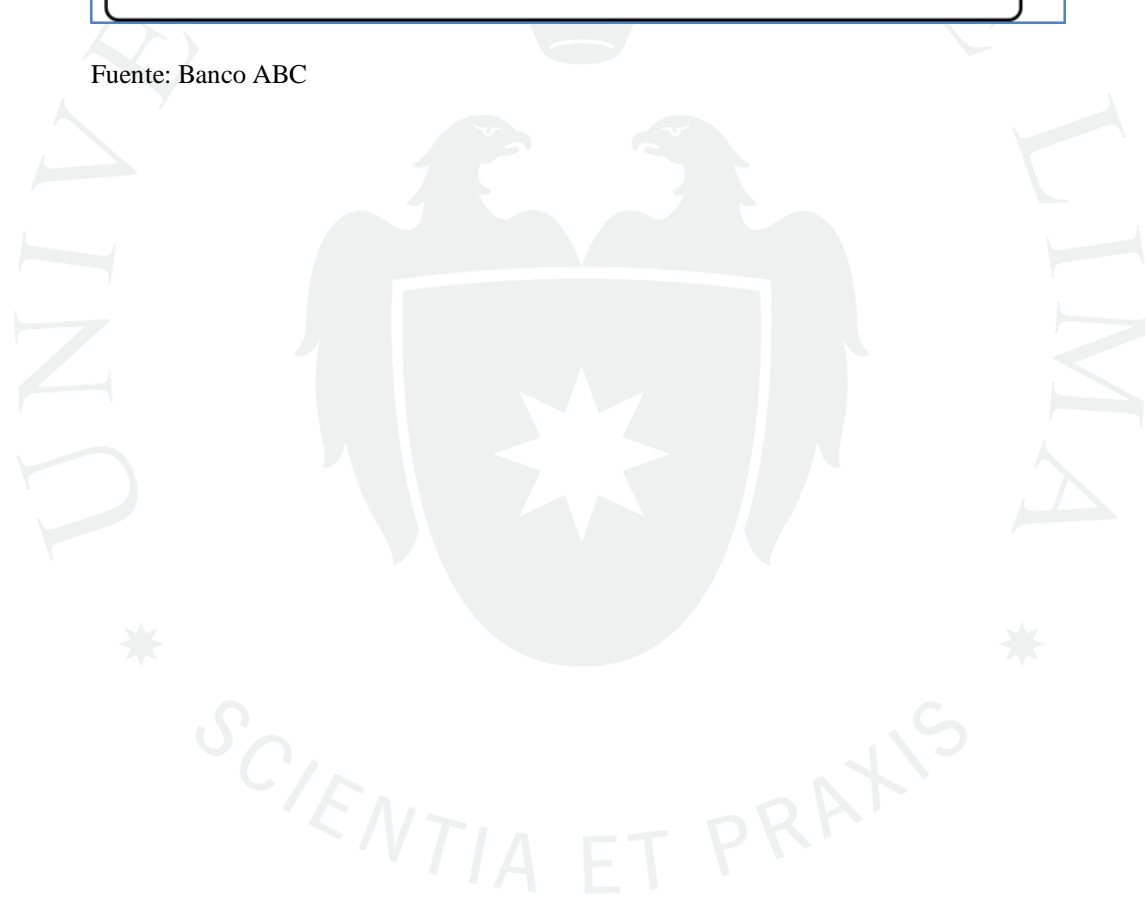
Fuente: Banco ABC

Figura 2.16

Transferencias al exterior (Outgoing)



Fuente: Banco ABC



4.2 Gobierno y Cultura principio del 1 al 5 del marco COSO ERM 2017.

Tabla 4.20

Aplicación Metodológica principio 1 al 9

Gobierno y Cultura	Si	No	N/A	Comentarios
1.- El consejo proporciona supervisión de la estrategia y lleva a cabo las responsabilidades del gobierno del riesgo para apoyar a la administración en la consecución de la estrategia y los objetivos del negocio.				
¿El consejo de administración tiene la responsabilidad principal de la supervisión del riesgo en la entidad incluyendo la realización de una revisión de prácticas de gestión de riesgos?	X			
¿El consejo de administración esta bien posicionada para ofrecer conocimientos especializados y para entender y gobernar los riesgos para la entidad a través de su capacidad colectiva, la experiencia y el conocimiento del negocio?	X			
¿El consejo de administración supervisa el riesgo esto es posible sólo cuando la administración entiende la estrategia y la industria de la entidad, y se mantiene informado sobre las cuestiones que afectan la entidad, como la estrategia y los cambios	X			
¿Las condiciones requeridas para los miembros del consejo pueden cambiar con el tiempo, cada consejo de administración debe determinar la revisión periódica, si tiene habilidades apropiadas, experiencia y composición para proporcionar la supervisión del riesgo eficaz?	X			
2.-El departamento de Transferencias Internacionales establece las estructuras de gobierno y de operación en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos del negocio				
¿El departamento establece un modelo operativo y los diseños de las líneas de responsabilidad para la ejecución de la estrategia y los objetivos de negocio?	X			
¿Los factores para establecer y evaluar los modelos de operación puede incluir: la estrategia y los objetivos de negocios de la entidad, la naturaleza, el tamaño y la distribución geográfica de los negocios, los riesgos relacionados con la estrategia y los objetivos de negocio, la asignación de autoridad, responsabilidad y la responsabilidad de todos los niveles de la entidad?	X			
¿La administración necesita información sobre cómo se produce el riesgo asociado a la estrategia a través de la entidad. Los planes de manejo, organiza y ejecuta objetivos de la estrategia y de negocios de la entidad conforme con los valores de la misión, visión y principios de la entidad?	X			
¿Tiene el departamento organos duales, un consejo de vigilancia la cual se centra en las decisiones y estrategias a largo plazo impactando el negocio y un consejo de administración se encarga de supervisar las operaciones del día a día incluyendo la supervisión y delegación de autoridad entre la alta dirección?	X			
¿En qué momento de la toma de decisiones se considera el riesgo? ¿ Como afecta esto al logro de los objetivos de la estrategia y de negocios?	X			

Fuente: Propia

4.3 Estrategia y Establecimiento de Objetivos principio del 6 al 9 del marco COSO ERM 2017.

Tabla 4.20

Aplicación Metodológica principio 1 al 9

Estrategia y Establecimiento de Objetivos	Si	No	N/A	Comentarios
3.- El departamento de Transferencias Internacionales considera los efectos potenciales del contexto empresarial en el perfil del riesgo.				
¿ El departamento considera contexto de negocios en el desarrollo de la estrategia para apoyar su misión, visión y valores fundamentales se refiere a las tendencias, relaciones y otros factores que influyen o impulsan el cambio de estrategia actual y futuro de la entidad?	X			
¿ El departamento considera el ambiente externo (política, económica, social, tecnológico, legal y ambiental) que es parte del contexto empresarial. Cualquier cosa fuera de la entidad que puede influir en la capacidad de la entidad para lograr sus objetivos estratégicos y de negocios?	X			
¿El departamento que tiene el contexto empresarial en el perfil de riesgos de una entidad puede ser vista en tres etapas: pasado, rendimiento presente y futuro. Mirando hacia atrás en los resultados anteriores puede proporcionar información valiosa para utilizar en la formación de perfiles de riesgos. En cuanto a rendimientos actuales pueden mostrar tendencias actuales, las relaciones y otros factores afectan el perfil de riesgo y en el futuro la entidad puede considerar cómo su riesgo perfil evolucionará en		X		Si bien es cierto se tiene indicadores, solo son del departamento de Transferencias Internacionales, no hay una comparación con el sector

Estrategia y Establecimiento de Objetivos	Si	No	N/A	Comentarios
4.- El departamento de Transferencias Internacionales define el apetito de riesgo en el contexto de la creación, preservación y obtención de valor.				
¿El departamento define el apetito de riesgo con plena comprensión de las compensaciones involucradas?	X			
¿El apetito de riesgo es comunicado en el departamento en varios niveles de detalle de toda la entidad. Con la aprobación de la junta, la administración también revisa y refuerza el apetito de riesgo con el tiempo a la luz de nuevo y consideraciones emergentes. Además, mientras que el apetito de riesgo es extremadamente importante en la consideración de estrategia y a la hora de establecer los objetivos de negocio y los objetivos de rendimiento, una vez que la entidad considerará riesgo en la ejecución, el foco se desplaza a la gestión de riesgos?	X			
¿El departamento está enterado de la difusión de la propensión al riesgo es importante, ya que el objetivo es que todos los tomadores de decisiones deben entender el apetito por el riesgo que deben operar dentro y para todas las operaciones para ser coherente con el apetito por el riesgo?	X			
5.- El departamento de Transferencias Internacionales evalúa estrategias alternativas y el impacto en el perfil de riesgo				
¿El departamento evalúa estrategias alternativas como parte de su proceso de elaboración de la estrategia y evaluar los riesgos y las oportunidades de cada opción?		X		El departamento no elabora estrategias alternativas se evalúan los riesgos a nivel banco.
¿El departamento reconoce la estrategia y esta debe ser compatible con la misión y visión, así como sus valores fundamentales, y alinearse con la entidad de la cultura y el apetito por el riesgo?	X			
6.- El departamento considera el riesgo al establecer los objetivos de negocio en los distintos niveles que se alinean y que apoyan la estrategia.				
¿El departamento desarrolla los objetivos de negocio que sean medibles u observables y pertinentes. Los objetivos de negocio proporcionan el vínculo con las prácticas dentro de la entidad para apoyar el logro de la estrategia?	X			
¿Los objetivos del negocio también deben estar alineados con el apetito de riesgo de la entidad, si no se hace la entidad puede aceptar ya sea demasiado o poco riesgo?	X			
7.- El departamento define la variación aceptable en el desempeño, en relación con la estrategia y los objetivos de negocio.				
¿El departamento define la variación aceptable en el desempeño se encuentra estrechamente vinculada a la propensión al riesgo, en él se describe el rango de resultados aceptables relacionados con la consecución de un objetivo de negocio dentro del apetito de riesgo?	X			
¿El departamento entiende la relación entre el costo y la variación aceptable en persona rendimiento para que puedan hacer frente eficazmente a los riesgos y oportunidades asociados?		X		El departamento no ha hecho una evaluación entre el costo y el nivel de rendimiento.

Fuente: Propia

4.4 Rendimiento y Desempeño principio del 10 al 14 del marco COSO ERM 2017

4.5 Evaluación y Revisión principio del 15 al 17 del marco COSO ERM 2017

4.6 Información, Comunicación y Reporte principio del 18 al 20 del marco COSO ERM 2017

La aplicación de estos principios se verá en una matriz realizada que se pondrá en los anexos.

4.7 Identificación de brechas, desarrollo del plan de acción y elaboración de informe

Desarrollo del plan de acción del análisis de brechas

Gobierno y Cultura

- Implementar en las auditorias una narrativa de los diferentes comités de riesgos del proceso auditado y que se escalen mediante el informe de auditoría interna de haber un hecho de importancia.
- Cuantificar los eventos de pérdida del proceso auditado como un indicador para medir los beneficios de la gestión de riesgos del banco ABC y así mismo la obtención de una comprensión de los riesgos para la estrategia.
- Revisar las actas de directorio y realizar un cruce con las actas tratadas en los diferentes comités de riesgos para verificar que se esté retroalimentando según líneas de reporte.
- Revisar las encuestas de clima laboral y de Great place to work para verificar la medición del liderazgo, los valores y la cultura organizacional.
- Revisar la capacitación de la plana gerencial sobre la conciencia del riesgo a través de la entidad.
- Implementar encuestas al personal auditado sobre la integridad y valores éticos.
- Recomendar el establecimiento de una política con indicadores medibles para monitorear y gestionar la capacidad de la gerencia para conducir una entidad.
- Revisar los planes de sucesión de los colaboradores de las áreas auditadas así como los planes de retención de los talentos.

Estrategia y Establecimiento de Objetivos

Tomando de base la matriz de riesgo operacional, el área de Auditoría Interna realizará un cuestionario con preguntas que comprendan si la organización toma en cuenta lo siguiente:

- Considera los efectos potenciales del contexto empresarial en el perfil de riesgo,
- El apetito de riesgo se encuentra definido en el contexto de la creación, preservación y obtención de valor, evalúa estrategias y el impacto en el perfil de riesgo,
- Considera el riesgo al establecer los objetivos de negocio en los distintos niveles que se alinean y que apoyan la estrategia, define la variación aceptable en el desempeño, en relación con la estrategia y los objetivos de negocio.
- Los objetivos establecidos puedan ser medibles, alcanzables, motivadores, fijados en un tiempo específico.
- Considera estrategias de contingencias en relación a la evolución del riesgo.

Dicho cuestionario será enviado a la gerencia auditada y a los auditores que se encuentren evaluando un determinado proyecto o encargo.

Rendimiento o Desempeño

- En las entrevistas de inicio con el auditado se debe tratar los riesgos identificados por el área de riesgo operativo en caso se hayan presentado nuevos riesgos de acuerdo a las nuevas estrategias que el negocio adopta se debe incluir a la matriz de riesgos.
- Recopilar datos internos sobre incidencias históricas con importes significativos así como las pérdidas para analizar nuevos, emergentes y cambiantes riesgos, se puede también basar en información de otras organizaciones del mismo sector o región para informarles de riesgos potenciales.

- Implementar la evaluación de los riesgos cualitativos.
- Implementar la priorización de los riesgos con el fin de informar la toma de decisiones y optimizar la asignación de recursos, priorización de riesgos considera la gravedad de un riesgo e informa a la selección del riesgo respuesta.
- Evaluar las buenas prácticas de la gestión de riesgos.
- Verificar en las auditorías, si las respuestas a los riesgos son eficaces, pero no excesiva en la gestión de los riesgos inherentes en el apetito por el riesgo.
- Evaluar los riesgos en forma individual para proporcionar un aseguramiento por parte del marco de gestión de riesgos, en particular sobre la mitigación individual o grupos de riesgos.

Evaluación y Revisión

- En el informe de auditoría interna se debe contemplar los cambios sustanciales así como el impacto que se ha realizado en el proceso a evaluar.
- Realizar auditorías de mejoras continuas en toda la entidad a niveles de funciones, unidades operativas, divisiones y nivel de entidad para mejorar la eficiencia y la utilidad.
- Verificar el análisis del entorno actual en las auditorías, pone de manifiesto las amenazas y oportunidades que en el presente se le ofrecen a la empresa para desarrollar la estrategia.

Información, Comunicación y Reporte

- Revisar el feedback de los inversores, clientes a través del sustento de llamadas de analistas, publicaciones en blogs, contratos términos y condiciones, esto como parte de que la administración necesite información sobre las expectativas de las partes interesadas.
- Revisar los canales de comunicación abiertos para los clientes y proveedores donde pueden dar su opinión sobre el diseño o calidad de los productos o servicios, permitiendo a la organización hacer frente a las crecientes demandas de los clientes o preferencias.
- Verificar las evaluaciones de desempeño de los empleados, gestión anual opiniones y otros programas de retroalimentación para evaluar si la comunicación se encuentra de acuerdo al logro de objetivos de la organización.
- Mejorar los informes de auditoría interna realizándolos por los 5 componentes del informe COSO ERM 2017.
- Evaluar si los riesgos, las respuestas y las acciones están siendo debidamente clasificados y reportados.
- Resaltar en el informe de auditoría los aspectos positivos de área bajo revisión y agradecimiento por la cooperación.

Informe

Cabe destacar que luego de la culminación del análisis de brechas, lo principal es enfocar al rol de la administración del riesgo empresarial en la definición y ejecución de la estrategia de la empresa, realzando la necesidad de una alineación entre el rendimiento organizacional y la administración del riesgo. A su vez, esto da una buena imagen del Banco ABC a los ojos de los organismos regulatorios, el directorio, la gerencia, los colaboradores y todos los clientes internos y externos vinculados al Banco ABC.

Por otro lado en cuanto a la metodología COSO ERM 2017 es una herramienta invaluable proporciona un marco de referencia aplicable a cualquier organización este proceso debe estar integrado con el negocio, de tal manera que ayude a conseguir los resultados esperados en materia de rentabilidad y rendimiento.

4.8 Resumen de recomendaciones

Se recomienda al Banco ABC hacer seguimiento al plan de acción para determinar su eficiencia y efectividad. Asimismo implementar un proceso de mejora continua de todas las buenas prácticas en relación con el coso ERM 2017, para identificar oportunidades de mejora y mantener estándares de clase mundial.

CAPITULO V: RESULTADOS

5.1 Resultados

5.1.1 Interpretación de la encuesta y análisis de resultados

La técnica de la encuesta fue aplicada a 5 personas, entre las que están comprendidas por el personal que presta servicios en la Vicepresidencia de auditoría interna del Banco ABC.

Gobierno y Cultura

1 ¿El consejo proporciona supervisión de la estrategia y lleva a cabo las responsabilidades del gobierno del riesgo para apoyar a la administración en la consecución de la estrategia y de los objetivos de negocio?

Tabla 5.1

Pregunta 1-Gobierno y Cultura

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Desconoce	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración Propia

Como resultado de la pregunta los encuestados consideran que el consejo proporciona supervisión de la estrategia y lleva a cabo las responsabilidades del

gobierno del riesgo para apoyar a la administración en la consecución de la estrategia y de los objetivos de negocio es el apropiado en el Banco ABC en un porcentaje de 100%.

Se aprecia que todos los encuestados refieren que el consejo proporciona la estrategia alineado con el perfil de riesgo.

2 ¿La organización establece las estructuras de gobierno y de operación en el cumplimiento de la estrategia y de los objetivos del negocio?

Tabla 5.2

Pregunta 2- Gobierno y Cultura

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Desconoce	0	0%
Total	5	100%

Fuente:Elaboración Propia

De acuerdo al cuadro el 100% de los encuestados opina que la organización establece las estructuras de gobierno y de operación en el cumplimiento de la estrategia y de los objetivos del negocio.

Podemos mencionar que la junta de accionistas parece haber fortalecido sus estructuras y políticas de gobierno y han reafirmado sus roles de gobierno, establecido comités de riesgo a nivel de la junta, aclarado las responsabilidades de los otros comités de la junta, y designado directores de riesgo jefes, o reforzado la independencia del CRO(Chief Risk Officers) existente. De manera concurrente, los equipos ejecutivos principales han comprometido recursos para mejorar las estructuras de gobierno lo cual se encuentra de acuerdo con la estrategia y los objetivos del negocio.

3.¿ La organización define los comportamientos deseados que caracterizan valores y actitudes básicas hacia el riesgo?

Tabla 5.3

Pregunta 3-Gobierno y Cultura

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Desconoce	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración Propia

Como resultados de las pregunta los encuestados consideran que la organización define los comportamientos deseados que caracterizan valores y actitudes básicas hacia el riesgo en un porcentaje de 100%.

Analizando la respuesta, la organización como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores y actitudes comunes orientadas hacia el riesgo.

4.¿ La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos?

Tabla 5.4

Pregunta 4- Gobierno y Cultura

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Desconoce	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración Propia

Como resultados de las pregunta los encuestados consideran que la organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos en un porcentaje de 100%.

Del cuadro se puede analizar que la organización establece un clima ético vigoroso en todos sus niveles es esencial para el bienestar de todos los componentes y del público en general. Esto contribuye en forma significativa a la eficacia de las políticas y los sistemas de control de las empresas, y permite influir sobre los comportamientos que no están sujetos ni a los sistemas de control más elaborados.

5¿La organización mantiene los individuos en todos los niveles responsables de la gestión de riesgos de la empresa, y se responsabiliza de proporcionar normas y directrices?

Tabla 5.5

Pregunta 5- Gobierno y Cultura

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Desconoce	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración Propia

Del cuadro se puede deducir que los encuestados consideran que la organización mantiene los individuos en todos los niveles responsables de la gestión de riesgos de la empresa, y se responsabiliza de proporcionar normas y directrices en un porcentaje de 100%.

La finalidad de las normas y directrices es proporcionar recomendaciones técnicas para definir y asignar las responsabilidades y competencias de todo el personal implicado en la gestión de los riesgos en el seno del Banco ABC.

6¿La organización se compromete a cimentar el capital humano, alineándose con la estrategia y los objetivos de negocio?

Tabla 5.6

Pregunta 6- Gobierno y Cultura

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Desconoce	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración Propia

Del cuadro se puede observar que los encuestados consideran que la organización se compromete a cimentar el capital humano, alineándose con la estrategia de los negocios en un porcentaje del 100%.

Del análisis la organización se enfoca en garantizar que se cuente con el personal idóneo para realizar sus funciones, con las capacidades y conocimientos actualizados para aportar valor al Banco ABC, y además con la motivación adecuada para dar lo mejor de sí en aras de lograr los objetivos empresariales.

Estrategias y Establecimientos de Objetivos

7¿La organización considera los efectos potenciales del contexto empresarial en el perfil del riesgo?

Tabla 5.7

Pregunta 7-Estrategia y Establecimiento de Objetivos

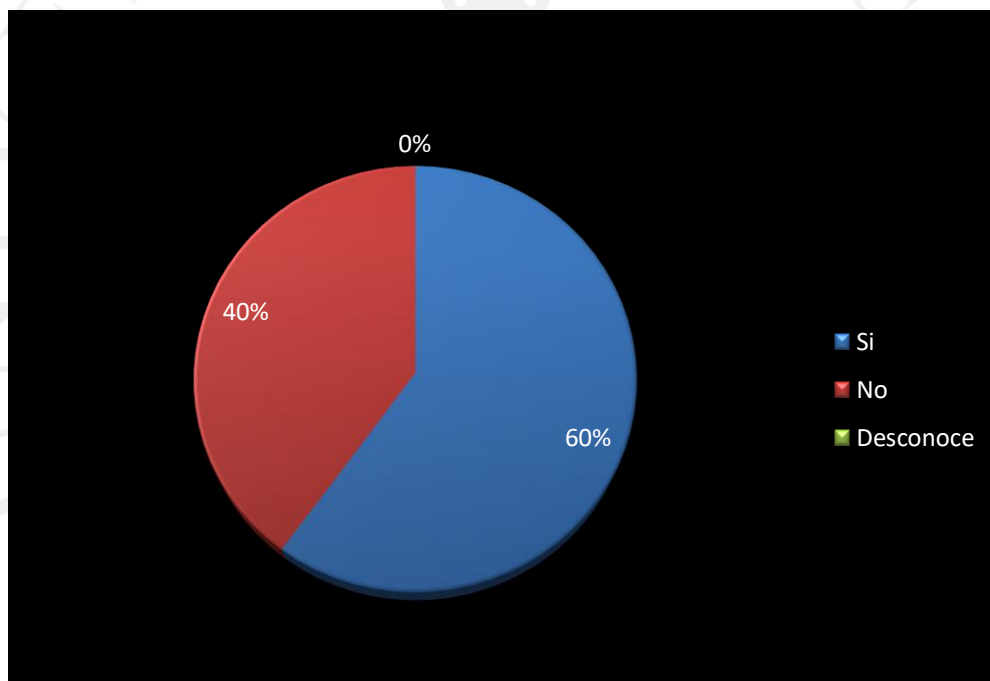
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	60%
No	2	40%
Desconoce	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración Propia

Del cuadro se puede observar el 60% de los encuestados confirma que la organización considera los efectos potenciales del contexto empresarial en el perfil del riesgo debido a que la gestión eficaz del riesgo es condición necesaria para la creación de valor de forma sostenible en el tiempo por el Banco ABC. Sin embargo debemos rescatar el porcentaje 40% de encuestados que respondieron negativamente a la pregunta hay que tenerlo presente para auditorias posteriores ya que son temas importantes.

Figura 5.1

Efectos potenciales del contexto empresarial en el perfil de riesgo



Fuente: Elaboración Propia

8 ¿La organización define el apetito de riesgo en el contexto de la creación, preservación y obtención del valor?

Tabla 5.8

Pregunta 8- Estrategia y Establecimiento de Objetivos

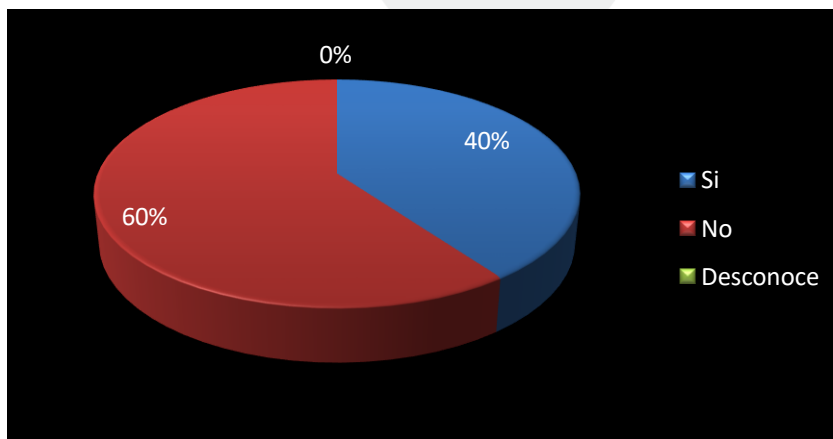
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	40%
No	3	60%
Desconoce	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración Propia

Del cuadro se puede observar el 40% de los encuestados confirma que la organización define el apetito de riesgo en el contexto de la creación, preservación y obtención del valor debido a que la gestión eficaz del riesgo es condición necesaria para la creación de valor de forma sostenible en el tiempo por el Banco ABC. Sin embargo debemos rescatar el porcentaje 60% de encuestados que respondieron negativamente a la pregunta consideran que no hay una relación directa que no se encuentran claramente definidas el apetito de riesgo en la creación del valor y que comúnmente no son comunicada ni entendidas en su totalidad por los integrantes del Banco ABC.

Figura 5.2

Apetito de riesgo en la creación de valor



Fuente: Elaboración Propia

9 ¿La organización evalúa estrategias alternativas y el impacto en el perfil del negocio?

Tabla 5.9

Pregunta 9- Estrategia y Establecimiento de Objetivos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	5	100%
Desconoce	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración Propia

Como resultados de las pregunta los encuestados consideran que la organización no evalúa estrategias alternativas y el impacto en el perfil del negocio en un porcentaje de 100%.

Del cuadro se puede analizar que la organización no comunica de una manera detallada la definición de tolerancia al riesgo, así como la cantidad de riesgo que es aceptable para un nivel dado de rendimiento.

10¿La organización considera el riesgo al establecer los objetivos de negocio en los distintos niveles que se alinean y que apoyan la estrategia?

Tabla 5.10

Pregunta 10- Estrategia y Establecimiento de Objetivos

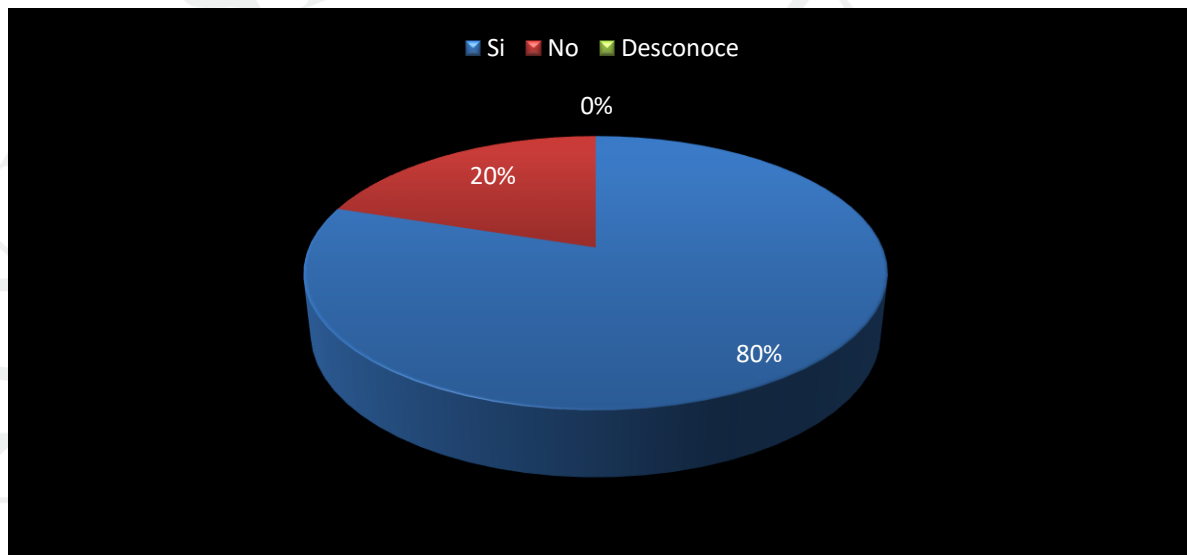
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	80%
No	1	20%
Desconoce	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración Propia

Del cuadro se puede observar el 80% de los encuestados confirma que la organización considera el riesgo al establecer los objetivos de negocio en los distintos niveles que se alinean y que apoyan la estrategia. Sin embargo debemos rescatar el porcentaje 20% de encuestados que respondieron negativamente a la pregunta consideran que no hay dicha relación.

Figura 5.3

Consideración del riesgo al establecer los objetivos de negocio que apoya a la estrategia.



Fuente: Elaboración Propia

11 ¿La organización define la variación aceptable en el desempeño, en relación con la estrategia y los objetivos de negocio?

Tabla 5.11

Pregunta 11- Estrategia y Establecimientos de Objetivos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Desconoce	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al cuadro el 100% de los encuestados opina que la organización define la variación aceptable en el desempeño, en relación con la estrategia y los objetivos de negocio.

Podemos mencionar que la organización resalta las fallas que suelen haber entre la selección de una estrategia y los valores fundamentales de la misión y visión del Banco ABC. Además si existe esa alineación, así como las implicancias de la estrategia seleccionada con su perfil de riesgo.

Rendimiento o Desempeño

12¿La organización identifica el riesgo en la ejecución que afecta el logro de los objetivos del negocio?

Tabla 5.12

Pregunta 12- Rendimiento o Desempeño

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Desconoce	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al cuadro el 100% de los encuestados opina que la organización identifica el riesgo en la ejecución que afecta el logro de los objetivos del negocio.

Podemos mencionar que el Banco ABC identifica eventos de riesgos los evalúa y gestiona de manera oportuna para el logro de los objetivos.

13¿La organización evalúa la severidad del riesgo?

Tabla 5.13

Pregunta 13- Rendimiento o Desempeño

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Desconoce	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al cuadro el 100% de los encuestados opina que la organización evalúa la severidad del riesgo.

Podemos mencionar que el Banco ABC cuantifica el riesgo y predecir su impacto, en consecuencia, el resultado es un riesgo aceptable o inaceptable. La aceptación o no aceptación de un riesgo depende, a menudo, del nivel de tolerancia al mismo del Banco ABC.

14 y 15¿La organización da prioridad a los riesgos como base para la selección de las respuestas a los riesgos?

Tabla 5.14

Pregunta 14,15- Rendimiento o Desempeño

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Desconoce	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al cuadro el 100% de los encuestados opina que la organización da prioridad a los riesgos como base para la selección de las respuestas a los riesgos.

Podemos mencionar que el Banco ABC da respuesta a los riesgos y esto incluye la prevención, mitigación y aceptación de los mismos así como el agregar valor.

16¿La organización evalúa los resultados de desempeño de la operación y considera el riesgo?

Tabla 5.15

Pregunta 16- Rendimiento o Desempeño

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Desconoce	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al cuadro el 100% de los encuestados opina que la organización evalúa los resultados de desempeño de la operación y considera el riesgo.

Podemos mencionar que el Banco ABC enfatiza en la estrategia, en la que se asocian las metas logradas y los recursos organizativos utilizados para este fin, enmarcados en condiciones de exigencia particular. La administración del desempeño es un sistema complejo de elementos de la gestión organizacional que acopla la administración por objetivos con la gestión por competencias, permitiendo especificar, revisar y mejorar de manera continua los desempeños organizacionales, grupales e individuales conducentes al logro de la misión empresarial y toma en cuenta el riesgo.

17¿La organización desarrolla y evalúa una visión de cartera del riesgo?

Tabla 5.16

Pregunta 17 Rendimiento o Desempeño

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Desconoce	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al cuadro el 100% de los encuestados opina que la organización desarrolla y evalúa una visión de cartera del riesgo.

Podemos mencionar que el Banco ABC evalúa en serie integral a los riesgos lo cual ofrece una transparencia incomparable y permite desarrollar, evaluar y ejecutar estrategias de administración del riesgo diferenciadoras.

Información, Comunicación y Reporte

18¿La organización utiliza la información que soporta la gestión del riesgo empresarial?

Tabla 5.17

Pregunta 18- Información, Comunicación y Reporte

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Desconoce	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al cuadro el 100% de los encuestados opina que la organización utiliza la información que soporta la gestión empresarial.

Podemos mencionar que el Banco ABC le da importancia al papel de gestión de riesgos se presenta a través de ser parte de la realización de las operaciones, la gestión del rendimiento y en la preservación de valor.

19¿La organización aprovecha la información generada en sus sistemas de información para apoyar la gestión del riesgo empresarial?

Tabla 5.18

Pregunta 19- Información, Comunicación y Reporte

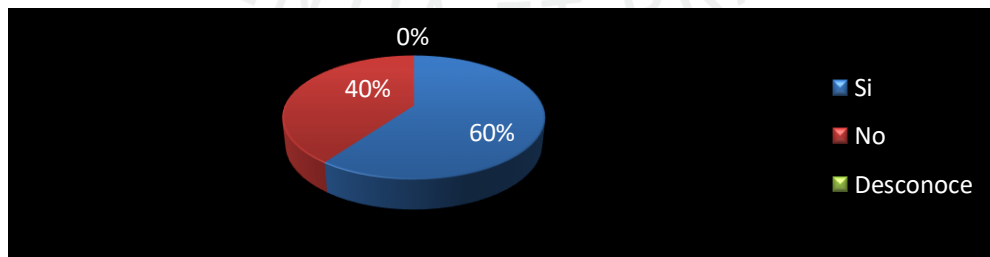
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	60%
No	2	40%
Desconoce	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración Propia

Del cuadro se puede observar el 60% de los encuestados confirma que la organización aprovecha la información generada en sus sistemas de información para apoyar la gestión del riesgo empresarial. Sin embargo debemos rescatar el porcentaje 40% de encuestados que respondieron negativamente a la pregunta consideran que no se aprovecha en su totalidad los sistemas de información para apoyar la gestión del riesgo empresarial es importante para tomar en cuenta en las futuras auditorías.

Figura 5.4

Información generada en sus sistemas de información para apoyar el riesgo empresarial



Fuente: Elaboración Propia

20¿La organización utiliza canales de comunicación para apoyar la gestión del riesgo?

Tabla 5.19

Pregunta 20- Información, Comunicación y Reporte

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Desconoce	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al cuadro el 100% de los encuestados opina que la organización utiliza canales de comunicación para apoyar la gestión del riesgo.

Podemos mencionar que el Banco ABC tiene diversos canales de comunicación formales donde se transmiten la información oficial (comunicados, órdenes, memorandos, etc.),lo cual apoya la gestión del riesgo.

21¿La organización informa sobre el riesgo, la cultura y el desempeño en los múltiples niveles del Banco y a través de ella?

Tabla 5.20

Pregunta 21- Información, Comunicación y Reporte.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Desconoce	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al cuadro el 100% de los encuestados opina que la organización informa sobre el riesgo, la cultura y el desempeño en los múltiples niveles del Banco y a través de ella.

Podemos mencionar que el Banco ABC señala la importancia de fortalecer la cultura de las prácticas de gestión de riesgos en la empresa, así como de la supervisión y su influencia con la definición de la estrategia.

Evaluación y Revisión

22¿La organización identifica y evalúa los cambios internos y externos que pueden impactar sustancialmente la estrategia y los objetivos del negocio?

Tabla 5.21

Pregunta 22- Supervisión del desempeño de la gestión del riesgo empresarial

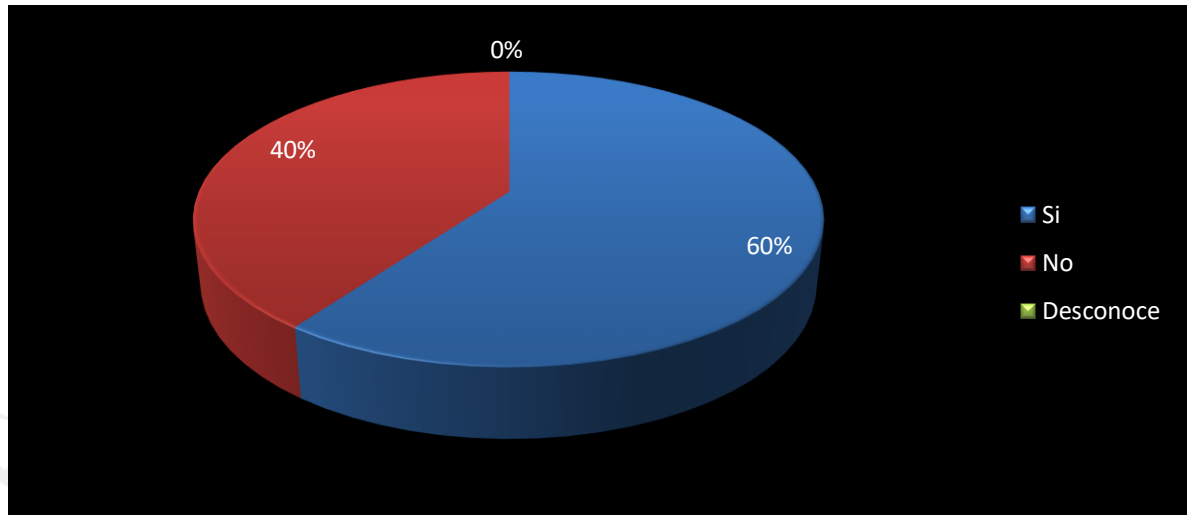
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	60%
No	2	40%
Desconoce	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración Propia

Del cuadro se puede observar el 60% de los encuestados confirma que la organización identifica y evalúa los cambios internos y externos que pueden impactar sustancialmente la estrategia y los objetivos del negocio. Sin embargo debemos rescatar el porcentaje 40% de encuestados que respondieron negativamente a la pregunta consideran que no se identifica y evalúa los cambios internos y externos que pueden impactar en la estrategia y los objetivos del negocio es importante para tomar en cuenta en las futuras auditorías.

Figura 5.5

Identifica y evalúa los cambios internos y externos que impactan sustancialmente en la estrategia.



Fuente: Elaboración Propia

23¿La organización monitorea el desempeño de la gestión del riesgo empresarial?

Tabla 5.22

Pregunta 23- Supervisión del desempeño de la gestión del riesgo empresarial

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	100%
No	0	0%
Desconoce	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al cuadro el 100% de los encuestados opina que la organización monitorea el desempeño de la gestión del riesgo empresarial.

Podemos mencionar que el Banco ABC explora como las prácticas de identificación y evaluación de riesgos pueden afectar el rendimiento de la organización, monitorea las variaciones aceptables de rendimiento pueden dar cambios en el perfil de riesgos y pone de relieve cómo los riesgos pueden afectar la consecución de la estrategia y objetivos del negocio.



CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Las principales conclusiones a que se ha llegado con relación al tema investigado son:

- a) La metodología que actualmente se aplica en el Banco ABC es obsoleta COSO 2004, por lo tanto no es eficiente para la gestión de la Vicepresidencia de Auditoría Interna de acuerdo a las buenas prácticas y el nuevo marco COSO ERM 2017.
- b) Los 20 principios es la parte central de la metodología COSO abarcan cinco componentes y describen las buenas practicas que no se aplican en este caso en el Banco ABC, dicha metodología ayudará a la Vicepresidencia de Auditoría Interna a gestionar los riesgos asociados a la estrategia de negocio de una manera adecuada y aceptable .
- c) El Banco ABC no toma en cuenta la estrategia y los riesgos que se relacionan desde el proceso de planificación estratégica lo cual impacta desde el inicio de la auditoría, durante y al final lo que va alineado a los objetivos del mismo.
- d) La aplicación práctica a las operaciones de Transferencias Internacionales del Banco ABC demuestra que no se realiza un análisis de sensibilidad al riesgo tampoco se toma en cuenta la priorización de los riesgos alineado al apetito de riesgo como una parte importante y su relación con las estrategias, asimismo la cultura de la empresa y su relación con el riesgo es un factor importante que no se encuentra como factor importante en el análisis de la metodología utilizada en dichas operaciones.

6.2. Recomendaciones

- a) Es conveniente que el Banco ABC aplique la metodología COSO ERM 2017, para mejorar el enfoque de la gestión de riesgos como una manera de crear, preservar, mantener y generara valor en la misma.
- b) Es importante aplicar los 20 principios en el Banco ABC que incorpora un conjunto de criterios para la evaluación de la gestión empresarial y su eficacia.
- c) El Banco ABC debe monitorear el riesgo desde la etapa de planificación, trabajo de campo y emisión de informe de manera que tenga controlado los riesgos que lo impactan para el logro de objetivos.
- d) En lo que respecta a la aplicación práctica a las operaciones de Transferencia Internacionales es importante que se realice una priorización de riesgos en el proceso que esté de acuerdo al apetito de riesgos y a la tolerancia y todo lo antes dicho con la estrategia y la cultura del Banco ABC.

REFERENCIAS

The Institute of Internal Auditors North America (2017). *COSO ERM 2017*. Recuperado de <http://www.theiia.org>

Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission (COSO) (2004 y 2017). Recuperado de <https://www.coso.org>

Frett, N (20 de Octubre del 2016). Innovación Radical Función Auditoría Interna. Taller Class Consulting. Recuperado de <http://nahunfrett.blogspot.pe/2015/08/curso-taller-innovacion-radical-funcion.html>

Manual de Auditoría Interna División de Auditoría Interna (2012) Banco ABC. *Auditoría Interna*, (pp. 1-119). Lima.

Pricewaterhouse (2015). *Función de Auditoría Interna*. (Versión PDF). Recuperado de <https://www.pwc.com>

COSO ERM 2004. *La Administración del Riesgo Empresarial una responsabilidad de todos- El Enfoque Coso*. Recuperado <http://www.ayhconsultores.com/img/COSO.pdf>

Mora,C (2009) *Gestión de Riesgos Corporativos ERM COSO 2* . (Versión PDF) Recuperado de http://www.econ.unicen.edu.ar/attachments/2009_MaterialERM.pdf

Villanueva,C (2011) *Guía para una metodología de auditoría basada en riesgos*. (Versión PDF). Recuperado de <http://www.cemla.org/actividades/2011/2011-09-XIReunionAuditores/2011-09-XIReunionAuditores-05.pdf>

Asociación de Auditores de Chile (2017). *COSO ERM 2017*. Recuperado en <http://aechile.cl/2017/09/07/el-nuevo-coso-erm/>

Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno de Chile (2017). *Nuevo Marco de Gestión del Riesgo Empresarial COSO ERM 2017*. Recuperado en <http://www.auditoriainternadegobierno.gob.cl/wp-content/uploads/2017/09/NUEVO-MARCO-COSO-ERM-2017.pdf>



ANEXOS

Anexo 1: Matriz de riesgos principio 10 al 20

Control			Rendimiento y Desempeño					Información, Comunicación y Reporte					Evaluación y Revisión			Programa de Auditoría	Paso Programa	Tamaño Muestra	Personal Clave	Sistema Clave
Descripción Actividades Claves de Control	Frecuencia Control	Tipo de Control	¿La organización identifica el riesgo en la ejecución? (Principio 10)	¿Se evalúa la Severidad del riesgo? (Principio 11)	¿Se identifica y selecciona las respuestas al riesgo? (Principio 13)	¿Se evalúa los resultados de desempeño de la operación y se considera el riesgo? ¿Se prioriza el riesgo? (Principio 12)	¿Se desarrolla y evalúa una visión de cartera al riesgo? (Principio 14)	¿Se utiliza información que soporta la gestión del riesgo empresarial? (Principio 19)	¿Existe comunicación Interna efectiva generada en los sistemas de información? (Principio 18)	¿Se usa información relevante? (Principio 20)	¿Se toma en consideración comunicación externa? (Principio 20)	¿Se identifica y evalúa los cambios internos y externos? (Principio 15)	¿Se monitorea el desempeño de la gestión del riesgo empresarial? (Principio 16)	¿Persigue mejoramiento en la gestión de riesgos? (Principio 17)	¿Es adecuado el diseño de control? (Si aplica)					
La Supervisora de Transferencias Internacionales en coordinación con la Jefa de Convenios y Transferencias revisa que el manual interno de Comex recoja todos los lineamientos externos de las siguientes Resolución SBS N° 7036- 2012 .	Permanente	Manual	Antes de la ejecución	OK	OK	OK	No	OK	N/A	OK	OK	OK	OK	OK	SI	SI	N/A	OK	OK	
El asistente de transferencias internacionales y convenios realiza la provisión de las operaciones de transferencias Outgoing en coordinación con el área de Administración de Recursos.	Mensualmente	Manual	Antes de la ejecución	OK	OK	OK	No	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	SI	SI	3 últimos meses del alcance de la auditoría	OK	OK	

<p>Las transferencias del exterior, son administradas por el Sistema Incoming (INC). Estas operaciones vienen por Swift, que tiene interface con INC, registrándose automáticamente en el sistema Incoming (no existe registro manual). Los fondos recibidos son depositados (abono) en las cuentas que indica el mensaje Swift. La autorización de abono en las cuentas de los beneficiarios la realizan los usuarios que tienen acceso a esta opción. Los accesos a INC son solicitados al custodio de la aplicación, quien a su vez indica al área de Seguridad de Información (S.I) registre dicho acceso, así como las autonomías/límites (según manual). Cabe mencionar que el sistema controla automáticamente estas autonomías (parámetros del sistema). En caso exista operaciones que exceden la autonomía del usuario, el custodio solicita a S.I (vía e-mail), el incremento puntual de la autonomía para esta operación. No se identificaron situaciones de excepción.</p>	Diario	Automático	Antes de la ejecución	OK	OK	OK	No	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	SI	SI		3 últimos meses del alcance de la auditoría	OK	OK
<p>La autorización de acceso a los sistemas (INC) - Módulo Outgoing (BKO) - Banktrade (BKT), debe ser confirmada/aceptada por los custodios de dichos aplicativos. Con la autorización de los custodios, el área de Seguridad de Información se encarga de registrar dichos accesos en los sistemas mencionados. Adicionalmente, estos sistemas manejan autonomías/límites que controlan según el importe de las</p>	Permanente	Semiautomático	Antes de la ejecución	OK	OK	OK	No	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	SI	SI		3 últimos meses del alcance de la auditoría	OK	OK

operaciones, los usuarios que pueden autorizarlas, estas autonomías son registradas como parámetros del sistema por el área de seguridad de información. En caso exista operaciones que exceden la autonomía del usuario, el custodio solicita a S.I (vía e-mail), el incremento puntual de la autonomía para esta operación. No se identificaron situaciones de excepción.																				
El componente que se utiliza para enlazar el Banktrade con el Swift, ha sido probado satisfactoriamente. Adicionalmente, en caso de realizarse cambios en la infraestructura a nivel de servidores intermedios, éstos deberían ser probados antes de ser puestos en producción, de acuerdo a la metodología de TI"	Permanente	Automático	Antes de la ejecución	OK	OK	OK	No	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	SI	SI		3 últimos meses del alcance de la auditoría	OK	OK
La Supervisora de Transferencias diariamente controla la bandeja de Investigación y de Errores, resuelve las operaciones de transferencias antes de los 7 días	Diario	Automático	Antes de la ejecución	OK	OK	OK	No	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	SI	SI		3 últimos meses del alcance de la auditoría	OK	OK
La Supervisora de Transferencias diariamente en la operativa de las transferencias Incoming aprueba y verifica la totalidad de las operaciones de transferencias de Incoming máximo dentro de los 7 días calendarios a fin de no asumir gastos por demoras en las transferencias . Existe Control Dual, las asistentes procesan y la supervisora aprueba asimismo se revisan los bancos corresponsales de Interbank .	Diario	Automático	Antes de la ejecución	OK	OK	OK	No	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	SI	SI		3 últimos meses del alcance de la auditoría	OK	OK

La Supervisora de Transferencias diariamente en la operativa de las transferencias Outgoing libera . Existe Control Dual, las asistentes procesan y la supervisora libera.	Diario	Manual	Antes de la ejecución	OK	OK	OK	No	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	SI	SI	3 últimos meses del alcance de la auditoria	OK	OK
La Supervisora de Transferencias diariamente controla la bandeja de Investigación y de Errores, resuelve las operaciones de transferencias antes de los 7 días	Diario	Manual	Antes de la ejecución	OK	OK	OK	No	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	SI	SI	3 últimos meses del alcance de la auditoria	OK	OK
La Supervisora de Transferencias diariamente en la operativa de las transferencias Outgoing libera . Existe Control Dual, las asistentes procesan y la supervisora libera.	Diario	Manual	Antes de la ejecución	OK	OK	OK	No	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	SI	SI	3 últimos meses del alcance de la auditoria	OK	OK
La supervisora de Transferencias diariamente realiza un cuadro operativo, dicho cuadro se realiza tomando la bandeja de Cuadre de Mensajes Recibidos que se encuentra en el modulo Incoming y el reporte Panagon INCR 040-01 Operaciones Recibidas. Asimismo La supervisora de Transferencias diariamente realiza un cuadro operativo, dicho cuadro se realiza tomando la bandeja de Cuadre diario de Outgoing del sistema CICS contra el reporte de transferencias Outgoing del Sistema Workstation.	Diario	Manual	Antes de la ejecución	OK	OK	OK	No	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	SI	SI	3 últimos meses del alcance de la auditoria	OK	OK
Se ha establecido un Plan de Continuidad (PCN) a nivel de Banco, en el cual se han definido las actividades que deben realizar las áreas que intervienen en los procesos de Transferencias Internacionales. De otro lado, se han definido planes para pruebas a nivel de tecnología de la información, en los cuales se ha incluido a los aplicativos utilizados en los	Permanente	Manual	Antes de la ejecución	OK	OK	OK	No	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	SI	SI	3 últimos meses del alcance de la auditoria	OK	OK

<p>procesos de transferencias internacionales, para lo cual se debe haber verificado la existencia de backups y que se realicen pruebas de restauración. Estos planes son gestionados y monitoreados por las Divisiones de Riesgo Operativo y de Operaciones Tecnológicas_y_Aplicaciones (Gobierno TI).</p>																								
<p>'La autorización de acceso a los sistemas (INC) - Módulo Outgoing (BKO) - Banktrade (BKT), debe ser confirmada/aceptada por los custodios de dichos aplicativos. Con la autorización de los custodios, el área de Seguridad de Información se encarga de registrar dichos accesos en los sistemas mencionados. Adicionalmente, estos sistemas manejan autonomías/límites (parámetros del sistema) que controlan según el importe de las operaciones, los usuarios que pueden autorizarlas, estas autonomías son registradas como parámetros del sistema por el área de seguridad de información. En caso exista operaciones que exceden la autonomía del usuario, el custodio solicita a S.I (vía e-mail), el incremento puntual de la autonomía para esta operación.</p>	<p>Permanente</p>	<p>Semiautomático</p>	<p>Antes de la ejecución</p>	<p>OK</p>	<p>OK</p>	<p>OK</p>	<p>No</p>	<p>OK</p>	<p>OK</p>	<p>OK</p>	<p>OK</p>	<p>OK</p>	<p>OK</p>	<p>OK</p>	<p>OK</p>	<p>OK</p>	<p>OK</p>	<p>SI</p>	<p>SI</p>			<p>3 últimos meses del alcance de la auditoría</p>	<p>OK</p>	<p>OK</p>

<p>"La autorización de acceso a los sistemas (INC) - Módulo Outgoing (BKO) - Banktrade (BKT), debe ser confirmada/aceptada por los custodios de dichos aplicativos. Con la autorización de los custodios, el área de Seguridad de Información se encarga de registrar dichos accesos en los sistemas mencionados. Adicionalmente, estos sistemas manejan autonomías/límites (parámetros del sistema) que controlan según el importe de las operaciones, los usuarios que pueden autorizarlas, estas autonomías son registradas como parámetros del sistema por el área de seguridad de información. En caso exista operaciones que exceden la autonomía del usuario, el custodio solicita a S.I (vía e-mail), el incremento puntual de la autonomía para esta operación.</p>	Permanente	Semiautomático	Antes de la ejecución	OK	OK	OK	No	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	SI	SI		3 últimos meses del alcance de la auditoría	OK	OK
<p>Los incidentes reportados deben ser registrados en el sistema CA Service Desk con un número de ticket, el cual es asignado a un área resolutora. Una vez solucionado el incidente este debe darse por cerrado. Los incidentes frecuentes sobre un mismo recurso se registran como "problemas". Dependiendo del tipo de incidente, se genera una orden de cambio (O/C), la cual es obligatoria en el caso de que afecten el ciclo de producción (p.ejm query updates a BD). Las incidencias por las cuales se debe modificar programas deben generar SRI y OC.</p>	Permanente	Semiautomático	Antes de la ejecución	OK	OK	OK	No	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	SI	SI		3 últimos meses del alcance de la auditoría	OK	OK

<p>Se ha establecido un Plan de Continuidad (PCN) a nivel de Banco, en el cual se han definido las actividades que deben realizar las áreas que intervienen en los procesos de Transferencias Internacionales. De otro lado, se han definido planes para pruebas a nivel de tecnología de la información, en los cuales se ha incluido a los aplicativos utilizados en los procesos de transferencias internacionales, a fin de verificar que cuentan con la correspondiente contingencia a nivel de aplicación y base de datos. Estos planes son gestionados y monitoreados por las Divisiones de Riesgo Operativo y de Operaciones Tecnológicas y Aplicaciones (Gobierno TI).</p>	Permanente	Semiautomático	Antes de la ejecución	OK	OK	OK	No	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	SI	SI		3 últimos meses del alcance de la auditoría	OK	OK
<p>La autorización de acceso a los sistemas (INC) - Módulo Outgoing (BKO) - Banktrade (BKT), debe ser confirmada/aceptada por los custodios de dichos aplicativos. Con la autorización de los custodios, el área de Seguridad de Información se encarga de registrar dichos accesos en los sistemas mencionados. Adicionalmente, estos sistemas manejan autonomías/límites (parámetros del sistema) que controlan según el importe de las operaciones, los usuarios que pueden autorizarlas, estas autonomías son registradas como parámetros del sistema por el área de seguridad de información. En caso exista operaciones que exceden la autonomía del usuario, el custodio solicita a S.I (vía e-mail), el incremento</p>	Permanente	Semiautomático	Antes de la ejecución	OK	OK	OK	No	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	SI	SI		3 últimos meses del alcance de la auditoría	OK	OK

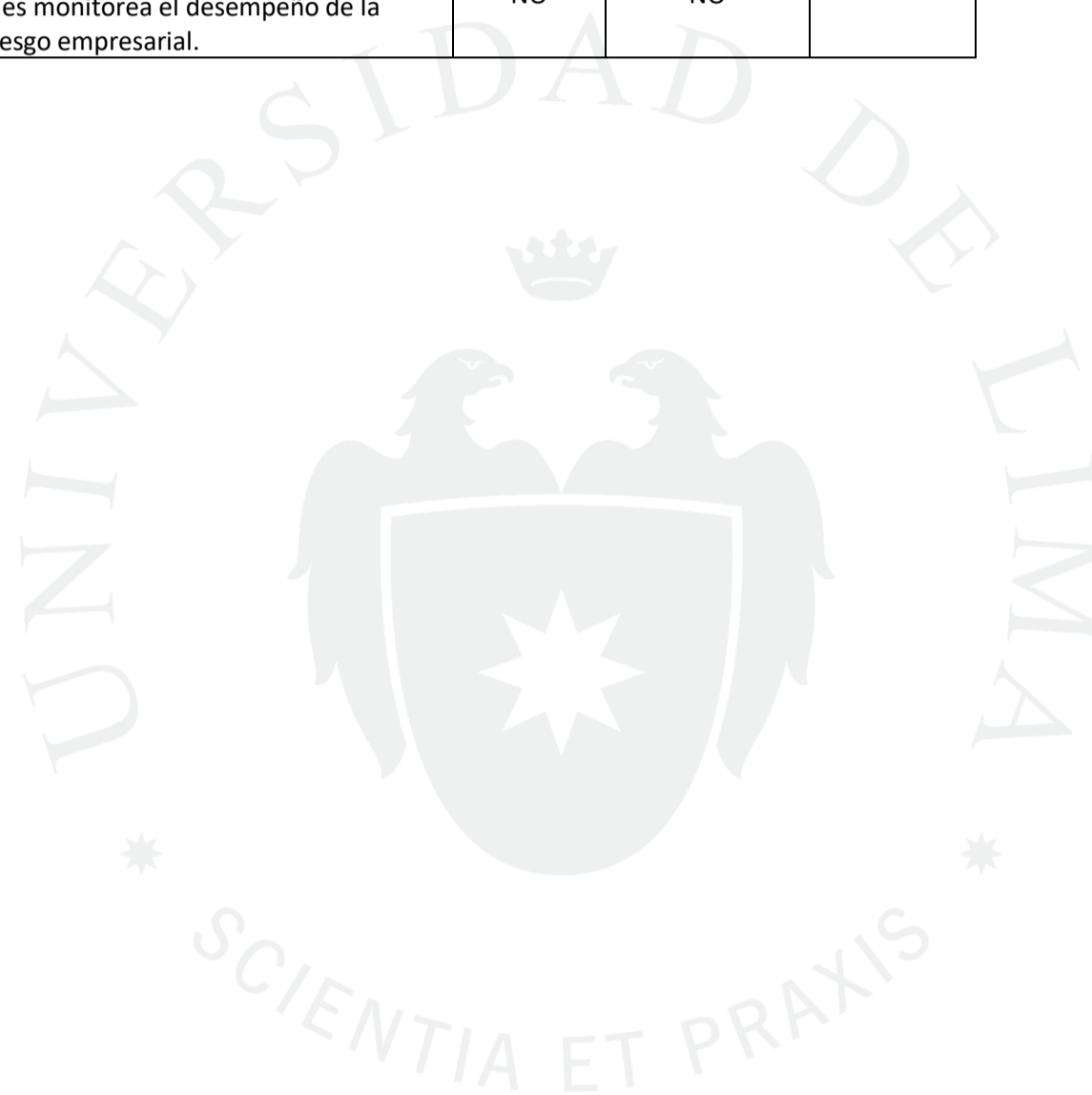
puntual de la autonomía para esta operación.																				
En el aplicativo INC existe archivos log para modificaciones en los parámetros del sistema (autonomías, accesos, cambios a estados, etc.). En el aplicativo BKT se genera diariamente reportes de autonomías de transferencias al exterior como de productos de comercio exterior. Adicionalmente, existen archivos de movimientos de operaciones de transferencias incoming y outgoing. La versión actual de Banktrade no provee consultas o reportes que permitan identificar los usuarios que dieron release (aprobación/liberación) de transferencias al exterior.	Permanente	Semiautomático	Antes de la ejecución	OK	OK	OK	No	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	SI	SI		3 últimos meses del alcance de la auditoría	OK	OK
Si bien existe procedimientos sobre control de calidad de los proyectos en la intranet de tecnología de información (ParaTI), estos no se vienen aplicando. De acuerdo a lo mencionado por la Subgerente de Gobierno de TI, el proceso de revisiones QA, serán reformuladas, así como los roles para su aplicación, lo cual será aplicado a partir de este año). Por lo anterior los proyectos iniciados entre el 2014 y 2016 no han contado con revisiones de	Permanente	Semiautomático	Antes de la ejecución	OK	OK	OK	No	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	SI	SI		3 últimos meses del alcance de la auditoría	OK	OK

<p>aseguramiento de la calidad por parte del Dpto Riesgos TI. De otro lado, se observó que la información sobre costos de los proyectos registrada en CLARITY no se encuentra actualizada.</p> <p>A la fecha de la auditoría el proyecto Upgrade Banktrade, cuya fecha inicial de implementación fue febrero 2015, hasta marzo 2016 no había sido implementado y no tenía fecha prevista para su pase a producción. Cabe mencionar que versión actual no es causante de incidencias, sin embargo ya no tiene soporte del proveedor, razón por la cual se requiere actualizarla.</p>																				
<p>El área de Control Interno monitorea diariamente las pendientes informando al área de Convenios y Transferencias la situación de sus pendientes y recordándoles que se debe compensar máximo en 3 días útiles, si llegan a tener 30 días en la cuenta de pendientes entonces se reclasifica a una cuenta por pagar o cobrar, en el caso del área de Transferencias no existen cuentas por cobrar o cuentas por pagar reclasificadas de cuentas pendientes.</p>	Diario	Manual	Antes de la ejecución	OK	OK	OK	No	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	SI	SI	18 días de los 3 últimos meses del alcance de la auditoría	OK	OK
<p>Controles para reportar eventos de pérdida o cuasi pérdida</p>	Permanente	Manual	Antes de la ejecución	OK	OK	OK	No	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	SI	SI	Todo el periodo del alcance de la auditoría	OK	OK
<p>Controles para reportar eventos de pérdida o cuasi pérdida</p>	Permanente	Manual	Antes de la ejecución	OK	OK	OK	No	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	SI	SI	Todo el periodo del alcance de la auditoría	OK	OK

Anexo 2: Evaluación de la efectividad aplicada al departamento de Transferencias Internacionales

Componente	Descripción	Efectividad		Comentarios
		¿Presente?	¿Funcionando?	
Gobierno y Cultura	1.- El consejo proporciona supervisión de la estrategia y lleva a cabo las responsabilidades del gobierno del riesgo para apoyar a la administración en la consecución de la estrategia y de los objetivos de negocio.	SI	OK	
	2.- El departamento de Transferencias Internacionales establece las estructuras de gobierno y de operación en el cumplimiento de la estrategia y de los objetivos del negocio.	SI	OK	
	3.- El departamento de Transferencias Internacionales define los comportamientos deseados que caracterizan valores y actitudes básicas hacia el riesgo.	SI	OK	
	4.- El departamento de Transferencias Internacionales demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.	SI	OK	
	5.- El departamento de Transferencias Internacionales mantiene los individuos en todos los niveles responsables de la gestión de riesgos de la empresa, y se responsabiliza de proporcionar normas y directrices.	SI	OK	
	6.- El departamento de Transferencias Internacionales se compromete a cimentar el capital humano, alineándose con la estrategia y los objetivos de negocio.	SI	OK	
Estrategia y Establecimiento de Objetivos	7.- El departamento de Transferencias Internacionales considera los efectos potenciales del contexto empresarial en el perfil del riesgo.	SI	OK	
	8.- El departamento de Transferencias Internacionales define el apetito de riesgo en el contexto de la creación, preservación y obtención del valor.	NO	NO	
	9.- El departamento de Transferencias Internacionales evalúa estrategias alternativas y el impacto en el perfil del negocio.	NO	NO	
	10.- El departamento de Transferencias Internacionales considera el riesgo al establecer los objetivos de negocio en los distintos niveles que se alinean y que apoyan la estrategia.	SI	OK	
	11.- El departamento de Transferencias Internacionales define la variación aceptable en el desempeño, en relación con la estrategia y los objetivos de negocio	SI	OK	
Rendimiento o Desempeño	12.- El departamento de Transferencias Internacionales identifica el riesgo en la ejecución que afecta el logro de los objetivos del negocio.	SI	OK	
	13.- El departamento de Transferencias Internacionales evalúa la severidad del riesgo.	SI	OK	
	14.- El departamento de Transferencias Internacionales da prioridad a los riesgos como base para la selección de las respuestas a los riesgos.	NO	NO	
	15.- El departamento de Transferencias Internacionales da prioridad a los riesgos como base para la selección de las respuestas a los riesgos.	NO	NO	
	16.- El departamento de Transferencias Internacionales evalúa los resultados de desempeño de la operación y considera el riesgo.	SI	OK	
	17.- El departamento de Transferencias Internacionales desarrolla y evalúa una visión de cartera del riesgo.	NO	NO	

Información, Comunicación, y Reporte.	18.- El departamento de Transferencias Internacionales utiliza la información que soporta la gestión del riesgo empresarial.	SI	OK	
	19.- El departamento de Transferencias Internacionales aprovecha la información generada en sus sistemas de información para apoyar la gestión del riesgo empresarial.	SI	OK	
	20.- El departamento de Transferencias Internacionales utiliza canales de comunicación para apoyar la gestión del riesgo.	SI	OK	
	21.- El departamento de Transferencias Internacionales informa sobre el riesgo, la cultura y el desempeño en los múltiples niveles de la organización y a través de ella.	SI	OK	
Evaluación y Revisión	22.- El departamento de Transferencias Internacionales identifica y evalúa los cambios internos y externos que pueden impactar sustancialmente la estrategia y los objetivos del negocio.	SI	OK	
	23.- El departamento de Transferencias Internacionales monitorea el desempeño de la gestión del riesgo empresarial.	NO	NO	



Anexo 3: Evaluación de auditoría interna en la Vicepresidencia del Banco ABC

Posicionamiento

Mandato y Estrategia	Real	Ideal	NS/NC	Comentarios
1. La auditoría interna ¿cuenta con un plan anual efectivo, desarrollado en colaboración con el comité de auditoría, la dirección ejecutiva y las principales partes interesadas; y está alineado con la estrategia y el perfil de riesgos a mediano plazo de la organización?	10	10		
2. La auditoría interna, ¿recibe el reconocimiento de los líderes empresariales como una función que proporciona un servicio de aseguramiento y consultoría de calidad (por ejemplo, diciéndoles cosas que aún no saben, identificando el origen de los fallos de control y las oportunidades de mejorar el diseño de control y las tendencias en los riesgos y los controles)?	8	10		En el caso de los gerentes de áreas en las cuales se realiza las auditorías algunos si son abiertos y nos retroalimentan con la función que se cumple de auditoría interna en otros casos no se realizan mayor comentario.
3. La auditoría interna, ¿comprende a fondo la estrategia empresarial y los riesgos asociados, está capacitada y dispuesta a cuestionar el entorno de control y la infraestructura que sustenta la estrategia, y es capaz de extrapolar los resultados de una parte de la organización a otra?	10	10		
4. La auditoría interna ¿desempeña una función esencial en la estructura de gobierno corporativo (como "tercera línea de defensa") que está claramente alineada con sus partes interesadas, tiene un mandato claramente expresado y es ampliamente comprendida en toda la organización?	10	10		
Organización y Estructura	Real	Ideal	NS/NC	Comentarios
5. La auditoría interna, ¿es independiente del negocio e informa de manera clara y sin restricciones al comité de auditoría, y tiene acceso directo al presidente del consejo?	10	10		
6. La auditoría interna, ¿está estructurada de modo que permite mantener la independencia y la objetividad por una parte, y la proximidad al negocio(para establecer y mantener relaciones con la entidad y comprender a fondo el negocio)?	10	10		
7. La auditoría interna, ¿consulta y colabora con las funciones de control de riesgos para garantizar una asignación adecuada de responsabilidades dentro la organización?	8	10		
8. La auditoría interna, ¿está presente en los principales foros de gobierno corporativo y control en toda la organización, por ejemplo, otros comités?	4	10		La VP y las Gerencias de auditoría interna no participan de otros comités que no sean el Comité de auditoría.
Partes Interesadas	Real	Ideal	NS/NC	Comentarios
9. La auditoría interna, ¿se caracteriza por relaciones sólidas en los niveles más altos (por ejemplo, se relacionan directa y estrechamente el responsable de la auditoría interna con miembros del consejo, con responsables de áreas de negocio y con la alta dirección)?	10	10		
10. La auditoría interna, ¿asiste periódicamente a las reuniones ejecutivas para presentar hallazgos de auditoría, tendencias y opiniones actualizadas (del entorno de control)?	10	10		
11. La auditoría interna, ¿asiste periódicamente a las reuniones del comité de auditoría para presentar hallazgos de auditoría, tendencias y opiniones actualizadas (del entorno de control)?	10	10		
12. A través de sus actividades, ¿es capaz la auditoría interna de describir a la alta dirección los riesgos de sus acciones de forma estructurada y equilibrada, y formular recomendaciones para mitigar esos riesgos ?	10	10		

13. La auditoría interna, ¿ establece relaciones sólidas con las principales partes interesadas externas(concretamente, auditores externos y reguladores pertinentes)?	10	10		
14. La auditoría interna, ¿realiza actividades a nivel de toda la empresa con el fin de obtener una visión sobre si se están mitigando los riesgos principales que enfrenta la organización?.	4	10		No se realizan auditorías a las Vicepresidencias de Gestión de Recursos Humanos y Fraudes.
15. La auditoría interna, ¿gestiona de forma proactiva las relaciones con sus principales partes interesadas?	10	10		
Recursos	Real	Ideal	NS/NC	Comentarios
16. La auditoría interna ¿Tiene limitaciones de presupuesto no razonables que limitan su capacidad de cumplir con su mandato, de acuerdo al apetito de riesgo de la organización?	4	10		Tenemos limitaciones de presupuesto para personal.
17. La auditoría interna, ¿gestiona sus recursos con eficacia para maximizar el valor de sus servicios para el negocio?	10	10		
Capital Humano				
Liderazgo	Real	Ideal	NS/NC	Comentarios
18. La auditoría interna ¿tiene el peso, la credibilidad y el impacto para presentar sus opiniones en los comités de auditoría (y de riesgos), y para influir en la organización?	10	10		
19. La auditoría interna, ¿incluye a suficientes profesionales de categoría sénior y con experiencia suficiente, que comprenden debidamente el negocio para aplicar juicios de valor y cuestionar el negocio en un amplio abanico de temas?	7	10		Si bien es cierto los profesionales de auditoría interna de la empresa ABC son personas capacitadas no existen especialistas en Modelos de Créditos, Actuarios, etc.
Competencias	Real	Ideal	NS/NC	Comentarios
20. La auditoría interna, ¿abarca una cantera de profesionales con diversos talentos con una combinación adecuada de habilidades y experiencia adquirida dentro de la auditoría interna y dentro de la entidad?	10	10		
21. La auditoría interna, ¿incluye a profesionales reconocidos (en el mundo empresarial) como expertos en gobierno corporativo, control y mitigación de riesgos (por ejemplo: auditores con designaciones QIAL, CIA, CRMA,CFE, etc.?)	7	10		Si bien es cierto el 20% de los profesionales de auditoría interna son CIA y CISA , se debe trabajar en eso.
22.¿Existe un mecanismo adecuado para identificar las habilidades y las competencias exigidas para ejecutar su plan anual, donde se identifiquen y se subsanen las deficiencias y se responda a los cambios en el perfil de riesgo de la organización?	10	10		
Estrategia Recursos	Real	Ideal	NS/NC	Comentarios
23. La auditoría interna, ¿tiene visión de futuro de su estrategia de necesidad de recursos a mediano y a largo plazo(por ejemplo, teniendo en cuenta las áreas de crecimiento de negocio, áreas de riesgo nuevas y emergentes, y factores tanto internos como externos que afectan a la capacidad de la función de atraer talento)?	4	10		No se realiza un plan para las estrategias de necesidad de recursos a mediano y a largo plazo.
24. La auditoría interna, ¿ es capaz de atraer a los profesionales "adecuados" al ofrecer una oportunidad de desarrollo profesional de valor añadido a los profesionales de más talento de la organización?	4	10		No se realizan convocatorias internas solo externas.
25.La auditoría interna, ¿ es capaz de desarrollar a su personal mediante un programa completo de desarrollo y formación?	10	10		
Cultura	Real	Ideal	NS/NC	Comentarios
26. La auditoría interna, ¿se caracteriza por una cultura de creatividad e innovación?	4	10		No se buscan oportunidades en los procesos o las operaciones que no funcionan o que no tienen sentido.
27. La auditoría interna, ¿se caracteriza por una cultura de mejora continua en el proceso de auditoría interna.?	4	10		No siempre tenemos oportunidad de realizar lecciones aprendidas.
28. La auditoría interna, ¿actúa como modelo de ejemplo a seguir y cumple normas y valores de ética?	10	10		

29. La auditoría interna, ¿ cuenta con políticas de retribución competitivas basadas en el logro de métricas de desempeño definidas (Por ejemplo, basadas en la calidad del trabajo y el impacto en el negocio, y no simplemente en la prestación de un servicio conforme a lo previsto y en los resultados empresariales)?	4	10		No se tienen métricas a seguir de desempeño definidas.
Procesos				
Evaluación Riesgos y Plan	Real	Ideal	NS/NC	Comentarios
30. La auditoría interna, ¿ cuenta con un plan de auditoría basado en una evaluación de riesgos aceptada y aprobada por el consejo o el comité de auditoría?	10	10		
31. La auditoría interna, ¿ tiene visión de futuro cuando determina el plan de auditoría y es lo suficientemente flexible para adaptar sus actividades previstas, a veces de forma rápida, como en el caso de riesgos nuevos y emergentes?	10	10		
32. La auditoría interna, ¿entrega su plan al comité de auditoría para que lo apruebe de forma oportuna (al menos una vez al año) y si resulta adecuado cuando es necesario actualizarlo?	10	10		
33. La auditoría interna ¿Conoce cuál es el universo auditable?	10	10		
34. La auditoría interna, ¿Determina si existe un universo de auditoría de riesgos de la empresa, controles administrativos y obligaciones por cumplir que se evalúe de manera sistemática con el fin de llegar al plan anual y a mayor plazo?	10	10		
35. La auditoría interna, ¿presta suficiente atención hacia la auditoría de tecnología de la información?	10	10		
36. La auditoría interna, ¿toma en cuenta la necesidad de un uso extenso y productivo de la tecnología para la realización de cada trabajo?	10	10		
37. La auditoría interna ¿ se asegura que los trabajos planificados incluyan declaraciones apropiadas de riesgos, objetivos de control, cumplimiento con políticas, planes, leyes y reglamentaciones; confiabilidad /integridad de la información, salvaguarda de activos , uso efectivo de recursos , y logro de objetivos/ metas para operaciones/ programas?	10	10		
Ejecución	Real	Ideal	NS/NC	Comentarios
38. La auditoría interna, ¿diseña y conduce las auditorías de los procesos de negocios a fin de evaluar todos los riesgos y controles significativos para conseguir un resultado de valor agregado para la gerencia?	10	10		
39. La auditoría interna, ¿realiza actividades a nivel de toda la empresa de principio a fin que le permiten obtener una visión (por ejemplo, entre unidades de negocio, funciones, procesos y jurisdicciones), sobre si se están mitigando debidamente los riesgos principales a los que se enfrenta la organización?	10	10		
40. La auditoría interna, ¿reflexiona sobre su metodología y la adapta para garantizar que sigue siendo novedosa y relevante, a través de programas de aprendizaje y garantía de calidad integrados?	4	10		Se tiene el COSO ERM 2004
41. La auditoría interna, ¿aprovecha la tecnología en los procesos administrativos y de trabajo de campo para maximizar la eficiencia y mejorar la eficiencia?	10	10		
42. La auditoría interna, ¿mantiene y promueve sistemas de base de conocimientos y son de uso generalizado por su personal?	10	10		
Informe	Real	Ideal	NS/NC	Comentarios
43. La auditoría interna, ¿elabora informes para auditorías individuales con una escala de calificación clara donde se identifican los orígenes y las consecuencias de problemas, y que se presentan puntualmente, de forma clara e impactante, e incluye recomendaciones creíbles dirigidas a la dirección?	10	10		

44. La auditoría interna, ¿elabora informes para el Consejo administrativo que presentan información de forma clara, concisa e impactante, incluida la identificación de los temas y tendencias, así como sus consecuencias para la organización en conjunto?	10	10		
45. La auditoría interna, ¿dispone de mecanismos rápidos y eficaces para identificar los problemas y riesgos que exigen la atención de la alta dirección?	10	10		
46. La auditoría interna, ¿revelan en forma oportuna las cuestiones tratadas en los trabajos de auditoría y consultoría?	10	10		
47. La auditoría interna, ¿considera en sus informes los comentarios de la gerencia, y se presentan las cuestiones con el propósito de que resulten más útiles a la administración, con el enfoque puesto en la administración de riesgos y en la mejora en los procesos del negocio?	10	10		
48. La auditoría interna, ¿Determina de manera oportuna las acciones de seguimiento?	10	10		
General	Real	Ideal	NS/NC	Comentarios
49. ¿ Es el trabajo realizado por auditoría interna creativo e innovador?	4	10		
50. La auditoría interna, ¿Fomenta una cultura identificación de profesionalismo y mejora continua?	4	10		
51. La auditoría interna, ¿ha añadido valor a la organización? ¿ Cómo?	10	10		
52. La auditoría interna, ¿tiene evaluaciones periódicas de calidad?	10	10		
53. La auditoría interna, ¿ha sido sometida a evaluaciones externas de calidad?	10	10		
54. ¿Fecha última revisión externa?	10	10		
55. ¿Relaciones con los clientes (por ejemplo participación como socios, autoevaluación y consultoría en los procesos administrativos)? . ¿Reducción del tiempo de ciclo de auditoría (por ejemplo, la participación del cliente en forma temprana y frecuente en la planificación y en los resultados de la auditoría, en la reducción de informes e intervalos de seguimiento y en la optimización de los procedimientos auditoría)? . ¿"Empowerment" del personal y de los clientes (por ejemplo, auto-revisión y obligaciones, nivelación de la organización y reducción del tiempo de supervisión y equipos de auditoría)? .¿Nueva tecnología y otras mejoras en las técnicas de auditoría? .¿Otras áreas: describir otros procesos de calidad y "mejores prácticas"?	8	10		

Anexo 4: Análisis de brechas COSO ERM 2017

Situación Actual		Situación Futura		¿Existe una brecha (si/no)?	¿Cuál es la brecha? (Descripción?)	¿Por qué existe en el departamento de Transferencias Internacionales?	Auditoría Interna
Ambiente Interno	<ul style="list-style-type: none"> .Filosofía de la Gestión de Riesgos .Cultura del Riesgo. .Consejo de administración/dirección. .Integridad y valores éticos .Compromiso de competencia. .Estructura organizativa. .Asignación de autoridad y responsabilidad. .Políticas y prácticas en materia de recursos humanos 	Gobierno y Cultura	<ul style="list-style-type: none"> .Las directivas ejercen la supervisión del riesgo. .La empresa establece el gobierno y Modelo Operativo para consecución de la estrategia y objetivos. .Definición de los comportamientos organizacionales deseados. .Cumplimiento de la rendición de cuentas. .La organización atrae, capacita y mantiene personal con un alto conocimiento y experiencia de acuerdo a la estrategia y objetivos definidos. 	Si	El COSO ERM examina el papel de la cultura, es decir señala la importancia de fortalecer la cultura de las prácticas de gestión de riesgos en la empresa, así como la supervisión y su influencia con la definición de estrategia.	En el área de Transferencias Internacionales no se tiene definido crear un ambiente de cultura en relación con las prácticas de gestión de riesgos de la empresa.	Auditoría Interna debe tomar en consideración en las auditorías todo lo referente al componente de Gobierno del Riesgo y Cultura en lo referente a Gobierno del Riesgo debe mejorar la relación entre estrategia, objetivo y riesgo.
Establecimiento de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> .Objetivos estratégicos .Objetivos relacionados .Objetivos seleccionados .Riesgo aceptado. .Tolerancia al riesgo. 	Estrategia y Establecimiento de Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> .Consideración del riesgo y el contexto del negocio. .Definición del apetito de riesgo. .Evaluación de estrategias alternativas .Consideración del riesgo mientras se definen los objetivos del negocio .Definición de la variación aceptable en el rendimiento 	Si	El coso ERM 2017 afina el apetito al riesgo y la variación con la tolerancia al riesgo. Al refinar la definición de tolerancia al riesgo, la atención se centra en la determinación de la cantidad de riesgo que es aceptable para un nivel dado de rendimiento. Destaca la relación entre riesgo y valor. Trata de enfatizar el papel de la gestión de riesgos en la creación, presentación y la realización de valor. La gestión de riesgos ya no se centra principalmente en la prevención y minimizar el valor del riesgo a un nivel aceptable, más bien se	El departamento de transferencias internacionales en sus operaciones tiene un riesgo asumido pero aún no se llega al análisis fino de la relación entre riesgo y valor.	Auditoría interna debe enfatizar en sus evaluaciones en la creación de valor a partir de la gestión de los riesgos y que lo antes dicho converse con la estrategia del banco
Identificación de eventos	<ul style="list-style-type: none"> .Acontecimientos .Factores de influencia estratégica y de objetivos .Metodologías y técnicas. .Acontecimientos interdependientes. .Categorías de acontecimientos .Riesgos y oportunidades 						

					<p>considera como parte integrante de la estrategia y la identificación de oportunidades para crear y mantener valor.</p> <p>Eleva la discusión de la estrategia. Resalta las fallas que suelen haber entre la selección de una estrategia y los valores fundamentales de la misión y visión de la organización. Además si existe esa alineación, muchas organizaciones no comprenden las implicancias de la estrategia seleccionada con su perfil de riesgo.</p>		
Evaluación de Riesgos	<p>.Riesgo inherente y residual. .Probabilidad e impacto. .Fuentes de datos. .Técnicas de evaluación. .Correlación entre acontecimientos.</p>	Rendimiento o Desempeño	<p>.Identificación del riesgo en la ejecución .Evaluación de la gravedad del riesgo .La organización prioriza los riesgo para determinar las respuestas a los mismos .Identificación y selección de las respuestas a los riesgos .Evaluación del riesgo en ejecución .Desarrollo de un portafolio de riesgos</p>	Si	<p>El coso ERM, mejora la alineación entre la gestión del riesgo empresarial y rendimiento. Se centra en cómo la gestión de riesgos es parte integral del establecimiento de objetivos de negocio y de rendimiento, a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Explorar como las prácticas de identificación y evaluación de riesgos pueden afectar el rendimiento de la organización · Las variaciones aceptables de rendimiento pueden dar cambios en el perfil de riesgos · Poner de relieve cómo los riesgos pueden afectar la consecución de la estrategia y objetivos del negocio 	<p>El departamento de transferencias internacionales no se tienen interiorizados estos conceptos de riesgo empresarial y rendimiento.</p>	<p>Auditoría interna debe tener la intención de evaluar que la gestión del riesgo empresarial y el rendimiento se encuentren alineados.</p>
Respuesta al Riesgo	<p>.Evaluación de posibles respuestas. .Selección de respuestas. .Perspectiva de cartera.</p>						
Actividades de Control	<p>.Integración de la respuesta al riesgo. .Tipos de actividades de control. .Políticas y Procedimientos .Controles de los sistemas de información .Controles específicos de la entidad.</p>						
Información y Comunicación	<p>.Información y comunicación.</p>	<p>Información , Comunicación y Reporte</p>	<p>.Uso de información relevante como soporte de la administración de riesgos .Uso de sistemas</p>	Si	<p>El coso ERM 2017 resalta el uso de la información con las prácticas de gestión de</p>	<p>El departamento de transferencias internacionales se utilizan los sistemas de información así</p>	<p>El informe de Auditoría Interna debe contemplar los componentes del modelo COSO ERM</p>

			de información como soporte de la administración de riesgos .Uso de canales de información y comunicación como soporte de la administración de riesgos .Reporte del riesgo, cultura y rendimiento	riesgos en el Banco.	mismo se usa información relevante, sin embargo no se da a un nivel de riesgos empresarial.	2017
Monitoreo	.Actividades permanentes de supervisión. .Evaluaciones independientes. .Comunicación de deficiencias.	Evaluación y Revisión	.La organización identifica y evalúa cambios internos o externos que pueden tener un impacto relevante en la estrategia y objetivos. .Monitoreo del rendimiento de la administración del riesgo empresarial	Si El coso ERM 2017 da mucho énfasis en la gestión del riesgo empresarial es decir al valor del riesgo.	El departamento de transferencias internacionales no se realiza el monitoreo del rendimiento alineado al riesgo empresarial. Los indicadores que muestran son de la operativa diaria y tiempos de respuesta.	Auditoría Interna también toma para realizar su informe los indicadores del área de transferencias internacionales que no se encuentra de acuerdo al riesgo empresarial.

