

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA



ESCUELA DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN EJECUTIVA EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS**

TESIS

**LA AUDITORIA INTERNA BASADA EN RIESGOS COMO
MECANISMO DE ASEGURAMIENTO DE LA EFICACIA DE
BUEN GOBIERNO CORPORATIVO, CASO: BANCO DE LA NACIÓN**

PRESENTADO POR:

NICOLÁS RICARDO CHAFLOQUE BENDEZÚ

ASESOR

Dr. JULIO FIDEL PRINCIPE LOPEZ

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
EJECUTIVA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

2017

DEDICATORIAS:

A mis amores Elizabeth, Amalia, José Ricardo y André.

A Nicolás y Alicia, mis adorados padres.

AGRADECIMIENTOS:

A la Universidad Inca Garcilaso de la Vega y a mis apreciados profesores por las dinámicas participativas y el cuestionar frecuente.

ÍNDICE

CARÁTULA	1
DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS	2
ÍNDICE	3
RESUMEN	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN	8
Capítulo I: Fundamentos Teóricos	9
1.1 Marco Histórico	9
1.2 Marco Teórico	39
1.3 Investigaciones	49
1.4 Marco conceptual	54
Capítulo II: El Problema, objetivos, hipótesis y variables	60
2.1. Planteamiento del problema	60
2.1.1 Descripción de la realidad problemática	60
2.1.2 Antecedentes de la Investigación	69
2.1.3 Definición del problema	72
2.1.3.1 Problema General	72
2.1.3.2 Problemas Específicos	72
2.2 Finalidad y Objetivos de la investigación	72
2.2.1 Finalidad	72
2.2.2 Objetivos: General y específicos	73
2.2.2.1 Objetivo General	73

2.2.2.2	Objetivos Específicos	73
2.2.3	Delimitación del estudio	73
2.2.4	Justificación e Importancia del estudio	73
2.3	Hipótesis y variables	74
2.3.1	Supuestos teóricos	74
2.3.2	Hipótesis principal y específicas	75
2.3.2.1	Hipótesis Principal	75
2.3.2.2	Hipótesis Específicas	75
2.3.3	Las variables e indicadores/Operacionalización	76
Capítulo III:	Método, técnica e instrumentos	79
3.1	Población y muestra	79
3.1.1	Población	79
3.1.2	Muestra	79
3.2	Tipo, Nivel, Método y Diseño utilizado en el estudio	79
3.3	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	80
3.4	Procesamiento de datos.	80
Capítulo IV:	Presentación y Análisis de los Resultados	82
4.1	Presentación de resultados.	82
4.2	Contrastación de Hipótesis	106
4.3	Discusión de resultados	111
Capítulo V:	Conclusiones y Recomendaciones	117
5.1	Conclusiones	117
5.2	Recomendaciones	118
BIBLIOGRAFÍA		119

ANEXOS	125
Anexo N°1.- Metodología Auditoria Basada en Riesgos para el Banco de la Nación.	126
Anexo N°2.- Instrumento de Recolección de Datos	164
Anexo N°3. - Matriz de coherencia interna	168

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo, determinar la relación de la Auditoría Basada en riesgos con el Buen Gobierno Corporativo del Banco de la Nación.

Respecto a los aspectos metodológicos del trabajo, el tipo de investigación fue el descriptivo y el nivel aplicado.

La población estuvo conformada por 67 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación. La muestra fue de 57 gerentes y sub-gerentes, a las cuales se les aplicó el instrumento que constó de 21 preguntas, utilizando la escala de likert con alternativas de respuesta múltiple.

Se procedió a analizar los resultados, luego se realizó la contrastación de hipótesis, utilizando la prueba estadística conocida como coeficiente de correlación de SPEARMAN, debido a que las variables de estudio son cualitativas.

Finalmente, se pudo determinar que la Auditoría Interna Basada en Riesgos se relaciona positivamente con el aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo.

Palabras Claves: Auditoría interna, Buen gobierno corporativo.

ABSTRACT

The objective of this research was to determine the relationship between the Risk Based Audit and the Good Corporate Governance of Banco de la Nación.

Regarding the methodological aspects of the work, the type of research was the descriptive and applied level.

The population was made up of 67 managers and sub-managers of Banco de la Nación. The sample consisted of 57 managers and sub-managers, who were given the instrument that consisted of 21 questions, using the likert scale with multiple response alternatives.

We proceeded to analyze the results, then we performed the hypothesis testing, using the statistical test known as the correlation coefficient of SPEARMAN, because the study variables are qualitative.

Finally, it was possible to determine that the Internal Audit Based on Risks is positively related to the assurance of the effectiveness of Good Corporate Governance.

Keywords: Internal audit, Good corporate governance.

INTRODUCCIÓN

En los últimos 20 años, el fenómeno de la globalización ha obligado a las organizaciones a ser cada vez más competitivas para poder defenderse de sus competidores, así como adaptarse al constante desarrollo acelerado de la tecnología.

Las empresas y sus individuos se ven impulsados a desarrollar procesos gerenciales cada vez más eficaces y eficientes.

Es por esta razón, que la presente investigación, pretende determinar la relación de la Auditoría Basada en riesgos con el Buen Gobierno Corporativo del Banco de la Nación.

El presente trabajo fue estructurado en una serie secuencial de capítulos, estableciéndose así en el primero de ellos los fundamentos teóricos, donde se incluyen los antecedentes de la investigación, marco teórico, así como el marco conceptual correspondiente.

El segundo capítulo, que se titula el problema de la investigación, abarcó la descripción de la realidad problemática, delimitación de la investigación y planteamiento del problema, así como los objetivos, hipótesis y las variables e indicadores, luego concluyéndose con la justificación e importancia del estudio.

En el tercer capítulo se muestra la metodología empleada, comprendiendo la misma el tipo y diseño, población y muestra, así como la técnica e instrumento de recolección de datos y las técnicas de procesamiento y análisis de datos.

En el cuarto capítulo, titulado presentación y análisis de resultados, se consideró la presentación de resultados, discusión de resultados y la contrastación de la hipótesis.

Finalmente, en el quinto y último capítulo, se seleccionaron las conclusiones y recomendaciones que a juicio del investigador son consideradas las más relevantes en el presente trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Marco Histórico

Auditoría

El primer origen de la auditoría está en la civilización Sumeria, pueblo muy antiguo de Babilonia, que vivió 2600 años antes de Cristo. Los escribas preparaban listas sintéticas de las transacciones, que posteriormente eran controladas con las listas originales. Dichas evidencias fueron descubiertas por los arqueólogos reflejándose en puntos, tildes, círculos. Se puede llegar a deducir que es el comienzo del control interno, ya que hay separación de funciones o tareas y confrontaciones sistemáticas.

Prácticas similares surgen de los registros egipcios, persas y hebreos.

A los griegos y romanos les preocupaba la auditoría de finanzas públicas o de los fondos del erario. Los griegos preferían que los auditores fueran personas esclavas, ya que las conclusiones de estos, bajo pena de tortura, eran más fidedignas que las que expresaban los hombres bajo juramento.

La Auditoría proviene del verbo latino audire, que significa oír. Los romanos utilizaron este término para controlar en nombre del emperador, sobre la gestión de las provincias.

A comienzo del siglo trece, en la ciudad de Pisa (Italia) se contaba con un revisor oficial. En Gran Bretaña, el Tesorero (que llevaba su propio libro) era controlado por el Secretario de la Cancillería y un representante del Rey.

Existe una referencia concreta sobre el vocablo auditor en el año 1285, cuando el Rey Eduardo I ordena que los auditores acusaran a los defraudadores, conduciéndolos a la prisión más próxima.

En el año 1310 se creó el Congreso Londinense, que era una asociación profesional que realizaba auditorías.

Cristóbal Colón en 1492 fue acompañado en su viaje hacia el nuevo mundo por un auditor representante de la reina Isabel.

En Italia, en la ciudad de Venecia, se creó en el año 1851 el “Collegio del Raxonati”, institución de revisores oficiales.

En Francia, en el año 1640, existía el Tribunal de Cuentas de París, que examinaba las cuentas oficiales.

En la segunda mitad del siglo XVIII se produce la Revolución Industrial y se inicia un proceso de cambio en el funcionamiento interno de las empresas, las organizaciones, la información contable y el control de gestión.

La auditoría como profesión fue reconocida por primera vez bajo la Ley Británica de Sociedades Anónimas de 1862 y el reconocimiento general tuvo lugar durante el período de mandato de la Ley “Un sistema metódico y normalizado de contabilidad era deseable para una adecuada información y para la prevención del fraude”. También reconocía “Una aceptación general de la necesidad de efectuar una versión independiente de las cuentas de las pequeñas y grandes empresas”. Desde 1862 hasta 1905, la profesión de la auditoría creció y floreció en Inglaterra, y se introdujo en los Estados Unidos hacia 1900. En Inglaterra se siguió haciendo hincapié en cuanto a la detección del fraude como objetivo primordial de la auditoría.

En 1912 Robert Hiester Montgomery (Sept, 21, 1872 – May, 2, 1953) dijo: “En los que podría llamarse los días en los que se formó la auditoría, a los estudiantes se les enseñaban que los objetivos primordiales de ésta eran: La detección y prevención de fraude”.

Este cambio en el objetivo de la auditoría continuó desarrollándose, no sin oposición, hasta aproximadamente 1940.

En este tiempo “Existía un cierto grado de acuerdo en que el auditor podía y debería no ocuparse primordialmente de la detección de fraude”. El objetivo primordial de una auditoría independiente debe ser la revisión de la posición financiera y de los resultados de operación como se indica en los estados

financieros de los clientes, de manera que pueda ofrecerse una opinión sobre la adecuación de estas presentaciones a las partes interesadas.

Paralelamente al crecimiento de la auditoría independiente en los Estados Unidos, se desarrollaba la auditoría interna y del Gobierno, lo que entró a formar parte del campo de la auditoría. A medida que los auditores independientes se apercibieron de la importancia de un buen sistema de control interno y su relación con el alcance de las pruebas a efectuar en una auditoría independiente, se mostraron partidarios del crecimiento de los departamentos de auditoría dentro de las organizaciones de los clientes, que se encargaría del desarrollo y mantenimiento de unos buenos procedimientos del control interno, independientemente del departamento de contabilidad general.

La auditoría gubernamental fue oficialmente reconocida en 1921 cuando el Congreso de los Estados Unidos estableció la Oficina General de contabilidad.

El International Accounting Standards Board (IASB), acometió la tarea de elaborar un cuerpo de normas contables que pudieran ser aceptadas en los mercados financieros internacionales, las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

Así progresivamente, las compañías adoptaron la expansión de las actividades del departamento de auditoría interna hacia áreas que están más allá del alcance de los sistemas contables.

En el Perú la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), ente supervisor del Sistema Financiero y por ende del Banco de la Nación, en el 2008 mediante Resolución N° 11699 – 2008 expresa en su artículo 4°: *“La Auditoría Interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de las empresas, al ayudarlas a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado en la evaluación y mejora de la eficacia de la gestión de riesgos y del gobierno corporativo”*.

De otro lado precisa –SBS- que la Auditoría Basada en Riesgos depende del nivel de desarrollo que la propia empresa ha alcanzado en la gestión de riesgos en el

área objeto de examen, y el grado en que han sido definidos objetivos apropiados por la Gerencia contra los cuales pueden medirse los riesgos asociados.

Cuando la empresa cuenta con un sistema de gestión del riesgo adecuado en el (las) área(s) bajo examen, sin perjuicio de la necesidad de verificaciones adicionales propias del debido cuidado profesional, la ABR puede confiar en mayor grado en la evaluación del riesgo que la propia empresa ha realizado, y desarrollar un Plan basado en Riesgos (PBR) que complemente las acciones realizadas por la empresa y aumente el valor de las actividades de la Auditoría Interna. Cuando la empresa cuenta con un sistema de gestión del riesgo menos desarrollado, la ABR requiere descansar más en la evaluación del riesgo que hace la propia Auditoría.

En nuestros días, las gerencias y/o departamentos de auditoría interna se dedican a las revisiones de todas las fases de las corporaciones, de las que las operaciones financieras forman parte. (James A. Cashin, Paul D. Neuwirth, John F. Levy, 1985)

De otro lado la historia nos muestra que la auditoría ha venido atravesando un proceso de cambio de enfoque de la función de auditoría interna como:

a. AUDITORIA BASADA EN CONTROL.

La primera generación de auditores internos puede describirse como auditores basados en control e incluyen actividades de auditoría tradicionales que permanecieron hasta los años ochenta.

Los objetivos de estas auditorías eran:

- ✓ Validar cumplimiento con leyes, regulaciones, políticas y procedimientos establecidos. Estas aún se ejecutan y se les conoce como “auditorías de cumplimiento”
- ✓ Probar y validar los registros financieros, usando un alcance inferior a los auditores externos, son realizadas para asegurarse que cuentas financieras específicas están correctas en base interina, con el fin de reducir la posibilidad de ajustes a fin de año.

- ✓ Verificar que los controles claves apoyan la iniciativa, autorización, registro, procesos e informes de las transacciones están operando como fue diseñado. Son llamadas como auditorías de control, tiene como característica, determinar el cumplimiento con las reglas establecidas.
- ✓ Las auditorías basadas en el control son aun comunes, debido a que auditoría interna generalmente dan soporte cumplimiento con las normas.

b. AUDITORIA BASADA EN PROCESO

Auditorías de proceso, generalmente llamadas auditorias operativas, comenzaron a ser más frecuentes a partir de los ochentas. Los departamentos de auditoría estaban buscando evaluar el diseño, efectividad y eficiencia de los procesos.

c. AUDITORIA BASADA EN RIESGOS

En el momento en que las grandes firmas de auditoría independiente a nivel mundial se convirtieron en más activas en brindar servicios de consultoría y en ejecución de tareas de auditoría interna para otras compañías, necesitaban desarrollar nuevos enfoques que provean mayor enfoque y valor con el fin de justificar el alto costo por horas que estaban cargando.

La auditoría basada en riesgos le suministro un punto competitivo de ventas. A través de un entendimiento profundo del negocio y los riesgos que lo pueden impactar.

Se deja en claro que las auditorías basadas en control y en procesos se continúan ejecutando, pero estas son programadas basados en los riesgos identificados, en contra posición con otras fórmulas para realizar la revisión.

d. AUDITORIAS BASADAS EN GESTIÓN DE RIESGOS

Con el surgimiento en la década de los noventas de los procesos de administración de negocio (ERM) se presenta la necesidad de expandir el enfoque del trabajo realizado por los departamentos de auditoría interna, por lo que se inicia la generación de la auditoría basada en gestión de riesgo.

Este formato de auditoría incluye muchas características de las auditorías basadas en riesgos, la diferencia radica en que este modelo expande su enfoque al incluir en el trabajo: los objetivos claves del negocio, la tolerancia al riesgo de la gerencia, la medición de los indicadores claves de desempeño y evaluación de la capacidad de la gerencia para manejar los riesgos.

Tomando en consideración lo antes señalado en relación a los cambios ocurridos en la auditoría, es que surgió la necesidad de investigar sobre los mismos, y basados en estos formular una metodología para desarrollar los trabajos de auditoría en el Banco de la Nación, acorde al grado de madurez al cual ha llegado.

Limitaciones de Control Interno

El control interno, con independencia de lo bien diseñado, implementado y desarrollado que este, solamente puede proporcionar una seguridad razonable a la dirección y al consejo de administración con respecto a la consecución de los objetivos de la organización. La probabilidad de que se logren los objetivos se verá afectada por las limitaciones inherentes a todos los sistemas de control interno. Entre dichas limitaciones se incluye la realidad de que el criterio profesional puede ser deficiente a la hora de tomar decisiones, el impacto de eventos externos ajenos al control de la organización y fallos humanos, que impliquen que se cometan errores. De igual manera, si dos o más personas actúan en convivencia, podrían eludir controles y la propia dirección podría también anular el sistema de control interno.

Algunos observadores consideran que el control interno consiste en garantizar que una organización no "fracasará", esto es, que la organización siempre conseguirá sus objetivos operacionales, de información y de cumplimiento. En este sentido, en ocasiones se considera al control interno como un remedio contra todos los males reales y potenciales de un negocio. Esta visión es equivocada. El control interno no es la panacea.

A la hora de considerar las limitaciones de control interno, es necesario reconocer dos conceptos diferenciados. El primer conjunto de limitaciones reconoce que

determinados eventos o condiciones se encuentran sencillamente fuera del control de la dirección. El segundo conjunto de limitaciones reconoce que ningún sistema de control interno hará siempre lo que ha sido diseñado para hacer. Lo mejor que podemos esperar de un sistema de control interno es obtener esa seguridad razonable, que es el centro de atención de este capítulo. En segundo lugar, el control interno no puede proporcionar una seguridad absoluta con respecto a la consecución de ninguna de las categorías de objetivos.

Una seguridad razonable no implica que los sistemas de control interno vayan a fallar con frecuencia. Existen múltiples factores que, individual y colectivamente, sirven para reforzar el concepto de seguridad razonable. Los controles que respaldan múltiples objetivos o que llevan a cabo múltiples principios a través de distintos componentes reducen el riesgo de que una organización no consiga sus objetivos. De igual manera, las actividades y responsabilidades operativas ordinarias y diarias de las personas que actúan a distintos niveles de la organización están dirigidas a lograr los objetivos de la organización. De hecho, es probable que estas actividades a menudo informen a la dirección acerca del proceso para contribuir a conseguir los objetivos operacionales de la organización y que también favorezcan la consecución de los objetivos de cumplimiento y de información. Sin embargo, debido a las limitaciones inherentes mencionadas en el presente informe, no se puede garantizar, por ejemplo, que no se pueda producir un evento incontrolable, un error o un incidente inoportuno. En otras palabras, incluso un sistema de control interno eficaz puede experimentar fallos. La seguridad razonable no es por tanto sinónimo de seguridad absoluta.

A pesar de estas limitaciones inherentes, la dirección debe ser consciente de ellas cuando define, pone en funcionamiento e implementa los controles que puedan minimizar, en la medida de lo posible, estas limitaciones.

Condiciones previas del control interno

El Marco define varias áreas que son parte del proceso de gestión pero que no forman parte del control interno. Estas dos áreas guardan relación con el proceso de gobierno que amplía el papel del consejo más allá del control interno y que establece objetivos como condición previa para el control interno. Existe una

dependencia establecida con estas áreas para que pueda ser eficaz. Por ejemplo, unos débiles procesos de gobierno en una organización para definir, poner en funcionamiento y evaluar a los miembros del consejo pueden limitar su capacidad para proporcionar una supervisión adecuada de control interno. De la misma manera, unos procesos poco eficaces de fijación de objetivos y de la estrategia podrían disminuir la capacidad de la organización para identificar objetivos deficientemente definidos, poco realistas o inadecuados. Un sistema de control interno no puede abarcar todas las actividades llevadas a cabo por la organización, y las debilidades que puedan surgir en estas áreas podrían impedir que la organización disponga de un sistema de control interno eficaz.

Criterio profesional

La eficacia del control interno se ve limitada por realidades tales como las debilidades del ser humano a la hora de adoptar decisiones de negocio. Estas decisiones deben adoptarse haciendo uso del criterio profesional de acuerdo con el tiempo disponible y en base a la información que se disponga en ese momento, y dicho criterio estará sujeto a posibles sesgos y subjetividades de la dirección así como a las presiones a las que se vea sometida en la gestión de sus actividades. Algunas decisiones que se basen en el criterio de los profesionales podrán terminar siendo a posteriori decisiones que haya generado unos resultados inferiores a los deseados, y por tanto puede que sea necesario modificarlas.

Eventos externos

El sistema de control interno -incluso aquel sistema de control interno eficaz- opera a diferentes niveles en relación con diferentes objetivos. En aquellos objetivos que guarden relación con la eficacia y eficiencia de las operaciones de una organización -cumplir su misión, sus propuestas de valor (por ejemplo, productividad, calidad y servicio al cliente), sus metas de rentabilidad y similares- el control interno no puede proporcionar una seguridad razonable con respecto a la consecución de los mismos cuando se produzcan eventos externos que puedan tener un impacto relevante en la consecución de los objetivos y el impacto no pueda mitigarse hasta un nivel aceptable. En estas situaciones, el control interno solo podrá aportar una seguridad razonable de que la organización sea

consciente del progreso (o ausencia del mismo) conseguido por la organización con respecto a la consecución de tales objetivos.

Fallos

Incluso un sistema de control interno bien diseñado puede sufrir fallos. El personal de la organización puede no entender correctamente las instrucciones que se le den, o puede cometer un error al aplicar su criterio profesional, o puede equivocarse por falta de concentración, distracciones o por una sobrecarga de trabajo. Por ejemplo, el supervisor de un departamento que sea responsable de investigar las incidencias que se produzcan en su área podría sencillamente olvidarse de llevar a cabo una investigación o no ser capaz de llevar dicha investigación hasta el extremo necesario para poder aplicar las medidas correctivas oportunas. Otro ejemplo podría ser el hecho de que un empleado temporal, que esté llevando a cabo unos controles mientras los empleados habituales están de baja o de vacaciones, cometa algún error a la hora de desempeñar sus responsabilidades. De igual manera, en ocasiones se pueden implementar cambios en los controles basados en aplicaciones informáticas antes de que el personal responsable haya sido formado adecuadamente para reconocer los indicadores de que algo no esté funcionando como es debido.

Elusión de controles por parte de la dirección

Incluso una organización que disponga de un sistema de control interno eficaz puede contar en su plantilla con un gerente o directivo que esté dispuesto a anular el control interno. El concepto de "elusión de controles por parte de la dirección" hace referencia a aquellas situaciones en las que un directivo pueda anular o deshabilitar las políticas o procedimientos establecidas con fines ilegítimos o para obtener ganancias personales, o bien para presentar unos resultados mejores de los conseguidos en el desempeño o cumplimiento de la organización. El responsable de una división o de una unidad operativa, o bien un miembro de la alta dirección, podrá anular el control por muy diversas razones, entre las que se encuentran:

- Reportar un aumento de los ingresos para ocultar un descenso en la cuota de mercado de la organización.
- Reportar un aumento de los ingresos para cumplir unos objetivos escasamente realistas.
- Impulsar el valor de la organización en el mercado antes de que se produzca una venta o una oferta pública de venta.
- Cumplir las proyecciones de ventas o de ingresos para conseguir las primas o bonus asociados a su desempeño.
- Tratar de ocultar el incumplimiento de determinadas cláusulas (covenants) con los bancos que financien a la organización.
- Ocultar el incumplimiento de determinados requisitos legales.

Las prácticas de elusión de controles incluyen la presentación de declaraciones o testimonios falsos a organizaciones bancarias, abogados, auditores y proveedores, así como emitir documentos falsos intencionadamente, tales como órdenes de compra o facturas de ventas.

La elusión de controles por parte de la dirección no debe confundirse con la intervención de la dirección, lo cual representa aquellas actuaciones de la dirección para desviarse de los controles diseñados con fines legítimos. La intervención de la dirección resulta necesaria para abordar determinadas transacciones no recurrentes y poco habituales o eventos similares que de lo contrario podrían ser abordados de manera inadecuada. La intervención de la dirección, por tanto, es necesaria porque no es posible diseñar un proceso que pueda anticipar y mitigar cada riesgo posible en cualquier condición. Las medidas adoptadas por la dirección para intervenir suelen ser transparentes y suelen estar sujetas a las políticas y procedimientos vigentes o bien se suelen comunicar al personal correspondiente. Las medidas que se pueden adoptar para anular estos controles no se suelen documentar ni revelar dado que su propósito es precisamente el de encubrir determinadas actuaciones.

Connivencia

La connivencia puede dar como resultado que se produzcan deficiencias en el control interno. Las personas que actúan de manera colectiva para perpetrar u ocultar una determinada actuación, a menudo pueden modificar la información financiera o de gestión de la organización de manera que su actuación no pueda ser detectada o evitada por el sistema de control interno. La connivencia se produce, por ejemplo, cuando un empleado que desarrolla los controles y un cliente, proveedor u otro empleado, directivo comercial, o de una división operativa, se ponen de acuerdo para anular o evitar los controles de manera que los resultados presentados cumplan los objetivos de incentivos fijados.

Modelos de Gobierno Corporativo

El tema de gobierno corporativo (GC de ahora en adelante) se origina con la idea de la empresa moderna. Se identifica inicialmente con la delegación del poder sobre la toma de decisiones hacia administradores distintos a los dueños. Tanto Adam Smith (1776) como Berle y Means (1932) expresaron sus reservas acerca de la viabilidad de este tipo de firmas. Smith, al referirse a las compañías por acciones, describe un típico conflicto de agencia:

“De los directores de tales compañías sin embargo, siendo los administradores del dinero de otros y no del suyo propio, no puede esperarse que ellos lo vigilen con la misma ansiosa diligencia con la cual los socios en una sociedad privada frecuentemente vigilan el suyo propio.” y Berle y Means apuntan a una estructura de propiedad difusa, para expresar sus dudas acerca de un control efectivo sobre los gerentes.

El GC ha evolucionado de un concepto financiero, relativo al retorno sobre la inversión, esperado y exigido por los inversionistas, a uno que incluye aspectos relativos al diseño de la organización misma y que según la definición de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) tiene que ver con los medios internos por los cuales las corporaciones son operadas y controladas.

En 1976 Jensen y Meckling publican un artículo donde formalizan el problema de agencia y dan origen a la investigación moderna sobre GC en el ámbito

económico. En su artículo, Jensen y Meckling (1976) establecen que un gerente (agente) cuya propiedad sobre la empresa que orienta es inferior al 100% tiene conflictos de interés con el propietario (principal) puesto que existen beneficios privados de control que son obtenidos por el gerente en desmedro de la riqueza de los propietarios.

Paralelamente las reformas orientadas al mercado en un gran número de países y los grandes procesos de privatización han mostrado la relevancia del sector privado en el desarrollo económico, por lo que importantes organismos multilaterales han realizado esfuerzos para elevar el nivel de los estándares de GC, especialmente en países emergentes.

El informe Cadbury (1992), de G. B., fue el inicio y el referente de los esfuerzos realizados por organizaciones gremiales para mejorar el clima de inversión en diferentes países del mundo. Puede decirse que este reporte desato una fiebre entre las comunidades empresariales de diferentes países por el tema de gobierno corporativo, que se unió a la amplia discusión que la academia realizaba desde tiempo atrás. Diferentes países han publicado guías, que podemos agrupar como “Códigos de Buen Gobierno”, las cuales proveen recomendaciones en temas tales como compensación de ejecutivos y relaciones y roles entre las contrapartes, especialmente de la junta directiva. En años más recientes la OCDE (1999) publicó sus Principios de Gobierno Corporativo, los cuales también han recibido amplia difusión. Colombia se ha unido a estos esfuerzos con la reciente publicación del Código Marco de Buen Gobierno de Confecámaras (2002).

También se han analizado extensivamente las diferencias entre los modelos de gobierno de economías desarrolladas, en particular el modelo anglo-sajón (E.E. U.U. y G. B.), el modelo japonés y el modelo germano. Este tipo de estudios destacan la importancia de la estructura de propiedad, el rol de los bancos y los conglomerados en el GC. En general se ha planteado que el modelo anglosajón corresponde a una estructura de mercado y los modelos japonés y germano corresponden a uno basado en relaciones.

Modelo Anglo-americano

Evolución en la Gran Bretaña (G.B)

El modelo de la corporación (que en nuestro lenguaje equivale a una sociedad anónima) surge a partir de la incorporación de diferentes empresas en la Inglaterra de los siglos XVII y XVIII. “The East India Company” obtiene el “Royal Charter” en 1600, su conformación inicial ya guarda semejanza con las actuales corporaciones. Su estructura de gobierno estaba compuesta por la corte de propietarios (La actual asamblea general de accionistas) y la corte de directores (la junta directiva) compuesta por el gobernador, el gobernador asistente y 24 directores. En 1760 se funda la Bolsa de Londres y para 1844 el “Joint Stock Companies Act” exigía que todos los nuevos negocios con más de 25 participantes debían ser “Incorporados” (Registrados como sociedad). En 1855 se promulga el “Limited Liability Act” el cual limita la responsabilidad de los accionistas al monto de capital invertido por cada uno, en caso de bancarrota. El número de sociedades con responsabilidad limitada se incrementó rápidamente. Para 1914 había 65.000 registradas, número que pasó a 200.000 en 1945 y excede el 1’100.000 en la actualidad (Cadbury 2002).

En la década de 1920 ya existía en G.B. preocupación por la separación entre propiedad y control y la ineffectividad de las juntas directivas (“Liberal Industry Inquiry” 1926-1928); pero la 2da guerra mundial y los esfuerzos de reconstrucción reubicaron dramáticamente los puntos en la agenda del desempeño de las corporaciones.

La existencia de un mercado sobre el control corporativo apoyado en transacciones bursátiles y más recientemente en tomas hostiles ha sido de gran importancia en G. B. (y en E.E. U.U.), pero casi históricamente inexistente en otros países, al menos hasta épocas recientes. Los picos reportados para las fusiones empresariales corresponden a los años de 1968, 1972, 1989 y finales de 1990s. Según Mayer (2000) en años recientes el número de intentos de toma de control promedia los 230 (alrededor de 40 son hostiles). Entre 1985 y 1986 hubo en G. B. 325 ofertas por compañías listadas en bolsa, de este número 80 fueron hostiles, de las cuales 35 fueron exitosas, 23 permanecieron independientes y 22 fueron

subsecuentemente adquiridas (Franks y Mayer 1996). Para este periodo, Franks y Mayer encuentran poca evidencia de los beneficios económicos de este tipo de transacciones (las empresas adquiridas están dentro del rendimiento promedio de la industria, aunque posterior a la toma se dan cambios significativos en la estructura de la junta y de los cargos ejecutivos, como es de esperar). Jensen (1993) examinando la evolución y razones de las tomas de control (take-overs) de empresas en E.E. U.U., sugiere como la causa principal de la existencia de este mercado la falla de los mecanismos de control internos de las empresas, los cuales percibe como ineficientes para minimizar los excesos cometidos por los administradores.

Franks, Mayer y Rosi (2002) en un interesante estudio sobre la evolución de los patrones de control y dispersión de la propiedad de empresas listadas en la bolsa de Londres que cubre todo el Siglo XX, encuentran que las mayores tasas de crecimiento de capital emitido y dispersión de la propiedad ocurren a través de adquisiciones previas a las emisiones públicas iniciales (IPOs por "Initial Public Offerings"). Por lo tanto la alta dispersión de la propiedad que caracteriza a las empresas británicas no tiene sus orígenes en la transacción pública en el mercado de acciones. Anterior a la emisión pública, sin embargo, hay poca variabilidad entre los "insiders" (internos) detentadores de la propiedad y el control. Posterior a la emisión la variabilidad se incrementa de manera significativa, lo que es consistente con la hipótesis de que un mercado activo de acciones posibilita la existencia de un mercado de control corporativo y con la función de redistribución de riesgo entre los participantes del mercado. Estos autores también reportan un crecimiento del tamaño de las juntas directivas focalizado en los años de 1960 (originado principalmente por adquisiciones).

Mayer (2000) reporta que la concentración de la propiedad en G. B. es sensiblemente menor que en Europa continental. Mientras que para esta última el promedio de votos asignados al mayor bloque de acciones está entre 40%-50%, en G. B. está en el 10% (en E.E. U.U. el porcentaje es inferior al 5%). Otra diferencia importante es que desde el punto de vista de control solo en G. B. el 2do y 3er bloque de acciones son importantes; la consecuencia es que para ejercer control dominante se requieren coaliciones de accionistas. Las identidades

de estos accionistas también están claramente definidas, en primer lugar están los fondos de pensiones y compañías de seguros y en 2do lugar los miembros de las juntas directivas. Gran Bretaña se caracteriza por tener una junta unitaria (no hay una separación entre juntas ejecutivas y no ejecutivas, ver el Modelo Germano), adicionalmente los directores no ejecutivos son generalmente independientes y no representan los intereses de un solo accionista. Además, el análisis de la rotación de miembros de la junta versus desempeño de la firma guarda poca relación con la proporción de miembros no ejecutivos. El rol del director externo parece estar más relacionado con una función de asesoría, más que con una función disciplinaria. En cambio cuando se separan las funciones de Presidente ejecutivo y Presidente de la junta la evidencia existente muestra un incremento en la rotación del Presidente ejecutivo como respuesta al bajo desempeño.

La presencia de accionistas institucionales no está acompañada de activismo (el problema de la acción colectiva permanece, ver free-rider). Estas empresas suelen adoptar una posición pasiva, liquidan sus posiciones antes que involucrarse en coaliciones activamente comprometidas con el control de la organización. ¿Cómo, entonces, se ejercen acciones de gobierno corporativo disciplinarias, si la evidencia apunta a una falta de actividad por parte de los directores no ejecutivos y los inversionistas institucionales? Sobre este particular Franks, Mayer y Renneboog (2001) reportan que empresas con un desempeño inferior altamente apalancadas y con bajos niveles de cobertura de intereses, obtienen nuevos fondos a través de emisiones de bonos y acciones, condicionados a cambios en las prácticas de administración. El rol de la banca de inversión parece resolver el problema de la acción colectiva. En lo referente a la participación de los bancos en el control de las corporaciones (y en su estructura accionaria) también existe una similitud entre G. B. y E.E. U.U.: los bancos en estas economías no participan en el control de otras empresas; en el caso de Gran Bretaña este alejamiento se ha dado de manera espontánea, mientras en E.E. U.U. la promulgación de el “Glass-Steagal Act” (ver más adelante) lo prohibió explícitamente.

Evolución en Estados Unidos (E.E.U.U.)

Aunque teóricamente los hechos relevantes a la evolución del GC en Estados Unidos arrancan con la fundación de la bolsa de acciones de Nueva York (NYSE) en 1792, las reformas que definieron el rumbo del GC se dan después de la guerra civil norteamericana (1861-1865), cuando se presenta un periodo de expansión de la economía norteamericana apoyado por los desarrollos de la 2da revolución industrial (Jensen 1993), en el cual la competencia feroz, genera sucesivos intentos de formación de carteles, especialmente en industrias intensivas en capital. Intentos declarados ilegales a través del “Sherman Antitrust Act” de 1890, que responde a una posición secular del sistema legal anglo-americano frente a las restricciones al comercio y la interferencia sobre mercados competitivos. Como consecuencia de esta prohibición se crearon los “Trusts”, forma empresarial que no perduró debido a sentencias legales en su contra, que los interpretaron como carteles disimulados. En un “Trust” los gerentes y empresarios entregaban la propiedad de la empresa a un “Trust” colectivo, el cual era administrado por una junta de “Trustees”, a menudo los mismos gerentes de las empresas. En retorno los aportantes recibían acciones en el “trust” iguales a los activos aportados.

Como respuesta a la prohibición de los “trusts” surgieron los “holdings”, en los cuales firmas individuales eran compradas por una compañía a través de bloques de acciones que le daban el control. Las firmas operaban semi-autónomamente, con la “holding” ejerciendo solo control financiero. El hecho de que los “holdings” superaran los obstáculos legales, dado que se incorporaban en estados que permitían a las corporaciones poseer acciones en otras corporaciones, generó la primera ola de fusiones las empresas norteamericanas (En el periodo 1895-1905 el 35% de los activos de las empresas manufactureras de USA estuvieron involucrados en fusiones). Sin embargo cuando algunas empresas se aproximaron al monopolio de “facto”, fueron obligadas a escindirse (Standard Oil, DuPont, American Tobacco, etc.). Surgieron entonces esquemas oligopólicos, conformados por empresas verticalmente integradas, que generaron una segunda oleada de fusiones en la década de 1920. La depresión de 1930 también trajo consecuencias en los esquemas de GC; entre otras, la creación de la SEC (Securities and Exchange Commission) en 1934, cuya función regulatoria y disciplinaria propende

por la transparencia y veracidad de la información provista por los emisores a los inversionistas. Otro hecho importante es la promulgación del “Glass-Steagal Banking Act” (1933) que creó la división entre Banca Comercial y de Inversión (esta última encargada de suscribir y negociar títulos) y prohibió a los bancos la posesión de acciones de empresas, excepto en condiciones inusuales como la bancarrota. La marea volvió a bajar cuando en 1937 la administración de Roosevelt, decidió reforzar el cumplimiento de las leyes antimonopolio. En 1950 el “Celler-Kefauver Act” prohibió las fusiones anticompetitivas realizadas a través de la compra de activos. Esta legislación indirectamente favoreció la tercera oleada de fusiones, que esta vez no buscaba integrar vertical u horizontalmente las empresas (puesto que la ley lo prohibía) sino diversificar. Entre 1950 y 1960 se crean los conglomerados, empresas con poca relación entre sus unidades de negocios, controladas principalmente en forma financiera. Un mayor énfasis en la aplicación de la legislación antimonopolio y el “crash” bursátil de 1969, frenó esta oleada de fusiones. La cuarta ola de fusiones empresariales se inicia bajo la administración Reagan y cubre los años 80. Periodo en el cual, se popularizan las tomas hostiles (tomas de control, rechazadas por la administración de la firma objeto de la oferta) acompañadas de incrementos en el apalancamiento, vistas por muchos como un mecanismo de gobierno que reemplaza las administraciones incompetentes. Según Jensen (1993) esta cuarta ola presenta similitudes importantes con la primera, puesto que ambas se dan como consecuencia de sendas revoluciones industriales que incrementaron la productividad y exigieron un reacomodo de las industrias. Entre 1889 y 1919 el crecimiento anual de la productividad de los factores fue 6 veces mayor que el que había ocurrido para la mayoría del siglo 19. En consecuencia se dió un exceso de capacidad instalada que las fusiones contribuyeron a reducir. Para el periodo de 1981-1990 el crecimiento anual de la productividad de los factores fue en promedio de 3.3%, mientras que entre 1951-1980 había sido de 1.4%. A pesar de lo altamente publicitadas que fueron las tomas hostiles, solo un minúsculo número de 164 resultaron exitosas entre un total de más de 35.000 fusiones que se presentaron entre 1976 y 1990 (E.E. U.U.). Jensen (1993) presenta evidencia del valor económico producido por estas transacciones para los accionistas vendedores (U\$

750 billones de prima de mercado), aunque su interpretación está lejos de ser universal, y expone argumentos de eficiencia para demostrar su valor económico al facilitar la reducción de capacidad instalada en mercados con grandes excesos de capacidad, antes de una crisis generalizada. Agrawal y Jaffe (1999) en un recuento de las investigaciones sobre retornos de largo plazo subsecuentes a fusiones y adquisiciones en el mercado de E.E.U.U, concluyen que a diferencia de la evidencia incuestionable sobre los beneficios a los vendedores, pocos estudios encontraron beneficios similares para los compradores. Con respecto al comportamiento de largo plazo la evidencia es incluso negativa, los retornos de largo plazo son anómalamente negativos (comparados con los retornos de mercado), con la posible excepción de adquisiciones vía “tender offer” (intento de toma mediante invitación pública a los accionistas a vender sus acciones, normalmente a un precio superior al de mercado). Holmstrom y Kaplan (2001), por el contrario, concluyen que la ola de tomas hostiles de los 80s, beneficiaron al sector corporativo e incrementaron su productividad. Aunque el denominado mercado de control corporativo que se acaba describir y que ha caracterizado y definido la geografía empresarial norteamericana y británica, es reconocido como un mecanismo de gobierno externo, que provee soluciones a las fallas de control interno (principalmente de la junta directiva); las opiniones y evidencia sobre su efectividad no son concluyentes. El último capítulo de la historia del GC norteamericano se está terminando de escribir cuando apenas se seca la tinta de este documento. En 1989 la mala prensa, el incremento de bancarrotas, la desaparición del mercado de bonos basura y por ultimo legislación antitomas (anti-takeovers) produjeron el cierre del mercado por el control corporativo. Durante la década de los 90 desaparecieron, prácticamente los intentos de toma de control hostil, y su capacidad ejemplificante, aunque se mantuvieron las fusiones y adquisiciones relacionadas (las cuales supuestamente generan sinergias); el énfasis, en cambio, estuvo en los sistemas de compensación y de medición de desempeño. En 1993, Jensen proponía incrementar el porcentaje de propiedad de las corporaciones en manos de los gerentes y directores y sugería el mecanismo del pago por opciones sobre acciones de la firma. Esto tendría la virtud, bajo el supuesto de un mercado de capitales eficiente, de reducir los conflictos de

agencia. Los resultados de cara al tercer milenio mostraron un resultado opuesto al deseado por Jensen: empresas en bancarrota, inversionistas defraudados y legislaciones restrictivas que intentan poner en cintura a los CEO. Nuevamente se percibe una falla en los mecanismos de control internos.

Modelo Germano

La evolución del GC en Alemania se asocia con el sistema de Banco Principal (ver modelo japonés). Bajo este esquema los empresarios entregan el control (total o parcialmente) de la firma al banco, quien en contraprestación provee financiamiento. Al obtener el control, el banco se asegura el repago de la obligación. El esquema se complementa con propiedad accionaria cruzada y juntas directivas interconectadas (ver modelo japonés). La creación en 1870 del Deutsche Bank, puede decirse que sienta las bases del modelo, el cual, como en Japón, generó un tremendo crecimiento industrial (Franz 1910). Sin embargo este esquema parece haber sido bastante dinámico y turbulento, alejado del equilibrio ideal popularizado por la literatura. Para 1920 (Wixforth 1995, citado por Hellwig 1998) la mayoría de las industrias parecían haberse emancipado de la influencia controladora de los bancos.

Aunque los bancos siguen manteniendo influencia activa en los asuntos de estas empresas, la necesidad de financiamiento externo ya no es la manera en que esta se cristaliza. En la actualidad el sistema de propiedad accionaria cruzada, parece bloquear efectivamente la participación de outsiders en las decisiones clave de los grandes grupos industriales alemanes. Al inicio de la década de 1990 los bancos poseían cerca del 10% de las acciones de las corporaciones alemanas listadas en bolsa, porcentaje que se incrementaba al 25% para 33 grandes corporaciones industriales. Las compañías de seguro, por su parte, poseían cerca del 11% de todas las empresas listadas (Kester 1997). Los bancos alemanes también actúan como depositarios de acciones para otros tipos de accionistas, las cuales ascendían en 1988 al 40% de todas las acciones en el mercado. En conjunto, hacia 1990, los bancos alemanes controlaban el 50% de las acciones de las empresas listadas en bolsa.

Una característica importante del modelo alemán de gobierno es el sistema de co-determinación (Acto de Co-determinación de 1976), que rige para las empresas listadas en bolsa. Bajo este sistema las empresas están gobernadas por dos juntas: (1) La Junta de Administración, que tiene autoridad ejecutiva sobre el día a día y para casi todos los propósitos la capacidad de toma de decisiones. Esta junta la componen exclusivamente empleados. (2) La Junta Supervisora, cuya autorización se requiere para todas las decisiones financieras y de inversión importantes. La junta supervisora está compuesta en un 50% por representantes de los trabajadores y en un 50% por “outsiders”, representantes de los accionistas o, principalmente, ejecutivos de otras corporaciones o instituciones financieras que tengan un interés importante de alguna naturaleza sobre la empresa. El sistema claramente entrega amplia capacidad de maniobra a los ejecutivos, aumentando la posibilidad de un conflicto de agencia. Kester (1997) sugiere que este conflicto se reduce debido a los severos costos en reputación que sufren los ejecutivos en caso de comportamiento deshonesto, debido al reducido grupo de empresas y ejecutivos que dominan los grandes negocios en Alemania.

Modelo Japonés

La historia empresarial japonesa, y por ende el GC japonés, puede decirse que se inicia con el desembarco del Comodoro Mathew Perry en 1854. Este militar estadounidense arribó a Japón con el propósito de acabar el aislamiento japonés (1630-1854) y abrir su economía al “comercio”. La intromisión occidental originó un intenso periodo de modernización de la economía japonesa que al final del Siglo XIX se había convertido en una potencia económica y militar. La consolidación del poderío japonés se traduce en victorias militares sobre China (Guerra Sino-Japonesa 1894-1895) y sobre Rusia (Guerra Ruso-Japonesa 1904-1905), que culminan con la anexión de Corea. En el ámbito empresarial surgieron los “zaibatsu”, mega-corporaciones monopólicas, con fuertes lazos con bancos y control sobre los canales de distribución de sus productos. Los “zaibatsu” contaban con apoyo gubernamental (a través de subsidios y exenciones de impuestos) y eran grupos familiares que concentraban el poder y el control de las empresas entre sus miembros. Con la creación de “Holdings companies”, la ayuda de juntas directivas interconectadas (“Interlocking directorships”: cuando una

persona es miembro de varias juntas directivas) y la innovación, en 1920, del empleo de por vida; se estructura el panorama del GC de preguerra en Japón, el cual se ha descrito como un sistema feudal, donde miles de trabajadores eran leales a su casa. Estos grupos son la génesis del paradigma de GC japonés, conocido como el “Main Bank System” (Aoki, 1994).

Después de la derrota de la segunda guerra mundial, los vencedores anunciaron su propósito de dismantelar los “zaibatsu”. Aunque exitosos parcialmente en desentronizar las cabezas feudales, lo que surgió fue el “keiretsu” cuyo funcionamiento alrededor de un banco principal, con propiedad accionaria cruzada (recíproca) y juntas directivas interconectadas, guarda semejanza con los “zaibatsu” originales.

Patrick (1997) anota que el éxito de la economía japonesa de posguerra radica parcialmente en el eficiente uso de los excedentes de ahorro producidos por los japoneses. En un momento de alta incertidumbre, el sistema de relaciones muy cercanas entre los grandes bancos y sus clientes industriales redituó grandes dividendos. Al asegurar una evaluación adecuada del riesgo de crédito y mantener una base de clientes de alta calidad, el sistema japonés de GC, permitió el gigantesco desarrollo económico de Japón. El banco principal, aparte de ser el mayor prestamista (15-25%) de una empresa y proveer los principales servicios financieros, poseía cerca del 10% de las acciones de la misma. Con acceso a información muy detallada de la empresa y responsabilidades muy claras en caso de reorganización por desempeño deficiente, el banco principal se constituyó en un mecanismo de monitoreo eficiente. Entre los mecanismos de gobierno complementarios se tienen: (1) El empleo vitalicio, el cual eleva el costo de oportunidad por parte de los gerentes y se constituye en un costo de reputación similar al encontrado en Alemania. (2) Propiedad accionaria recíproca entre las empresas pertenecientes a un mismo grupo, lo cual reduce los incentivos para tomar ventaja sobre proveedores, clientes o bancos prestamistas en nombre de incrementar el valor de los accionistas. Esta propiedad cruzada es una señal de compromiso a largo plazo que se suma a la imbricada y fluida red de relaciones con proveedores y clientes que facilita el monitoreo y la intervención en caso de riesgo financiero. (3) Juntas directivas, dominadas por “insiders”, quienes pueden

tener asiento en otras juntas, siendo el presidente de la junta el Presidente de la compañía.

Aunque no sin críticos, Miwa y Ramseyeyer (2001), quienes arguyen que el empleo de por vida es más el resultado de restricciones legales que una característica de gobierno y que la organización en keiretsus es ante todo un sofisma, esta visión de GC parece ajustarse bastante a la realidad empresarial japonesa. Con el tiempo y la crisis de la economía japonesa en los 90s, sucesivas reformas han reducido el rol de los bancos e incrementado la posición de los mercados de deuda y de acciones en el financiamiento y control de las empresas japonesas, lo que parece indicar que muchas firmas no estaban satisfechas con una relación tan cerrada con los bancos.

Punto de inflexión entre el Control Interno – Marco Integrado de COSO (1992), aplicado por la Contraloría General de la Republica (CGR), y la Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado de COSO, aplicado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) .

En 2004, COSO publicó *Gestión de riesgos corporativos - Marco integrado (ERM- Marco integrado)*, publicación que constituye un marco de cara a la gestión de los riesgos corporativos y que proporciona directrices a las organizaciones empresariales y de otro tipo para ayudarles a desarrollar y aplicar sus actividades en el ámbito de la gestión de riesgos corporativos. Dicha publicación identifica y escribe ocho componentes interrelacionados que son necesarios para contar con una gestión efectiva de los riesgos corporativos.

La publicación ERM- Marco integrado define la gestión de riesgos corporativos como un proceso, llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y demás personal de una organización, que se aplica en la fijación de la estrategia y a los distintos niveles de la organización, que está diseñado para identificar eventos que puedan afectar a la organización, para gestionar los riesgos, y proporcionar una seguridad razonable de que se conseguirán los objetivos de la organización. Las organizaciones que han implantado el ERM- Marco integrado probablemente experimentarán un impacto mínimo en sus esfuerzos de gestión de

riesgos corporativos como resultado de la publicación de esta nueva versión actualizada de Control interno - Marco integrado: Marco y Apéndices.

Este apéndice define la relación existente entre Control interno - Marco integrado y ERM- Marco integrado.

Un concepto más amplio

La gestión de riesgos corporativos es más amplia que el control interno, profundiza en mayor medida en el control interno y se centra más directamente en el riesgo. El control interno es una parte clave de la gestión de riesgos corporativos, mientras que la gestión de riesgos corporativos es a su vez una parte del proceso general de gobierno. Dicha relación se describe en la siguiente ilustración.



La publicación Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado mantiene su plena validez para aquellas organizaciones y demás organizaciones que quieran adoptar una visión más amplia con respecto a la gestión de riesgos corporativos.

Categorías de objetivos

Tanto el *Marco como Gestión de riesgos corporativos- Marco integrado* abarcan todos los informes desarrollados por una organización, tanto si son compartidos a nivel interno como a nivel externo. Entre dichos informes se incluyen aquellos utilizados internamente por la dirección y aquellos que se emiten a grupos de interés externos a la organización, incluidas declaraciones regulatorias e informes para otros grupos de interés.

Ambas publicaciones abordan las categorías de objetivos de manera diferente. Si bien es cierto que ambas publicaciones definen las tres categorías de objetivos operativos, de información y de cumplimiento, *Gestión de riesgos corporativos- Marco integrado* añade una cuarta categoría: Objetivos estratégicos (que se ilustra en el siguiente diagrama). Los objetivos estratégicos operan a un nivel superior al resto de objetivos. Dichos objetivos se derivan de la visión o misión de la organización, y los objetivos operativos, de información y de cumplimiento deberán estar alineados con ellas. La gestión de riesgos corporativos se aplica a la fijación de las estrategias, así como a la hora de trabajar en pro del cumplimiento de los objetivos en las otras tres categorías.

Una de las premisas subyacentes de la gestión de riesgos corporativos es que cada organización existe para proporcionar valor a sus grupos de interés. Los objetivos estratégicos reflejan las elecciones efectuadas por la dirección de cara a cómo tratará la organización de crear valor para sus grupos de interés. Los objetivos relacionados (en referencia a los objetivos operativos, de información y de cumplimiento en *Gestión de riesgos corporativos- Marco Integrado*) se derivan de estos objetivos estratégicos. Si bien la gestión de riesgos corporativos se centra en cómo una organización crea, mantiene y obtiene valor, el control interno se centra fundamentalmente en la consecución de los objetivos definidos.

La gestión de riesgos corporativos a menudo se considera que aporta una visión más a futuro, teniendo en cuenta el nivel de riesgo que está dispuesta a aceptar la organización, cómo se crean y se mitigan los riesgos en relación con las opciones estratégicas elegidas, y cómo pueden impactar los riesgos emergentes en la organización. Por otro lado, el control interno se centra en si la organización está mitigando los riesgos para conseguir los objetivos definidos. En este contexto, el control interno es a menudo más retrospectivo que prospectivo.

Apetito de riesgo y tolerancia al riesgo

La publicación *Gestión de riesgos corporativos - Marco integrado* introduce los conceptos de apetito de riesgo y tolerancia al riesgo.

- *Apetito de riesgo* se define como la cantidad de riesgo, a nivel general, que una organización está dispuesta a aceptar en su intento por cumplir su misión/visión. Sirve de referencia a la hora de fijar la estrategia y definir los objetivos relacionados.
- *Tolerancia al riesgo* es el nivel aceptable de variación del desempeño en relación con la consecución de los objetivos. A la hora de fijar los niveles de tolerancia al riesgo, la dirección considerará la importancia relativa de los objetivos relacionados y alineará la tolerancia del riesgo con el apetito de riesgo.

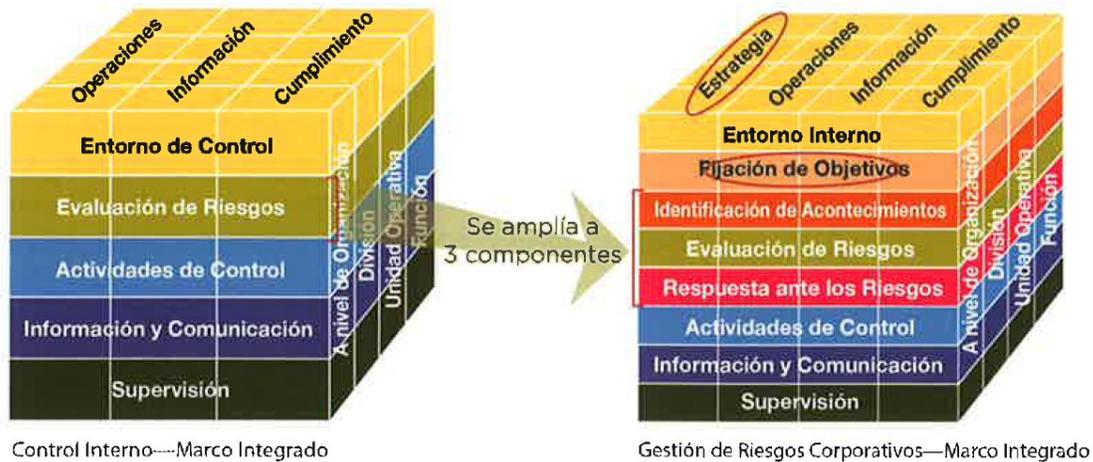
Operar dentro de la tolerancia al riesgo proporciona a la dirección una mayor seguridad de que la organización se mantiene dentro de su apetito al riesgo, lo cual a su vez proporciona una confianza adicional de que la organización logrará sus objetivos. El concepto de tolerancia al riesgo se incluye en el Marco como condición previa del control interno, pero no como parte del control interno.

Visión a nivel de cartera

La gestión de riesgos corporativos exige que se consideren los riesgos a nivel global desde una perspectiva de cartera. Este concepto no se contempla en el Marco, que se centra en la consecución de los objetivos a título individual. El control interno no exige que la organización desarrolle una visión a nivel de cartera.

Componentes

Dada su mayor concentración en el riesgo, Gestión de riesgos corporativos - Marco integrado amplía el componente de evaluación de riesgos del marco de control interno, creando así tres componentes: Identificación de eventos, evaluación de riesgos, y respuesta ante los riesgos (tal y como se muestran en la imagen siguiente).



El componente de fijación de objetivos de Gestión de riesgos corporativos - Marco integrado tiene en cuenta el proceso utilizado por la dirección del consejo de administración para establecer sus objetivos operativos, de información y de cumplimiento. El establecimiento del apetito de riesgo y la tolerancia de riesgo son fundamentos clave de la gestión de riesgos corporativos. Por su parte, el control interno considera la fijación de objetivos y la tolerancia al riesgo como condiciones previas de un sistema de control interno eficaz.

Resumen de similitudes y diferencias entre componentes

A continuación se analizan cada uno de los cinco componentes de control interno en relación con la Gestión de riesgos corporativos - Marco integrado. En cada caso, se incluye una tabla definiendo los conceptos que:

- Son comunes tanto al marco de control interno (IC) como al marco de gestión de riesgos corporativos (ERM).
- Se incluye en el control interno y se amplía en la gestión de riesgos corporativos.
- Aumentan de cara a la gestión de riesgos corporativos y no forman parte del control interno.

Los principios para cada componente incluido en el Marco se utilizan en la medida de lo posible para describir dichos parecidos y diferencias.

Entorno de Control

Común a ERM e IC	Se introduce en IC y se amplía en ERM	Incremental para ERM
<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos • Establece estructuras, facultades y responsabilidades • Demuestra compromiso con la capacidad de sus profesionales. • Aplica la responsabilidad por la rendición de cuentas 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejerce la responsabilidad de la supervisión 	<ul style="list-style-type: none"> • Establece la filosofía de gestión de riesgos • Establece la cultura del riesgo • Establece el apetito de riesgo

A la hora de analizar el componente Entorno de control, Gestión de riesgos corporativos -Marco integrado analiza (en el capítulo titulado Entorno Interno) la filosofía de gestión de riesgos de la organización, que consiste en el conjunto de creencias y actitudes compartidas que caracterizan cómo tiene en cuenta los riesgos una organización, reflejando sus valores e influyendo en su cultura y en su modo de actuación. Tal y como se describe anteriormente, el Marco engloba el concepto de apetito de riesgo de la organización, que se ve respaldado por tolerancias al riesgo más específicas.

Debido a la importancia clave del consejo de administración y su composición, Gestión de riesgos corporativos- Marco integrado amplía la necesidad de que exista una masa crítica de miembros del consejo independientes (normalmente al menos dos) indicando que para que la gestión de riesgos corporativos sea efectiva, el consejo debe contar al menos con una mayoría de consejeros externos independientes.

Evaluación de Riesgos

Común a ERM e IC	Se introduce en IC y se amplía en ERM	Incremental para ERM
<ul style="list-style-type: none"> • Evalúa el riesgo de fraude 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica y analiza riesgos/eventos 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferencia entre el riesgo y oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Identifica y analiza los cambios relevantes 		<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla una visión a nivel cartera

Tanto Gestión de riesgos corporativos - Marco integrado como Control interno - Marco integrado reconocen que los riesgos se producen en cada uno de los niveles de la organización y se derivan de una amplia variedad de factores internos y externos. Y ambos marcos tienen en cuenta la identificación de riesgos en el contexto del impacto que pueda tener sobre la consecución de los objetivos.

La publicación Gestión de riesgos corporativos- Marco integrado analiza el concepto de eventos, y define un evento como un incidente o suceso que se deriva de fuentes internas o externas y que puede afectar a la implementación de la estrategia o a la consecución de los objetivos. Los eventos que generen un impacto positivo representan oportunidades, mientras que aquellos que generen un impacto negativo representan riesgos. El Marco se centra en identificar los riesgos y no incluye el concepto de identificación de oportunidades como parte de la decisión para perseguir oportunidades en el contexto de un proceso amplio para la fijación de la estrategia. Si bien ambos marcos promueve la evaluación de riesgos, Gestión de riesgos corporativos - Marco integrado sugiere que la evaluación de riesgos se considere desde una perspectiva más aguda. Los riesgos se consideran como inherentes y residuales, y preferentemente se expresan en la misma unidad de medida con la que se establecen los objetivos a los que hacen referencia dichos riesgos. Los horizontes temporales deben ser coherentes con las estrategias de la organización, con sus objetivos y, en la medida de lo posible, con los datos observables. Gestión de riesgos corporativos - Marco integrado también destina una mayor atención a los riesgos interrelacionados, y describe cómo un único evento puede generar múltiples

riesgos. Tal y como hemos indicado anteriormente, la gestión de riesgos corporativos engloba la necesidad de adoptar una visión a nivel de cartera por parte de la organización, siendo los gerentes responsables de cada unidad de negocio, función, proceso u otras actividades quienes llevarán a cabo una evaluación global del riesgo para sus distintas unidades. Al igual que Control interno - Marco integrado, la publicación Gestión de riesgos corporativos - Marco integrado identifica cuatro categorías de respuesta ante los riesgos: evitar, reducir, compartir y aceptar. Sin embargo, la gestión de riesgos corporativos requiere una consideración adicional: respuestas a partir de estas categorías con la intención de lograr un nivel de riesgo residual alineado con las tolerancias al riesgo de la organización. De igual manera, la dirección considera como parte de la gestión de riesgos corporativos el efecto agregado de sus respuestas ante los riesgos a los distintos niveles de la organización y en relación con el apetito de riesgo de la organización.

Actividades de Control

Común a ERM e IC	Se introduce en IC y se amplía en ERM	Incremental para ERM
<ul style="list-style-type: none"> Define y pone un funcionamiento las actividades de control Define y pone en funcionamiento controles generales sobre la tecnología Se implanta a través de políticas y procedimientos 	<ul style="list-style-type: none"> Ninguno 	<ul style="list-style-type: none"> Ninguno

Ambos marcos presentan actividades de control para contribuir a garantizar que se llevan a cabo las respuestas ante los riesgos adoptadas por la dirección. Por su parte, el Marco presenta una visión más actual de la tecnología y de su impacto en la gestión de una organización.

Información Comunicación

Común a ERM e IC	Se introduce en IC y se amplía en ERM	Incremental para ERM
<ul style="list-style-type: none">• Se comunica internamente• Se comunica externamente	<ul style="list-style-type: none">• Utiliza información relevante	<ul style="list-style-type: none">• Ninguno

La publicación Gestión de riesgos corporativos- Marco integrado adopta una visión más amplia con respecto a la información y comunicación, poniendo de relieve datos derivados de eventos pasados, implementados y eventos futuros. Los datos históricos permiten que la organización pueda efectuar un seguimiento del desempeño actual con respecto a los objetivos, planes y expectativas establecidos, y aporta una información de valor sobre el desempeño conseguido por la organización durante los periodos sujetos a condiciones variables. Los datos actuales proporcionan una importante información adicional y los datos sobre eventos futuros y factores subyacentes completan el análisis. La infraestructura de información proporciona y capta datos en un determinado marco temporal y a un nivel de detalle coherente con la necesidad de la organización de identificar eventos y evaluar y responder ante los riesgos, al tiempo que se mantiene dentro de su apetito de riesgo.

Actividades de Supervisión

Común a ERM e IC	Se introduce en IC y se amplía en ERM	Incremental para ERM
<ul style="list-style-type: none">• Lleva a cabo evaluaciones continuas y/o evaluaciones independientes.• Evalúa y comunica deficiencias	<ul style="list-style-type: none">• Ninguno	<ul style="list-style-type: none">• Ninguno

Por su parte, el Marco se centra más detenidamente en la calidad de los datos y en la información relevante necesaria para el control interno.

Ambos marcos presentan actividades de supervisión que contribuyen a garantizar que los componentes del control interno y la gestión de riesgos corporativos siguen funcionando y mantienen su idoneidad con el paso del tiempo. Por su parte, el Marco presenta una visión más actual de los ejercicios de seguimiento utilizando la información de referencia y el seguimiento de los proveedores servicios externos.

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Auditoría Basada en Riesgos

Rodrigo Estupiñan Gaitán (2006) en su libro **Auditoría Basada en Riesgos** indica que: para que se puedan generar metodologías para la administración integral de riesgos, el auditor debe haberlas asimilado con anterioridad, es decir, trabajar el riesgo desde sus diferentes ópticas como el quehacer cotidiano porque forma parte del proceso metodológico es importante aclarar que este proceso no es individualizado sino compartido con los auditados en otras palabras el enriquecimiento del proceso lo da el compartir el análisis y conclusiones con los dueños o responsables de los procesos auditados así: Planeación y Evaluación de Riesgos y controles.

El Instituto de Auditores Internos de E.U.U.U. (IIA), en su documento denominado "**Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna**", (2016) es la "GUÍA" de la profesión de auditoría interna en todo el mundo para realizar auditorías externas e internas. Se trata de la "guía" que marca y orienta el camino correcto que deben seguir los auditores internos en su desempeño profesional y ofrece respuestas, que facilita la interpretación y aplicación de conceptos, metodologías y técnicas fundamentales para la profesión; al establecer lineamientos claros que orientan el desempeño de la Auditoría Interna y de los profesionales a prestar servicios de auditoría interna de alta calidad. Estos lineamientos orientan a que la Auditoría Interna agregue valor a las actividades de la empresa, incluyamos entidades y empresas con fines y sin fines de lucro, debido a que todas administran recursos y tienen que lograr objetivos y

metas, en línea con el gobierno corporativo. El Marco actualizado recoge la evolución de la profesión de la auditoría interna y responde a la adaptación a los nuevos escenarios en los que las organizaciones tienen que operar.

Frente a estas Normas Internacionales, que es claro y preciso sobre el rol del Auditor Interno, cabe interrogarse, ¿en qué medida nuestros Auditores están preparados para asumir la responsabilidad de orientar a la Auditoría basada en riesgos, a fin de apoyar en la gestión adecuada de los recursos que administran las empresas u entidades?, la respuesta sería un cambio de modelo mental que permita enfrentar este nuevo reto.

El grupo **Bancolombia**, indica Uno de los pilares fundamentales que aseguran un buen Gobierno Corporativo es la función de Control que se ejerce a través del Comité de Auditoría integrado por los miembros de la Junta Directiva quienes se apoyan en las acciones que realizan tanto el Auditor Externo como el Auditor Interno. El primero nombrado por los accionistas en la Asamblea General y el segundo nombrado por la Junta Directiva.

El Auditor Interno tiene la responsabilidad de evaluar y de formular las recomendaciones que considere pertinentes que contribuyan al mejoramiento del Gobierno Corporativo de tal forma que se asegure el cumplimiento de los siguientes objetivos: Promover la Ética y los Valores Corporativos dentro del Grupo Bancolombia; asegurar la eficiencia y la responsabilidad en el desempeño de los administradores; identificar, evaluar y comunicar los riesgos y controles requeridos en los diferentes niveles de la Organización y coordinar las actividades de información y comunicación entre la Junta Directiva, los Auditores Externos y los Administradores.

Benedicto Acosta, Hernán Hernández y Víctor Pedroza (2014) autores del “**Manual**” de auditoría basado en riesgos para entidades bancarias en Panamá indican que: la auditoría basada en riesgos, requiere identificar los riesgos; evaluar el nivel de riesgo a que están expuestas las organizaciones en el manejo y administración de dichos riesgos que sirvan de apoyo al auditor identificando áreas críticas y a focalizar su examen cuando deba establecer las actividades a auditar, y permitir la construcción del Plan General de Auditoría del siguiente año.

La metodología para una auditoría basada en riesgos, comprende inicialmente conocer y entender integralmente a la organización auditada, incluyendo su propósito, ambiente de control interno, consulta de la información de la rendición de la cuenta e informes, información financiera, procesos, cuentas y transacciones representativas y sus riesgos asociados, permitiendo una definición adecuada del alcance y la estrategia que permita el cumplimiento de los objetivos definidos en el memorando de asignación de actividades para cada auditor.

Además, la metodología obliga a evaluar el sistema de control interno y/o mecanismos de control del auditado, a partir del diseño de preguntas orientadas a determinar la efectividad de controles existentes que permitan minimizar los riesgos y de esta forma enfocar la auditoría; comprender la complejidad del entorno de Tecnología de Información y Comunicaciones (TICs); identificar riesgos de corrupción y de fraude; identificar procesos, procedimientos, cuentas y transacciones representativas; determinar el nivel de importancia relativa; y evaluar si se debe usar el resultado del trabajo de otros auditores y otros especialistas.

Igualmente, se debe contar con un conjunto de indicadores y aspectos que relacionan diferentes variables, mediante las cuales se pueden evaluar los niveles de riesgo a que están expuestas las organizaciones.

NORMA TÉCNICA PERUANA NTP-ISO 19011-2012 – Instituto Nacional de Calidad INACAL – 2012-12-19 2ª Edición.

Esta Norma Técnica Peruana proporciona orientación sobre la auditoría de gestión, incluyendo los principios de auditoría (Integridad: el fundamento de la profesionalidad, Presentación ecuánime: la obligación de informar con veracidad y exactitud, Debido cuidado profesional: la aplicación de diligencia y juicio al auditar, Confidencialidad: Seguridad de la información, Independencia: la base de la imparcialidad de la auditoría y la objetividad de las conclusiones de la auditoría y Enfoque basado en evidencia: el método racional para alcanzar conclusiones de la auditoría fiables y reproducibles en un proceso de auditoría sistemático), la gestión de un programa de auditoría y la realización de auditorías de sistemas de gestión, así como orientación sobre la evaluación de la competencia de los individuos

implicados en el proceso de auditoría, incluyendo a la persona que gestiona el programa de auditoría, los auditores y los equipos de auditores.

Esta Norma Técnica Peruana introduce el concepto de riesgo en la auditoría de sistemas de gestión. El enfoque adoptado se relaciona con el riesgo del proceso de auditoría que no alcanza sus objetivos y el potencial de la auditoría para inferir con las actividades y procesos del auditado.

Manual de auditoría basado en riesgo para entidades bancarias en Panamá – Autores: Benedicto Acosta, Hernán Hernández, Víctor Pedroza- Presentado en la XIV Asamblea General de ALAFEC – Asociación de facultades y Escuelas de Contaduría y Administración – ciudad de Panamá, Panamá del 21 al 24 de Octubre de 2014.

La auditoría basada en riesgos, requiere identificar los riesgos; evaluar el nivel de riesgo a que están expuestas las organizaciones en el manejo y administración de dichos riesgos que sirvan de apoyo al auditor identificando áreas críticas y a focalizar su examen cuando deba establecer las actividades a auditar, y permitir la construcción del Plan General de Auditoría del siguiente año.

La metodología para una auditoría basada en riesgos, comprende inicialmente conocer y entender integralmente a la organización auditada, incluyendo su propósito, ambiente de control interno, consulta de la información de la rendición de la cuenta e informes, información financiera, procesos, cuentas y transacciones representativas y sus riesgos asociados, permitiendo una definición adecuada del alcance y la estrategia que permita el cumplimiento de los objetivos definidos en el memorando de asignación de actividades para cada auditor.

Además, la metodología obliga a evaluar el sistema de control interno y/o mecanismos de control del auditado, a partir del diseño de preguntas orientadas a determinar la efectividad de controles existentes que permitan minimizar los riesgos y de esta forma enfocar la auditoría; comprender la complejidad del entorno de Tecnología de Información y Comunicaciones (TICs); identificar riesgos de corrupción y de fraude; identificar procesos, procedimientos, cuentas y transacciones representativas; determinar el nivel de importancia relativa; y

evaluar si se debe usar el resultado del trabajo de otros auditores y/u otros especialistas.

Igualmente, se debe contar con un conjunto de indicadores y aspectos que relacionan diferentes variables, mediante las cuales se pueden evaluar los niveles de riesgo a que están expuestas las organizaciones.

Asimismo destaca las ventajas del ERM - COSO II, expresando que esta nueva versión emitida en el 2004, permite a la dirección de la empresa poseer una visión global del riesgo y accionar los planes para su correcta gestión, esto permite que las entidades enfoquen los objetivos del negocios, con los posibles riesgos clave que este genere, permitiendo su adecuada gestión, toma de decisiones más segura y facilitando la asignación del capital.

Además 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, permitiendo dar soporte a las actividades de planificación estratégica y control interno cumpliendo con los nuevos marcos regulatorios y demanda de nuevas prácticas de gobierno corporativo abriendo camino al fomento que la gestión de riesgos y que la misma pase a formar parte de la cultura de la entidad.

1.2.2 Buen Gobierno corporativo

La efectividad del Gobierno Corporativo se evidencia en el tono que le imprime la alta dirección a su estilo de gestión, la forma como tolera y maneja el apetito de riesgo, la cultura del riesgo que evidencian los Administradores en el ejercicio de sus funciones; todo esto incide en la forma como se gestiona el riesgo corporativo y el Control Interno y por eso la evaluación del Gobierno Corporativo se hace en forma sistémica y no como un elemento independiente.

Ernst & Young (E&Y) Consideran que la administración de riesgos es uno de los pilares fundamentales del gobierno corporativo entendiéndolo este como: “el sistema mediante el cual las compañías son dirigidas y controladas, para el beneficio de los dueños y de otros interesados claves, para sostener e incrementar el valor de la organización.”

«El Risk Assessment (Evaluación de Riesgos), metodología desarrollada a nivel corporativo por Auditoría del Grupo BBVA, permite identificar y priorizar la atención de los riesgos que afectan a una organización».

El Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna en la Norma 2110 sobre Gobierno requiere que: La actividad de auditoría interna debe evaluar y hacer las recomendaciones apropiadas para mejorar el proceso de gobierno en el cumplimiento de los siguientes objetivos:

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

Definición y Objetivos del Gobierno Corporativo

El concepto de GC está íntimamente ligado al concepto de la firma. La firma es la unidad conceptual sobre la cual el GC actúa; un buen GC debe propender por la eficiencia de la firma, en lo que respecta a las relaciones entre sus administradores, propietarios y, más recientemente, la sociedad en general. Coase (1937) y Alchian y Demzets (1972) definen la firma como un nexus de contratos, cuyo límite está definido por el costo de transacción (la firma se extiende hasta el límite en que el costo de transacción interno es superior al costo externo o precio de mercado). Bajo esta definición el GC es solamente una versión más compleja del gobierno contractual estándar. Para Grossman y Hart (1986) la firma es una colección de activos cuya propiedad es conjunta. La propiedad es importante puesto que implica el ejercicio de derechos residuales no especificados en el contrato inicial. Aquí la firma es más que una simple relación contractual y de los elementos no contractuales surge el GC. El énfasis especial en los derechos de propiedad es a su vez el limitante de esta definición, que excluye a cualquier otro “stakeholder” diferente al propietario como importante para la comprensión de la firma. Rajan y Zingales (1997) definen a la firma como un nexus de inversiones

específicas, una combinación de personas y activos mutuamente especializados. Según sus proponentes esta definición tiene la virtud de reconocer que la firma no puede ser instantáneamente replicada, como en el caso del nexus de contratos; e incluye en la firma a trabajadores, proveedores o clientes, quienes son ignorados por la visión de los derechos de propiedad. Un punto controversial de esta última definición radica en la dificultad de definir en interés de quien debe dirigirse la firma; Jensen (2001) plantea que el uso poco cuidadoso de esta versión de la definición de la firma, puede terminar agudizando los conflictos de agencia.

Aunque en la época de Adam Smith y Berle y Means el término GC ni siquiera se conocía, es más o menos claro que para estos autores el esquema de GC debería ayudar a controlar las acciones de los gerentes para que estas respondieran al objetivo de crear riqueza para los accionistas. Esta es una visión relacionada con los costos de agencia. Estos surgen debido a los intereses divergentes entre el gerente (agente) y los accionistas (principales), cuando se establece un contrato por el cual el gerente se compromete a dirigir la compañía de los accionistas. El problema se deriva de la imposibilidad de suscribir un contrato que prevea todas las contingencias posibles al que pudieran enfrentarse el agente y el principal. El resultado es un gerente con derechos residuales de control substanciales y amplia discreción para la asignación de fondos según su elección.

Zingales (1997) define GC como el conjunto complejo de restricciones que moldean la negociación ex – post (una vez producido el efecto de las acciones de los diferentes actores de la firma) sobre las cuasi-rentas generadas por una firma. Aquí se da un paso adelante sobre la definición anterior al hacerse explícita la presencia de cuasi – rentas, que surgen del contrato incompleto, que deben ser renegociadas. Al reconocer la presencia ex – post de estas cuasi – rentas, las contrapartes establecen un contrato ex – ante (cuando los actores realizan inversiones específicas) que establece los controles y restricciones que guían la relación ex - post. Pero Zingales (1997) a diferencia de sus predecesores admite la legitimidad de otros “stakeholders”. Una definición particularmente afín con la de Zingales (1997) es la de Kester (1996), para el cual un sistema de GC es el conjunto de incentivos, salvaguardias y procesos de resolución de disputas utilizados para ordenar las actividades de los varios “stakeholders” corporativos.

En esta misma vertiente se ubican Demb y Neubauer () para quienes GC es el proceso por el cual las corporaciones son hechas responsables a los derechos y deseos de los “stakeholders”.

Para Shleifer and Vishny (1997) el GC trata con las maneras por las cuales los proveedores de financiamiento a las corporaciones se aseguran a sí mismos la obtención de un retorno sobre su inversión. Para estos autores el problema de agencia es central al GC y su visión implícita de la firma está relacionada con los derechos de propiedad de Grossman y Hart. Shleifer y Vishny (1997) en una extensa revisión de las prácticas de GC alrededor del mundo documentan convincentemente los excesos de los gerentes y la debilidad de los contratos con incentivos (pago por desempeño) en la solución del problema. Dick (2001) amplía marginalmente la concepción de Shleifer y Vishny (1997) al plantear que el sistema de GC es el conjunto de restricciones socialmente definidas que afectan las expectativas acerca de cómo será ejercida la autoridad en empresas – y de esta forma la forma en que el sistema afecta la voluntad de hacer inversiones en corporaciones a cambio de promesas de pagos futuros.

Para la OCDE (1999) el GC se refiere a los medios internos por los cuales las corporaciones son operadas y controladas. Un régimen adecuado de GC ayuda a asegurar que las corporaciones utilicen su capital eficientemente. Esta es una definición más restrictiva que las previamente revisadas, pues limita el alcance del GC a los mecanismos internos de control que pueden ser moldeados a través de los contratos privados de las empresas. Es revelador que los mecanismos de control externos y el entorno institucional, no sean incluidos en el GC. Adrian Cadbury (2002) abandona esta restricción y define el sistema de GC como el sistema por el cual las compañías son dirigidas y controladas. Ambas definiciones tienen como sustrato el concepto de autorregulación de las firmas como un mecanismo efectivo para mejorar la calidad del GC.

2.1.2.4 Alcance del Gobierno Corporativo

Para Zingales (1997) el sistema de GC afecta la eficiencia económica de tres maneras: (1) A través de los incentivos que los diferentes actores de la firma tienen para tomar acciones ex – ante que agreguen valor. (2) El sistema de GC

también afecta la eficiencia de la negociación ex – post sobre las cuasi – rentas producidas por la firma. Finalmente, (3) el sistema de GC puede afectar el valor ex – ante de la firma determinando el nivel y la distribución de riesgo que asumen las contrapartes. El primer efecto del GC incluye claramente el sistema de remuneración que induce el nivel de esfuerzo y la dirección del mismo. Un gerente puede estar realizando el máximo nivel de esfuerzo, pero en actividades diferentes a las que agregan el máximo valor a la empresa, con el solo propósito de incrementar su control sobre las cuasi - rentas producidas.

El segundo efecto está en juego cuando la propiedad dispersa de la firma induce una falta de monitoreo sobre las acciones del gerente, debido al problema del “free rider” (cuando ninguno de los propietarios ejerce el nivel de monitoreo necesario, debido a que espera que otros lo hagan por él, especialmente agudo cuando la inversión realizada en la firma es demasiado pequeña). El sistema de GC puede afectar el grado de asimetría en la información entre las partes; por ejemplo el nivel de transparencia y la calidad y extensión de la información financiera entregada por la firma establece un nivel específico a partir del cual se define la política de dividendos. De otra parte la información provista por el gerente a la junta directiva en asuntos relacionados con los resultados de la empresa, afectan la evaluación que esta realiza de su gestión. Los costos de coordinación también se afectan cuando el sistema de GC no provee las suficientes oportunidades a los accionistas para estudiar de manera suficiente y en conjunto la información generada por la gerencia y adelantar acciones coordinadas según su evaluación de la misma. Finalmente la diversidad de intereses entre las entidades controlantes (accionistas, trabajadores, etc.) también puede afectar la eficiencia con la cual las cuasi – rentas son asignadas.

La eficiencia con que el sistema de GC puede redistribuir el riesgo hacia la parte más tolerante al mismo es un factor fundamental de la división de propiedad. Fama y Jensen (1983) plantean que una forma de resolver el problema de agencia es asignar los derechos de propiedad (residuales) a los agentes que toman las decisiones. Mientras esta solución es eficiente para organizaciones no complejas (cuando la información específica relevante para las decisiones se concentra en un o pocos agentes), donde los agentes tienen dimensiones adicionales de

intercambio (relaciones familiares, reputaciones); limita el potencial de la diversificación de riesgos y de la especialización de los agentes que toman decisiones (gerentes profesionales). En una sociedad por acciones abierta (listada en bolsa) no hay restricciones a la diversificación de riesgo, puesto que los agentes pueden mantener un portafolio de inversiones diversificado. Adicionalmente una organización compleja (en el sentido previamente enunciado) reduce los problemas de agencia (sin sacrificar los beneficios de diversificación de riesgo) al separar la administración de las decisiones (en manos de los gerentes) y el control de las mismas (en manos de la junta directiva). Aquí los propietarios delegan el control de las acciones de los gerentes en la junta directiva.

En suma el gobierno de la corporación está en el corazón de las relaciones entre los diferentes “stakeholders” de la firma, define el concepto corporativo de agregar valor y moldea los diferentes mecanismos internos diseñados para ejercer control y monitoreo sobre los encargados de manejar la firma.

El GC surge debido a la dificultad de prever todas las circunstancias posibles en una relación contractual entre los diferentes agentes, lo que deja amplio margen discrecional al gerente de la empresa. El GC afecta los incentivos, la eficiencia de la negociación y la distribución de riesgo entre las diferentes agentes con injerencia en el control de una organización.

Diferentes mecanismos de control se han asociado con el GC, algunos son internos, con la junta directiva como principal exponente; otros son externos, entre los cuales el mercado del control corporativo es el más publicitado y analizado. Para Jensen (1993) estos mecanismos se complementan con mecanismos institucionales (legales, políticos y regulatorios) y con la disciplina ejercida por los mercados de productos y de factores. Un quinto elemento ha recibido particular atención por parte de entidades gremiales y entes multilaterales: la autorregulación de la firma. Un mecanismo de señalización poco creíble desde el punto de vista académico, pues tiene problemas de contratación y mimetismo (si todas las empresas adoptan un código de buen gobierno este deja de ser un mecanismo para diferenciar una empresa eficiente de una ineficiente), es sin embargo la base para la construcción de reputaciones y la creación de confianza,

o capital social (al nivel de la firma), lo cual induce la cooperación y la percepción de buen comportamiento reduciendo los costos de agencia y monitoreo. Una recomendación ampliamente publicitada por estos códigos, la presencia de directores externos en la junta directiva, no parece ser tan importante en los estudios empíricos realizados hasta la fecha (ver Tópicos Contemporáneos en el Gobierno Corporativo, en este mismo volumen).

1.3 Investigaciones relativas al objeto de estudio

A continuación se muestran investigaciones relacionadas a la presente investigación:

Se efectuó la búsqueda de trabajos de tesis realizados en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, así como en otras universidades del país y del extranjero relacionado a las variables de estudio. A continuación se detallan algunos trabajos de investigación con sus respectivas conclusiones:

- ✓ Tamborino Morais, M. Georgina da Costa, Instituto Politécnico de Coímbra. “Ayala Calvo, J.C. y grupo de investigación FEDRA. Año: 2007, ISBN 84-690-3573-8.

Trabajo titulado: “IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA INTERNA EN LAS PYME: CASO DE LAS PYMES PORTUGUEZAS”. Sostiene que la auditoría interna es una función al servicio de la gestión y de apoyo a toda la organización, con una creciente responsabilidad social, que busca sistemáticamente evaluar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, los controles más adecuados para minimizar riesgos y los procesos de Governance.

Conclusión: Este trabajo ha demostrado la importancia de auditoría interna como apoyo a toda la organización y su estrecha relación con la calidad. Su presencia en toda la cadena de valor, su comprensión de todo el negocio y su utilización adecuada de los recursos le permiten reconocer una función de supervisión imprescindible en cualquier sistema de calidad, incluso la certificación de la calidad.

- ✓ Reyes Iraheta, Jorge Adalberto / Flamenco Quintanilla, Claudia Marisela / Archila Navarro, Oscar Arnoldo. Enero de 2014 – San Salvador, El Salvador, Centro América

Trabajo de Investigación titulado: “MODELO DE AUDITORÍA INTERNA BASADO EN RIESGOS PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN QUE TRABAJAN MEDIANTE CONTRATOS PRIVADOS Y PÚBLICOS EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”. Sostiene que los resultados obtenidos han demostrado que las empresas constructoras, solo actúan con base a los riesgos que se enfrentan día a día, pero no se preocupan por llevar un registro documentado de las acciones a efectuar para solventarlos o mermarlos, es más los peligros a los que se enfrentan solo se observan y se sabe de ellos, muy pocas veces se hacen las gestiones necesarias para corregirlos y se están teniendo serios problemas de índole económica que les impide terminar con éxito la obra para las que fueron contratados las cuales están definidas en los contratos que se celebran entre las partes, además de constatar que las pequeñas y medianas empresas no cuentan con un sistema de prevención de riesgos que sea apropiado a cada una de ellas, sin embargo mostraron apertura a proporcionar información para poder realizar la presente propuesta como el documento académico que se ha denominado modelo de auditoría interna para estas entidades y mostraron interés en poseer el mismo para poder formalizar el control de sus riesgos.

Conclusión: Las empresas constructoras, solo actúan con base a los riesgos que se dan en el momento, pero no se preocupan por llevar un registro documentado de las acciones a efectuar para solventarlos, los inconvenientes a los que se enfrentan solo se observan y se sabe de ellos, muy pocas veces se hacen las gestiones necesarias para corregirlos.

Las compañías no cuentan con un proceso de gestión de riesgos que asegure de forma razonable el alcance de los objetivos, lo que conlleva a impedir la identificación de los peligros existentes dentro de la organización. Las sociedades no cuentan con la unidad de auditoría interna que evalúe y gestione los riesgos provenientes de las actividades de los contratos, que determine las deficiencias de

controles y brinde respuestas a los riesgos que se identifican; por lo tanto, la administración es la responsable de evaluar los riesgos; sin embargo, esta considera que se debe integrar personal de auditoría interna que se encargue de mejorar la gestión de riesgos y a mantener prácticas de los controles eficientes.

- ✓ Arriaga Figueroa, Arlen del Carmen / Reyes Castillo, Evelyn de la Paz / Rivas García, Carlos Nelson. Marzo de 2014 – San Salvador, El Salvador, Centroamérica

Trabajo titulado: “PLAN DE AUDITORÍA INTERNA BASADA EN RIESGOS PARA EL PROCESO PRODUCTIVO DE EMPRESAS DE LA INDUSTRIA PLÁSTICA”. Sostiene que la propuesta descrita consiste en un plan de auditoría interna basado en riesgos, cuyo objetivo es contribuir al sector de la industria plástica en la identificación, evaluación y gestión de las actividades involucradas en el proceso de producción, ya que contiene un modelo de conocimiento de control interno, realizado mediante cuestionarios basados en los ocho componentes de COSO ERM (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), del cual se deriva una matriz en la que se clasifican, establecen, describen y ponderan los diferentes riesgos identificados para cada actividad. Así mismo se presentan procedimientos que sirven como herramienta para la evaluación de cada uno de estos, considerando al mismo tiempo lo establecido en la NIEPAI (Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de Auditoría Interna) sobre la planificación de un trabajo de aseguramiento.

Conclusiones: Las empresas del sector plástico carecen de un sistema de gestión de riesgos. La mayor parte de las empresas no cuentan con una unidad de auditoría interna. La industria del sector plástico no posee una herramienta para la evaluación de riesgos en las actividades producción.

- ✓ Suly Aracely Martínez Hernández - UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS - GUATEMALA, MARZO 2007

Trabajo de investigación titulado “AUDITORÍA DE ESTADOS FINANCIEROS CON ENFOQUE BASADO EN RIESGOS EN UN AMBIENTE DE SISTEMAS

INFORMÁTICOS INTEGRADOS TIPO ENTERPRISE RESOURCE PLANNING - ERP- (SISTEMA DE PLANEACIÓN DE RECURSOS EMPRESARIALES)”. Sostiene que en el enfoque de auditoría basado en riesgos, se toma como base que el negocio forma parte de un universo con el cual tiene constantes relaciones que pueden significar una amenaza o una oportunidad. Estos elementos deben considerarse al realizar una auditoría pues tales fenómenos incidirán en la razonabilidad de los estados financieros. Por esto bajo este enfoque, se considera la adecuación y efectividad del sistema integrado de gestión de riesgos utilizado por la Alta Gerencia. Esta evaluación y consideración consiste en determinar su efectividad que permita asegurar una respuesta adecuada a cada riesgo importante y dimensionar el impacto en conjunto que puedan tener sobre los objetivos de la compañía y el objetivo de auditoría, aunque se realiza mayor énfasis en el objetivo de información financiera. Esto consiste en la base de la evaluación del riesgo de auditoría y el enfoque a ser aplicado.

El equilibrio entre los niveles de impacto y probabilidad de los eventos relacionados con el objetivo de proveer información financiera confiable y razonable y su mitigación a través de controles efectivos y otras decisiones de la gerencia, así como la consideración global del efecto potencial de los riesgos en materia operacional, de rendimiento, salvaguarda y cumplimiento con leyes y regulaciones, es lo que determinara el alto, mediano o bajo nivel de riesgo de auditoría, según sea el caso.

Conclusiones: En las entidades que utilicen un sistema informático integrado Enterprise Resource Planning, el Contador Público está llamado a considerar el enfoque de auditoría basada en riesgos del negocio y la evaluación del sistema de control interno desde esta perspectiva. La auditoría en un ERP tiene su eje central en la evaluación a detalle del Sistema de Control Interno desde la perspectiva de los procesos clave de negocio, la gestión integral de riesgos, los procesos estratégicos y de gobierno corporativo de la entidad. Además, tiene su base en la evaluación de controles generales y de aplicación, y el esquema de seguridad informática.

- ✓ Cecilia Bustamante Sánchez - Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo Chiclayo 2014

Trabajo de investigación titulado: DISEÑO DE UN PLAN DE AUDITORÍA DE GESTIÓN BASADA EN RIESGOS PARA MEJORAR LOS PROCESOS PRODUCTIVOS DE LA EMPRESA AZUCARERA AGROINDUSTRIAL POMALCA S.A.A DE LA CIUDAD DE CHICLAYO - 2014. Sostiene que la auditoría con un enfoque basado en riesgos trata sobre la identificación y análisis de los riesgos relevantes para alcanzar los objetivos y determinar las actividades de control. La auditoría basada en riesgos requiere que el auditor entienda primero la entidad, y luego identifique y evalúa los riesgos de declaración distorsionada, significativa, contenida en los estados financieros.

La identificación de riesgos es un eje transversal en el proceso de auditoría, ya que comienza en etapas tempranas de dicho proceso. De la evaluación de riesgos que efectúe el auditor en las instancias previas al desarrollo del plan dependerá el enfoque que dará a su trabajo, es decir su respuesta a los riesgos potenciales identificados. Así luego de haber cumplido con la identificación y evaluación de riesgos surgida de los procedimientos, el auditor está en condiciones de desarrollar el plan de auditoría dando una adecuada consideración a tales riesgos. En otras palabras, decidir el enfoque de auditoría. Para ello deberá relacionar los factores específicos de riesgos identificados en la etapa anterior que pueden producir errores potenciales significativos en las transacciones y saldos de cuentas. Quienes manejan la organización deben ver al riesgo desde diversas aristas.

Conclusiones: Después de haber diseñado un plan de auditoría de gestión basada en riesgos para mejorar los procesos productivos de la empresa azucarera agroindustrial Pomalca S.A.A, y con el estudio de investigación se ha llegado a identificar tres factores de riesgos que están relacionados con los riesgos físicos, riesgos relacionados con las exigencias laborales y riesgos en los procesos productivos de la organización.

1.4 Marco conceptual

- a) Aceptación del riesgo.- El nivel de riesgo que una organización está dispuesta a aceptar.
- b) Añadir / agregar valor.- La actividad de auditoría añade valor a la organización (y sus partes interesadas) cuando proporciona aseguramiento objetivo y relevante, y contribuye a la eficacia de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control.
- c) Aseguramiento.- Los servicios de aseguramiento comprenden la tarea de evaluación objetiva de las evidencias, efectuada por los auditores internos, para expresar una opinión o conclusión independiente respecto de una entidad, operación, función, proceso, sistema u otro asunto. La naturaleza y el alcance del trabajo de aseguramiento están determinados por el auditor interno. Por lo general existen tres partes en los servicios de aseguramiento: (1) la persona o grupo directamente implicado en la entidad, operación, función, proceso, sistema u otro asunto, es decir el dueño del proceso, (2) la persona o grupo que realiza la evaluación, es decir el auditor interno, y (3) la persona o grupo que utiliza la evaluación, es decir el usuario.
- d) Auditoría Basada en Riesgos.- Consiste en un conjunto de procesos mediante los cuales la auditoría provee aseguramiento independiente al Directorio acerca de:
 - ✓ Si los procesos y medidas de gestión del riesgo que se encuentran implementadas están funcionando de acuerdo a lo esperado;
 - ✓ Si los procesos de gestión de riesgos son apropiados y están bien diseñados; y,
 - ✓ Si las medidas de control de riesgos que la Gerencia ha implementado son adecuadas y efectivas, y reducen el riesgo al nivel de tolerancia aceptado por el Directorio.
- e) 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.

- f) Banco de la Nación.- El Banco de la Nación fue creado por Ley N°16000 del 27 de enero de 1966, como una empresa de derecho público con autonomía económica, financiera y administrativa en el ejercicio de sus funciones. En la actualidad, el Banco se rige por su propio estatuto aprobado por el Decreto Supremo N° 07-94-EF del 26 de enero de 1994, acorde a lo establecido en la decimotercera disposición final y complementaria de la Ley N° 26702 – Ley general del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros “SBS”.

El objeto del Banco, es administrar por delegación las subcuentas del Tesoro Público y proporcionar al Gobierno Central los servicios bancarios para la administración de los fondos públicos. Asimismo, recauda tributos y efectúa pagos sin carácter de exclusividad, por encargo del tesoro público o cuando medien convenios con los órganos de la administración tributaria.

Con Decreto Supremo N° 081-2004-EF del 16 de junio de 2004 se modificó el estatuto del Banco a efectos de incorporar como quinta disposición transitoria de dicho estatuto, la facultad de efectuar todas las operaciones y servicios bancarios en los que se requiera del uso de los medios de pago previstos en el artículo 5° de la Ley N° 28194, en aquellos distritos en los que el Banco constituya única oferta de servicios bancarios.

- g) Buen Gobierno Corporativo .- Conjunto de principios rectores orientados a promover buenas prácticas de gestión, revelación de información, transparencia y tratamiento equitativo de los accionistas y los grupos internos de las Empresas del Estado
- h) Consejo.- El término Consejo se refiere al cuerpo de gobierno de alto nivel de una organización, que tiene la responsabilidad de dirigir y/o supervisar las actividades y la gestión de la organización. Normalmente, se compone de un grupo independiente de consejeros/directores (por ejemplo, el consejo de administración, un consejo superior, directorio o un consejo de gobernadores). Si no existe este grupo, el “consejo” se referirá a la parte

superior de la organización. El “Consejo” puede referirse a un comité de auditoría en el cual el cuerpo de gobierno a delegado ciertas funciones.

- i) Control: cualquier medida que tome la dirección, el consejo y otras partes, para gestionar los riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos. La dirección planifica, organiza y dirige la realización de las acciones suficientes para proporcionar una seguridad razonable de que se alcanzarán los objetivos y metas.
- j) Control interno.- Un proceso, realizado por el Directorio, la Gerencia y el personal, diseñado para proveer un aseguramiento razonable en el logro de objetivos referidos a la eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, y cumplimiento de las leyes aplicables y regulaciones.
- k) COSO - The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. COSO es una organización privada y voluntaria, formada en 1985 por cinco organizaciones: American Accounting Association (AAA), American Institute of CPAs (AICPA), Financial Executives International (fei), The Association of Accountants and Financial Professionals in Business (ifma), The Institute of Internal Auditors (IIA), que se dedica a elaborar Fuentes de liderazgo empresarial mediante el desarrollo de directrices y marcos detallados de trabajo en las áreas de control interno, gestión de riesgos corporativos y lucha contra el fraude (véase www.coso.org).
- l) Debe.- Las Normas emplean la palabra debe para referirse a un requisito incondicional.
- m) Debería.- Las Normas emplean la palabra debería donde se espera cumplimiento a menos que las circunstancias, basadas en el juicio profesional, justifique alguna desviación.
- n) Eficacia.- Es hacer lo que es apropiado, es decir, las actividades de trabajo que ayudan a la organización a alcanzar sus metas.

Es una medida normativa del logro de los resultados. Puede medirse en función de los objetivos logrados. 2. Se refiere a la capacidad de una organización de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de bienes y servicios.

- o) Eficiencia.- Es una parte vital de la administración que se refiere a la relación entre insumos y productos: Si se obtiene más producto con una cantidad dada de insumos, habrá incrementado la eficiencia y si logra obtener el mismo producto con menos insumos, habrá incrementado también la eficiencia.

Es una medida normativa de la utilización de recursos. Puede medirse por la cantidad de recursos utilizados en la elaboración de un producto. La eficiencia aumenta a medida que decrecen los costos y los recursos utilizados. 2. Es una relación técnica entre entradas y salidas. La eficiencia busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados y debidamente empleados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles.

- p) Entorno / ambiente de control.- Se refiere a la actitud y a las acciones del Consejo y de la dirección respecto a la importancia del control dentro de la organización. El entorno de control proporciona disciplina y estructura para la consecución de los objetivos principales del sistema de control interno. El entorno de control consta de los siguientes elementos:

- ✓ Integridad y valores éticos
- ✓ Filosofía de dirección y estilo de gestión
- ✓ Estructura de la organización.
- ✓ Asignación de autoridad y responsabilidad
- ✓ Políticas y prácticas de recursos humanos
- ✓ Compromiso de competencia profesional.

- q) Establecimiento de objetivos.- Proceso por el que se determinan los objetivos empresariales, los cuales deben encontrarse alineados a la visión y misión de la empresa, y ser compatibles con la tolerancia al riesgo y el grado de exposición al riesgo aceptado.

- r) Fraude.- Cualquier acto ilegal caracterizado por engaño, ocultación o violación de confianza. Estos actos no requieren la aplicación de amenaza de violencia o de fuerza física. Los fraudes son perpetrados por individuos y por organizaciones para obtener dinero, bienes o servicios, para evitar

pagos o pérdidas de servicio, o para asegurarse ventajas personales o de negocio.

- s) Gestión de Riesgos Corporativos.- es más amplia que el control interno, profundiza en mayor medida en el control interno y se centra directamente en el riesgo. El control interno es una parte clave de la gestión de riesgos corporativos, mientras que la gestión de riesgos corporativos es a su vez una parte del proceso general de gobierno.
- t) Gestión Integral de Riesgos.- Es un proceso, efectuado por el Directorio, la Gerencia y el personal aplicado en toda la empresa y en la definición de su estrategia, diseñado para identificar potenciales eventos que pueden afectarla, gestionarlos de acuerdo a su apetito por el riesgo y proveer una seguridad razonable en el logro de sus objetivos.
- u) Gobierno.- La combinación de procesos y estructuras implantados por el Consejo de Administración para informar, dirigir, gestionar y vigilar las actividades de la organización con el fin de lograr su objetivos.
- v) Gobierno Corporativo.- Es el sistema (conjunto de normas y órganos internos) mediante el cual se dirige y controla la gestión de una persona jurídica, bien sea de manera individual o dentro de un conglomerado. El gobierno corporativo provee un marco que define derechos y responsabilidades, dentro del cual interactúan los órganos de gobierno de una entidad entre los que se destacan el máximo órgano de dirección, la junta o consejo directivo, los representantes legales y demás administradores, el revisor fiscal y los correspondientes órganos de control.
- w) Gobierno de tecnología de la información.- Consiste en el liderazgo, las estructuras de la organización y los procesos que aseguran que la tecnología de la información de la empresa soporta las estrategias y objetivos de la organización.
- x) Hechos Significativos.- Aquellos hechos que pueden tener impacto importante sobre la situación financiera de la empresa, o sobre el logro de sus objetivos.

- y) Jefe de Auditoría Interna.- El Gerente o funcionario de nivel gerencial cualquiera sea su denominación, responsable de la unidad o servicio de auditoría interna.
- z) Manuales de políticas y procedimientos.- Documentos que contienen funciones, responsabilidades, las políticas, metodologías y procedimientos establecidos por la empresa para la realización de las actividades de cada una de las unidades con las que cuenta, incluyendo las que corresponden a la gestión de riesgos.
- aa) Misión de Auditoría Interna.- Encargada de “mejorar y proteger el valor de las organizaciones proporcionando aseguramiento objetivo, asesoría y conocimiento basados en riesgos”.
- bb) Probabilidad.- La posibilidad de la ocurrencia de un evento que usualmente es aproximada mediante una distribución estadística. En ausencia de información suficiente, o donde no resulta posible obtenerla, se puede aproximar mediante métodos cualitativos.
- cc) Proceso.- Conjunto de actividades, tareas y procedimientos organizados y repetibles que producen un resultado esperado.
- dd) Riesgo.- La condición en que existe la posibilidad de que un evento ocurra e impacte negativamente sobre los objetivos de la empresa.
- ee) Riesgo inherente.- El riesgo que afecte a la consecución de objetivos de la organización en caso de que no concurren las medidas adoptadas por la dirección para alterar la probabilidad o el impacto de riesgo.
- ff) Riesgo residual.- El riesgo que afecta a la consecución de objetivos y que sigue existiendo una vez adoptadas e implantadas las repuestas pertinentes por parte de la dirección.
- gg) Seguridad razonable.- Se refiere al nivel de seguridad que una empresa puede tener en alcanzar sus objetivos, considerando que siempre es posible que se produzcan desviaciones o impactos financieros importantes que no sean prevenidos o detectados, dada la incertidumbre inherente al futuro.
- hh) Servicios de aseguramiento.- Exámenes objetivos de evidencias con el propósito de proveer una evaluación independiente de los procesos de

gestión de riesgos, control y gobierno de una organización. Estos servicios incluyen evaluaciones financieras, de desempeño, de cumplimiento, de seguridad de sistemas, entre otros.

- ii) Teoría de Agencia.- La separación entre propiedad y control da lugar a la llamada relación de “agencia”, de acuerdo con Jensen y Meckling (1976), que se puede definir como la relación contractual mediante la cual una persona, a quien se le denomina principal, designa a otra, denominada agente, para que realice algún servicio en beneficio, de esta manera el principal debe delegar en el agente cierta autoridad y capacidad de decisión. El principal es el propietario de la empresa y delega una parte de responsabilidad a un subordinado (San Martín, 2010)
- jj) Top-Down.- Significa basar la definición del alcance en los riesgos más significativos para la organización. Esto contrasta con el desarrollo del alcance basado en los riesgos de una localización específica, que pueden no ser significativos para la organización en su totalidad. Un enfoque top-down garantiza que la auditoría interna se centre, tal y como señala el consejo para la Práctica 2010-2, en “proporcionar aseguramiento en la gestión de los riesgos significativos”.
- kk) Valores éticos.- Valores morales que permiten al responsable de la toma de decisiones adoptar un comportamiento adecuado; estos valores deben basarse en “hacer lo correcto”, lo cual va más allá de limitarse a “cumplir la legalidad”

CAPÍTULO II

EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1. Planteamiento del problema

2.1.1 Descripción de la realidad problemática

En los últimos años, la crisis ha puesto de manifiesto que los mercados, las compañías y los agentes económicos no siempre funcionaron como se esperaba. La generación de burbujas en la banca y en el sector inmobiliario; los errores a la hora de calibrar los riesgos o los fallos en la supervisión por parte de empresas o

reguladores han generado una falta de confianza que lastra en gran medida el crecimiento económico.

Los escándalos financieros del año 2002 en Estados Unidos crearon desconfianza en el público inversionista en la bolsa de valores. Esto cambió la visión de lo que se necesitaba saber sobre las empresas emisoras de valores en el mercado bursátil americano regulado por la SEC.

Independientemente de las conclusiones legales y criminales del caso Enron , al analizar las causas de fondo que dieron origen a la caída, se determinó que hubo debilidades importantes en el control interno sobre la información financiera, que no permitieron a la Administración su detección y corrección oportuna y que representaron errores significativos en sus estados financieros .

En Latinoamérica y en este caso el Perú no ha sido ajeno a esta realidad, en el 2015 se presentaron los casos: el del Presidente de la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO) y Vice – Presidente de la Confiep, por la falsificación de facturas, que motivaron sentencia de prisión y en el caso del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (Mides) juntamente con el Banco de la Nación al tener controles débiles ocasionaron cobros indebidos, que determinaron la renuncia de funcionarios de la alta dirección de ambas instituciones y acciones penales a los implicados directamente, muy aparte del prestigio institucional.

Sin embargo al respecto de esta problemática, habría que considerar que el Banco de la Nación ha venido trabajando estos aspectos y acorde con las estratégicas del management empresarial inició en el 2004 un proceso de Gestión de Riesgos Corporativos, que involucro desde su instauración de una cultura de riesgos organizacionales en la institución, hasta mecanismos de monitoreo permanentes que permitan identificar y controlar todos los riesgos a los que está expuesto para asegurar la continuidad del negocio, por ello se creó la Gerencia de Riesgos. Asimismo fue aprobado el Código de Buen Gobierno Corporativo en Sesión de Directorio N° 1957 de fecha 12 de Junio de 2013, establecido para contar con objetivos, clara y transparentemente establecidos que le permitan operar como negocio exitoso buscando el mayor alcance posible de acuerdo a la naturaleza de

su actividad y que a la vez propicien su desempeño eficiente y sostenible, propiciando su viabilidad financiera.

Tales objetivos deberían alcanzarse mediante la orientación y lineamientos establecidos por el Directorio, y constar de forma escrita, de manera ordenada y clara, y ser adecuadamente difundidos. El Directorio, a su vez, debería monitorear y hacer seguimiento a los indicadores de gestión y desempeño vinculados a los objetivos del Banco de la Nación. Asimismo, la consecución de los objetivos debe permitir, a través del tiempo, la definición de metas mensurables.

De otro lado el Órgano de Control Institucional, adscrito al Banco, dependiente de la Contraloría General de la República y a lo dispuesto por la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control, respecto de las prácticas y conceptos de Auditoría en el Banco de la Nación, aplica el modelo de COSO I (La Comparación con el COSO II o llamado también COSO ERM, las diferencias son explicadas en Páginas 30-37), y realiza acorde a su Misión: “Evaluar permanente del sistema de control interno y de la verificación posterior de las actividades de la gestión del Banco”.

Considerando los aspectos señalados anteriormente respecto de la Misión del Órgano de Control Institucional, y acorde con el proceso de modernización del Banco de la Nación iniciado, con la implementación de las mejores prácticas de organizaciones internacionales y nacionales, como los establecidos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la Corporación Andina de Fomento (CAF), el Banco Mundial (BM), la Superintendencia de Mercado de Valores (SMV) y la Bolsa de Valores de Lima (BVL); habiéndose contado con la colaboración del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), es que mediante Acuerdo de Directorio N° 2018, de fecha 03 de Setiembre de 2014, se aprueba la Nueva estructura Organizativa Básica, la misma que es orientada a la mejora de los procesos de gestión administrativa y operativa; y es en esa línea que en Sesión de Directorio N° 2061 de 25 de junio 2015 se crea y aprueba el Manual de Organización y Funciones de la Gerencia de Auditoría Interna , describiendo la Misión de forma proactiva , alineándose con los

estándares internacionales vigentes, COSO II (ERM) y a lo dispuesto por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP:

“La Auditoría Interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones del Banco, al ayudarlas a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado en la evaluación y mejora de la eficacia de la gestión de riesgos y del gobierno corporativo del Banco. Su organización y funcionamiento están en concordancia con lo establecido en la Ley del Sistema Financiero y del sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP y en el Reglamento de Auditoría Interna R SBS N° 11699 -2008 (En el artículo 1° Alcance, se aplicará al Banco de la Nación)”

Como es de apreciar, el avance a la modernidad y la mejora de los procesos, es el motivo por el cual se aprueba la misión (propósito) de la Gerencia de Auditoría Interna, orientada a constituir un mecanismo fundamental de apoyo a la supervisión y control, cumpliendo con los estándares internacionales acorde con los lineamientos de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (S.B.S), como es la “mejora de la eficiencia de la gestión de riesgos y del gobierno corporativo”, y de la Auditoría basada en Riesgos(ABR)” .

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), respecto de la ABR expresa que “consiste en un conjunto de procesos mediante los cuales la auditoría provee aseguramiento independiente al Directorio acerca de:

- ✓ Si los procesos y medidas de gestión del riesgo que se encuentran implementadas están funcionando de acuerdo a lo esperado;
- ✓ Si los procesos de gestión de riesgos son apropiados y están bien diseñados; y,
- ✓ Si las medidas de control de riesgos que la Gerencia ha implementado son adecuadas y efectivas, y reducen el riesgo al nivel de tolerancia aceptado por el Directorio.

Es importante resaltar que la Auditoría basada en riesgos se enmarca dentro la denominada Auditoría de Gestión que tiene como fin el proporcionar una

evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o proyecto, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de sus recursos.

Las Auditorías que se realizan durante el año a los procesos de las Gerencias del Banco, derivan en identificación de riesgos y medidas correctivas que se aplican a los Sistemas de Control Interno.

Al respecto de lo señalado párrafos precedentes, el presente trabajo de investigación tiene como propósito la formulación de una metodología “ah hoc ” con el enfoque de Auditoría Basada en Riesgos, la misma que se propone en el Anexo N° 1 para el Banco de la Nación, cumpliendo con el rol fundamental de la auditoría interna respecto al COSO II (ERM) que es proveer aseguramiento objetivo al Directorio sobre la efectividad de las actividades de ERM en una organización, para ayudar a asegurar que los riesgos claves de negocio están siendo gestionados apropiadamente y que el sistema de control interno está siendo operado efectivamente a fin de que este modelo de aplicación práctica en las Auditorías sirva de mecanismo de aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo contribuyendo con ello a los objetivos estratégicos institucionales del Banco de la Nación.

Respecto de la Gestión de Riesgos, la SBS, tomando como referencia, el “**Marco Integrado para la Gestión de Riesgos Corporativos**”, publicado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO); y para hacerlo extensivo al conjunto de las empresas supervisadas bajo un único marco de referencia, publica la R SBS N° 37-2008 “Reglamento de la Gestión Integral de Riesgos” con la cual establece el mecanismo de gestión de riesgos en las Instituciones Financieras en el Perú, (Artículo 1° Alcance. También será de aplicación al Banco de la Nación), expresa en sus considerandos, “*que la Gestión Integral de Riesgos debe estar diseñada para contar con un entorno interno apropiado, desarrollar una adecuada determinación de objetivos, implementar una oportuna identificación, evaluación, tratamiento y control de riesgos, así como elaborar los reportes pertinentes y efectuar un adecuado monitoreo*”. Al respecto, en cumplimiento de lo dispuesto por la SBS, el Banco de la Nación creo y aprobó

el Manual de Organización y Funciones de la Gerencia de Riesgos (GR) en el 2010, la misma que tiene como función principal el participar en el diseño y permanente adecuación de los manuales de gestión de riesgos y demás normas internas que tengan por objeto definir las responsabilidades de las unidades de negocios y sus funcionarios en el control de riesgos de la empresa. La GR es la encargada de apoyar y asistir a las demás unidades de la empresa para la realización de una buena gestión de riesgos en sus áreas de responsabilidad, y para ello debe ser independiente de las unidades de negocios.

Las principales responsabilidades de la unidad de riesgos son las siguientes:

- a. Proponer las políticas, procedimientos y metodologías apropiadas para la Gestión Integral de Riesgos en la empresa, incluyendo los roles y responsabilidades;
- b. Velar por una Gestión Integral de Riesgos competente, promoviendo el alineamiento de las medidas de tratamiento de los riesgos de la empresa con los niveles de tolerancia al riesgo y el desarrollo de controles apropiados;
- c. Guiar la integración entre la gestión de riesgos, los planes de negocio y las actividades de gestión empresarial;
- d. Establecer un lenguaje común de gestión de riesgos basado en las definiciones de esta norma y de los demás reglamentos aplicables;
- e. Estimar los requerimientos patrimoniales que permitan cubrir los riesgos que enfrenta la empresa, así como los requerimientos regulatorios, de ser el caso. Además, alertar sobre las posibles insuficiencias de patrimonio efectivo para cubrir los riesgos identificados; y,
- f. Informar a la gerencia general y al comité de riesgos los aspectos relevantes de la gestión de riesgos para una oportuna toma de decisiones.
- g. Informar a la gerencia general y al comité de riesgos los riesgos asociados a nuevos productos y a cambios importantes en el ambiente de negocios, el ambiente operativo o informático, de forma previa a su lanzamiento o ejecución; así como de las medidas de tratamiento propuestas o implementadas

Además el Gerente de Riesgos es responsable de informar al Directorio, comités respectivos y a las áreas de decisión correspondientes, sobre los riesgos, el grado

de exposición al riesgo aceptado y la gestión de éstos, de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos por la empresa.

Al respecto es de resaltar lo que COSO indica respecto de la definición de la Gestión de Riesgos Corporativos: la gestión de riesgos corporativos se ocupa de los riesgos y oportunidades que afectan a la creación de valor o su preservación. Se define de la siguiente manera:

“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 básicos 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.
- Se aplica en el establecimiento de la estrategia.
- Se aplica en toda la entidad, en cada nivel y unidad, e incluye adoptar una perspectiva del riesgo a nivel conjunto de la entidad.
- 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 a la dirección de una entidad.
- Está orientada al logro de objetivos dentro de unas categorías diferenciadas, aunque susceptibles de solaparse.

La definición es amplia en sus fines y recoge los conceptos claves de la gestión de riesgos por parte de empresas y otras organizaciones, proporcionando una base para su aplicación en todas las organizaciones, industrias y sectores. Se centra directamente en la consecución de los objetivos establecidos por una entidad determinada y proporciona una base para definir la eficacia de la gestión de

riesgos corporativos. (<https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Spanish.pdf>)

Este mecanismo es extendido, teniendo como base el COSO ERM, en el Reglamento de Políticas de la Gestión Integral de Riesgos que publica expresando que:

La Gestión Integral de Riesgos es un proceso que comprende al Directorio, la Gerencia y el personal aplicado en todo el Banco y en la definición de su estrategia, diseñado para:

- a. Identificar potenciales eventos que puedan afectarlo, gestionarlos de acuerdo al apetito y tolerancia al riesgo definido por la Alta Dirección del Banco.
- b. Proveer una seguridad razonable en el logro de los objetivos.

La Gestión Integral de Riesgos considera cuatro categorías de objetivos:

1. Estratégico: Son objetivos de alto nivel, vinculados a la visión y misión del Banco.
2. Operativos: Son objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de los recursos sobre los cuales se sostiene la actividad diaria del Banco.
3. Información: Son objetivos vinculados a la confiabilidad de la información suministrada, tanto a nivel interno como externo.
4. Cumplimiento: Son objetivos vinculados al cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

El Banco debe efectuar una Gestión Integral de Riesgos adecuada a su tamaño y a la complejidad de sus operaciones y servicios.

Asimismo, el reglamento precisa que: La Gestión Integral de Riesgos adopta el Marco Integrado para la Gestión de Riesgos Corporativos, publicado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO metodología del COSO ERM), la misma que comprende componentes, que se encuentran presentes en la totalidad de actividades que desarrolla el Banco, una línea de negocio, un proceso o una unidad organizativa y se deben considerar los principales elementos:

- a) **Ambiente interno.**- Comprende la estructura organizacional y las condiciones para la asignación de autoridad y responsabilidades e incluye

entre otros, los valores éticos, la idoneidad técnica y moral de los funcionarios. Establece la base de cómo el personal del Banco debe percibir y afrontar el riesgo.

- b) **Establecimiento de objetivos.-** Proceso por el que se determinan los objetivos empresariales, los cuales deben encontrarse alineados a la visión y misión del Banco, y ser compatibles con la tolerancia al riesgo y el grado de exposición al riesgo aceptado.
- c) **Identificación de riesgos.-** Proceso por el que se identifican los riesgos internos y externos que pueden tener un impacto negativo sobre los objetivos del Banco. Entre otros aspectos, considera la posible interdependencia entre eventos, así como los factores influyentes que los determinan.
- d) **Evaluación de riesgos.-** Los riesgos se deben evaluar teniendo en cuenta su probabilidad e impacto para su posterior gestión. Es el proceso por el que se evalúa el riesgo del Banco, actividad, conjunto de actividades, área, portafolio, producto o servicio; mediante técnicas cualitativas, cuantitativas o una combinación de ambas.
- e) **Tratamiento.-** Proceso por el que se opta por aceptar el riesgo, disminuir la probabilidad de ocurrencia, disminuir el impacto, transferirlo total o parcialmente, evitarlo, o una combinación de las medidas anteriores, de acuerdo al nivel de tolerancia al riesgo definido.
- f) **Actividades de control.-** Proceso que busca asegurar que las políticas, estándares, límites y procedimientos para el tratamiento de riesgos son apropiadamente tomados y/o ejecutados. Las actividades de control están preferentemente incorporadas en los procesos de negocio y las actividades de apoyo. Incluye los controles generales así como los de aplicación a los sistemas de información, además de la tecnología de información relacionada. Buscan la eficacia y efectividad de las operaciones de la empresa, la confiabilidad de la información financiera u operativa, interna y externa, así como el cumplimiento de las disposiciones legales que le sean aplicables.

- g) **Información y comunicación.**- Proceso por el que se genera y transmite información apropiada y oportuna a la dirección, la gerencia, el personal. Se debe propender a una comunicación eficaz, en un sentido amplio, que fluya en toda dirección al interior del Banco; así como a los grupos de interés externos tales como clientes, proveedores, accionistas y reguladores. Esta información es interna y externa, y puede incluir información de gestión, financiera y operativa.
- h) **Monitoreo.**- Proceso que consiste en la evaluación del adecuado funcionamiento de la Gestión Integral de Riesgos y la implementación de las modificaciones que sean requeridas. El monitoreo debe realizarse en el curso normal de las actividades de la empresa, y complementarse por evaluaciones independientes o una combinación de ambas. Incluye el reporte de las deficiencias encontradas y su corrección.

2.1.2 Antecedentes Teóricos

A continuación, se presentan los aspectos más relevantes del marco teórico:

Rodrigo Estupiñan Gaitán (2006) en su libro **Auditoría Basada en Riesgos** indica que: para que se puedan generar metodologías para la administración integral de riesgos, el auditor debe haberlas asimilado con anterioridad, es decir, trabajar el riesgo desde sus diferentes ópticas como el quehacer cotidiano porque forma parte del proceso metodológico es importante aclarar que este proceso no es individualizado sino compartido con los auditados en otras palabras el enriquecimiento del proceso lo da el compartir el análisis y conclusiones con los dueños o responsables de los procesos auditados así: Planeación y Evaluación de Riesgos y controles.

El Instituto de Auditores Internos de E.U.U.U. (IIA), en su documento denominado "**Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna**", es la "referencia" de la profesión de auditoría interna en todo el mundo. Se trata de la guía que marca y orienta el camino correcto que deben seguir los auditores internos en su desempeño profesional y ofrece respuestas, que facilita la interpretación y aplicación de conceptos, metodologías y técnicas fundamentales para la profesión; al establecer lineamientos claros que orientan el desempeño de la Auditoría Interna y de los profesionales a prestar servicios de auditoría interna

de alta calidad. Estos lineamientos orientan a que la Auditoría Interna agregue valor a las actividades de la empresa, incluyamos entidades y empresas con fines y sin fines de lucro, debido a que todas administran recursos y tienen que lograr objetivos y metas, en línea con el gobierno corporativo. El Marco actualizado recoge la evolución de la profesión de la auditoría interna y responde a la adaptación a los nuevos escenarios en los que las organizaciones tienen que operar.

Frente a estas Normas Internacionales, que es claro y preciso sobre el rol del Auditor Interno, cabe interrogarse, ¿en qué medida nuestros Auditores están preparados para asumir la responsabilidad de orientar a la Auditoría basada en riesgos, a fin de apoyar en la gestión adecuada de los recursos que administran las empresas u entidades?, la respuesta sería un cambio de modelo mental que permita enfrentar este nuevo reto.

El grupo **Bancolombia**, indica Uno de los pilares fundamentales que aseguran un buen Gobierno Corporativo es la función de Control que se ejerce a través del Comité de Auditoría integrado por los miembros de la Junta Directiva quienes se apoyan en las acciones que realizan tanto el Auditor Externo como el Auditor Interno. El primero nombrado por los accionistas en la Asamblea General y el segundo nombrado por la Junta Directiva.

El Auditor Interno tiene la responsabilidad de evaluar y de formular las recomendaciones que considere pertinentes que contribuyan al mejoramiento del Gobierno Corporativo de tal forma que se asegure el cumplimiento de los siguientes objetivos: Promover la Ética y los Valores Corporativos dentro del Grupo Bancolombia; asegurar la eficiencia y la responsabilidad en el desempeño de los administradores; identificar, evaluar y comunicar los riesgos y controles requeridos en los diferentes niveles de la Organización y coordinar las actividades de información y comunicación entre la Junta Directiva, los Auditores Externos y los Administradores.

El concepto de Gobierno Corporativo (GC) está íntimamente ligado al concepto de la firma. La firma es la unidad conceptual sobre la cual el GC actúa; un buen GC debe propender por la eficiencia de la firma, en lo que respecta a las relaciones

entre sus administradores, propietarios y, más recientemente, la sociedad en general. Coase (1937) y Alchian y Demzets (1972) definen la firma como un nexus de contratos, cuyo límite está definido por el costo de transacción (la firma se extiende hasta el límite en que el costo de transacción interno es superior al costo externo o precio de mercado). Bajo esta definición el GC es solamente una versión más compleja del gobierno contractual estándar. Para Grossman y Hart (1986) la firma es una colección de activos cuya propiedad es conjunta. La propiedad es importante puesto que implica el ejercicio de derechos residuales no especificados en el contrato inicial. Aquí la firma es más que una simple relación contractual y de los elementos no contractuales surge el GC. El énfasis especial en los derechos de propiedad es a su vez el limitante de esta definición, que excluye a cualquier otro "stakeholder" diferente al propietario como importante para la comprensión de la firma. Rajan y Zingales (1997) definen a la firma como un nexus de inversiones específicas, una combinación de personas y activos mutuamente especializados. Según sus proponentes esta definición tiene la virtud de reconocer que la firma no puede ser instantáneamente replicada, como en el caso del nexus de contratos; e incluye en la firma a trabajadores, proveedores o clientes, quienes son ignorados por la visión de los derechos de propiedad. Un punto controversial de esta última definición radica en la dificultad de definir en interés de quien debe dirigirse la firma; Jensen (2001) plantea que el uso poco cuidadoso de esta versión de la definición de la firma, puede terminar agudizando los conflictos de agencia.

Aunque en la época de Adam Smith y Berle y Means el término GC ni siquiera se conocía, es más o menos claro que para estos autores el esquema de GC debería ayudar a controlar las acciones de los gerentes para que estas respondieran al objetivo de crear riqueza para los accionistas. Esta es una visión relacionada con los costos de agencia. Estos surgen debido a los intereses divergentes entre el gerente (agente) y los accionistas (principales), cuando se establece un contrato por el cual el gerente se compromete a dirigir la compañía de los accionistas. El problema se deriva de la imposibilidad de suscribir un contrato que prevea todas las contingencias posibles al que pudieran enfrentarse el agente y el principal. El resultado es un gerente con derechos residuales de control substanciales y amplia discreción para la asignación de fondos según su elección.

2.1.3 Definición del Problema Principal y Específicos

2.1.3.1 Problema general

¿Cómo se relaciona la Auditoría Interna Basada en Riesgos con el aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo en el Banco de la Nación?

2.1.3.2 Problemas específicos

- a) ¿Cómo se relaciona la Auditoría Basada en Riesgos al establecer el nivel del control de Riesgos con el aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo del Banco de la Nación?
- b) ¿Cómo se relaciona la Auditoría Basada en Riesgos en el nivel de la optimización de costos con el aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo del Banco de la Nación?
- c) ¿Cómo se relaciona la Auditoría Basada en Riesgos en el nivel de productividad con el aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo del Banco de la Nación?
- d) ¿Cómo se relaciona la Auditoría Basada en Riesgos en el nivel de monitoreo de potenciales fraudes con el aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno corporativo del Banco de la Nación?

2.2 Finalidad y objetivos de la investigación

2.2.1 Finalidad

El presente trabajo de grado se justifica desde un punto de vista personal y profesional. A nivel personal, constituye el requisito indispensable para optar el grado académico de maestro y representa una gran oportunidad para incrementar y consolidar mis conocimientos y para ejercitarme en la actividad investigativa.

La finalidad de esta investigación fue determinar la relación de la Auditoría Interna Basada en Riesgos con el aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo en el Banco de la Nación.

2.2.2 Objetivo General y Específicos

2.2.2.1 Objetivo General:

Determinar la relación de la Auditoría Interna Basada en Riesgos con el aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo en el Banco de la Nación.

2.2.2.2 Objetivos Específicos

- 1) Establecer la relación de la Auditoría Interna Basada en riesgos mediante el nivel de control de riesgos con el aseguramiento de la eficacia el Buen Gobierno Corporativo del Banco de la Nación.
- 2) Determinar la relación de la Auditoría Interna Basada en Riesgos mediante el nivel de la optimización de costos con el aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo del Banco de la Nación.
- 3) Determinar la relación de la Auditoría Basada en riesgos mediante el nivel de productividad con el aseguramiento de la eficacia en el Buen Gobierno Corporativo del Banco de la Nación.
- 4) Determinar la relación de la Auditoría Basada en riesgos mediante el nivel del monitoreo de potenciales fraudes con el aseguramiento de la eficacia en el Buen Gobierno Corporativo del Banco de la Nación.

2.2.3 Delimitación de la investigación

Delimitación Temporal: La investigación se realizó de enero a setiembre 2016.

Delimitación Espacial: La investigación del Banco de la Nación, se ha determinado a la población correspondiente a los funcionarios.

Delimitación Conceptual: Estará delimitado a la Auditoría Interna Basada en Riesgos y al Buen Gobierno Corporativo.

2.2.4 Justificación e Importancia del estudio

El estudio se justifica, porque es necesario garantizar una correcta gestión y control de los riesgos, y un correcto control interno de otros procesos, además de evaluar permanentemente la información financiera y contable de la sociedad y presentar sobre la base de recomendaciones la mejora de los

diferentes procesos para que la empresa funcione con eficiencia, transparencia y cumpliendo la regulación que la afecte.

2.3 Hipótesis y Variables

2.3.1 Supuestos teóricos

La relevancia que el gobierno corporativo ha adquirido en la gestión empresarial, contrasta con las múltiples incógnitas que aún quedan por esclarecer entorno al mismo. Y así, solo nueve años después de que el mundo empresarial tomara conciencia con el caso Enron de las consecuencias de un mal gobierno corporativo, la cuestión continúa hoy tan vigente como entonces. La historia es, en esencia, la misma si bien los protagonistas han cambiado y donde antes sonaban corporaciones como Enron, WorldCom o Parmalat ahora declinan entidades financieras como AIG, Lehman Brothers, Northern Rock o, más cercanamente, Caja Castilla La Mancha. Tan nefastos resultados han venido a poner en cuestión la efectividad de las medidas de gobierno adoptadas por estas corporaciones e impulsadas desde el ámbito público. Medidas que, además, tienen su génesis en la abundante literatura académica publicada sobre el tema en las últimas décadas. Cuestiones como la configuración del consejo de administración, el papel de la estructura de propiedad y control, la influencia del marco legal o el funcionamiento del mercado de control corporativo han sido objeto de intenso análisis en los últimos años como mecanismos de respuesta al problema de gobierno. Sin embargo, el análisis de las soluciones al gobierno corporativo no puede desligarse de la concepción del gobierno en sí mismo. Un concepto, el de gobierno, que no ha permanecido inmutable a lo largo de los años sino que se ha enriquecido con nuevas investigaciones y con las aportaciones de otras disciplinas como el derecho, la sociología o la psicología.

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define el concepto de 'gobierno' en su primera acepción como "acción y efecto de gobernar o gobernarse". No obstante, es ciertamente curioso que, como apunta Charreaux (2004), desde el ámbito corporativo las teorías sobre el gobierno no hayan tenido por objeto estudiar la manera en que los directivos gobiernan sino, más bien, la manera en que los directivos son gobernados. El planteamiento que intrínsecamente subyace bajo esta perspectiva se aproxima más al concepto de

control que al concepto de gestión en sí mismo. Y ello a pesar de que las primeras aproximaciones al gobierno corporativo desde informes institucionales, como el de la OCDE (1999) o del Comité de Basilea (1999) para las entidades financieras, parecían orientarse más hacia la segunda acepción del concepto. La diferenciación en este sentido es importante. Como apunta Salas (2003) mientras que la gestión tiene que ver con la aplicación del juicio empresarial a la toma de decisiones – que pueden ser erróneas o no el gobierno tiene que ver con la superación de problemas de selección adversa y riesgo moral. Es decir, bajo este último planteamiento el objetivo del sistema de gobierno corporativo sería contribuir a disciplinar los comportamientos oportunistas que merman la capacidad de supervivencia de la organización en su ámbito de actuación. Este enfoque disciplinario es la base teórica sobre la que se sustentan el modelo financiero de gobierno y el modelo de contratos entre partícipes, ambos de base contractual.

Pero a pesar de la clara hegemonía del enfoque disciplinario del gobierno, las teorías cognitivas de la empresa –entre otras la teoría behaviorista y la teoría evolucionista- han alumbrado un nuevo modelo que, a diferencia de los modelos sustentados sobre las teorías contractuales, pone el énfasis no tanto en mecanismos de gobierno que disciplinen a los directivos y resuelvan conflictos de agencia, sino más bien en mecanismos de gobierno que induzcan al aprendizaje y que, por ejemplo, estimulen a la dirección para que imagine, perciba y genere nuevas oportunidades de inversión.

A continuación, las hipótesis formuladas en la presente investigación:

2.3.2 Hipótesis Principal y Específicas

2.3.2.1 Hipótesis Principal

La Auditoría Interna Basada en Riesgos se relaciona positivamente con el aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo.

2.3.2.2 Hipótesis Específicas

- a) La Auditoría Interna Basada en Riesgos al mejorar el nivel del control de riesgos se relaciona positivamente con el aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo del Banco de la Nación.

- b) La Auditoría Interna Basada en Riesgos al efectuar el nivel de la optimización de costos se relaciona positivamente con el aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo del Banco de la Nación.
- c) La Auditoría Interna Basada en Riesgos al mejorar el nivel de productividad se relaciona positivamente con el aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo del Banco de la Nación.
- d) La Auditoría Basada en Riesgos al efectuar el nivel del monitoreo de potenciales fraudes se relaciona positivamente con el aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo del Banco de la Nación.

2.3.3 Variables e Indicadores

Variable Independiente:

Auditoría Interna Basada en Riesgos.

Indicadores:

- Nivel de Control de Riesgos
- Nivel de Optimización de costos.
- Nivel de Productividad
- Nivel de Monitoreo de potenciales fraudes.

Variable Dependiente:

Aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo

Indicadores:

- Nivel de Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo.
- Nivel de posicionamiento de la Imagen Institucional
- Nivel de Resultados

VARIABLE INDEPENDIENTE
AUDITORÍA BASADA EN RIESGOS
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADODRES
<p>La Auditoría basada en Riesgos consiste en un conjunto de procesos mediante los cuales la auditoría provee aseguramiento independiente al Directorio acerca de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si los procesos y medidas de gestión del riesgo que se encuentran implementadas están funcionando de acuerdo a lo esperado; - Si los procesos de gestión de riesgos son apropiados y están bien diseñados; y, - Si las medidas de control de riesgos que la Gerencia ha implementado son adecuadas y efectivas, y reducen el riesgo al nivel de tolerancia aceptado por el Directorio. 	<p>La Auditoría basada en riesgos organizado en cinco etapas: Evaluación y planificación; Elaboración del Plan de Auditoría; Ejecución del Plan de Auditoría; Comunicación de Resultados y Seguimiento, para obtener mediante actividades de control y evaluación de riesgos eficiencia en operaciones con un constante monitoreo.</p>	<p>Ambiente y Actividad de Control</p> <p>Evaluación de Riesgos</p> <p>Eficiencia en Operaciones</p> <p>Monitoreo</p>	<p>Nivel de Control de Riesgos</p> <p>Nivel de Optimización de Costos</p> <p>Nivel de Productividad</p> <p>Nivel de Monitoreo de Potenciales Fraudes</p>

Elaboración propia con base COSO

VARIABLE DEPENDIENTE
ASEGURAMIENTO DE LA EFICACIA DEL BUEN GOBIERNO
CORPORATIVO

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADODRES
Gobierno Corporativo es el conjunto de principios que norman el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa, como son la junta o consejo directivo, sus comités y órganos de control.	Es el sistema (conjunto de normas y órganos internos) mediante el cual se dirige y controla la gestión de una persona jurídica, bien sea de manera individual o dentro de un conglomerado. El gobierno corporativo provee un marco que define derechos y responsabilidades, dentro del cual interactúan los órganos de gobierno de una entidad entre los que se destacan el máximo órgano de dirección, la junta o consejo directivo, los representantes legales y demás administradores, el revisor fiscal y los correspondientes órganos de control.	Consejo de Administración Gerencias Auditoría Interna	Nivel de Implementación del BGC Imagen Institucional Nivel de Resultados

Elaboración propia con base marco teórico BGC

CAPÍTULO III

MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS

3.1 Población y Muestra

La población estuvo constituida por Gerentes y subgerentes en funciones del Banco de la Nación, que ascienden a 67 personas.

La selección de la muestra se realizó aplicando la formula Estadística.

n = Muestra

P = Nivel de Éxito = 0,50

e = Margen de Error = 0,05

N = Total de la población: 67

Z = Nivel de confianza 95%, cuyo valor es 1,96 extraída de la tabla de desviación normal.

Q = Nivel de Fracaso= 0.50

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

$$n = \frac{1.96^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50 \cdot 67}{0.05^2 (67-1) + 1.96^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50}$$

n = 57 Gerentes y subgerentes

3.2 Tipo, Nivel, Método y Diseño de Investigación

3.2.1 Tipo

El tipo fue el descriptivo.

3.2.2 Nivel

El nivel fue Aplicado, porque se utilizaron encuestas, para recoger datos e información para la comprobación de la hipótesis.

3.2.3 Método y Diseño

3.2.3.1 Método

El método utilizado fue el descriptivo.

3.2.3.2 Diseño

El diseño fue correlacional

$$M = O_{x_1} r O_y$$

Donde:

M = Muestra de trabajadores del Banco de la Nación.

O = Observación.

X₁ = Auditoría Interna Basada en Riesgos.

y = Aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo.

r = Índice de correlación de variables.

3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Técnicas

La principal técnica que se utilizó en el presente estudio fue la encuesta.

Instrumentos

Como instrumento de recolección de datos se utilizó el cuestionario que por intermedio de una encuesta de preguntas, en su modalidad cerradas, se tomó a la muestra señalada.

Se elaboró un cuestionario con 21 preguntas cerradas, en los cuales se les solicitó la opinión a las personas seleccionadas al azar, quienes los desarrollan, y hacen aportes y sugerencias que estiman convenientes.

Las preguntas se formularon teniendo en cuenta los indicadores encontrados en el cuadro de la definición operacional de variables.

3.4 Procesamiento de Datos

Para el procesamiento de la información, se utilizó la creación de la base de datos, cuadros y gráficos estadísticos, se utilizó el programa Excel. En cuanto

al procesamiento de información se realizó con el programa estadístico IBM SPSS PASW 24.

Para la contrastación de la Hipótesis se utilizó la prueba conocida como CORRELACIÓN DE SPEARMAN.

Instrumento de análisis

Se utilizó un cuestionario estructurado dirigido a los 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación.

Confiabilidad del Instrumento

La fiabilidad del instrumento dirigido a los trabajadores del Banco de la Nación, es considerada como consistencia interna de la prueba, alfa de Cronbach ($\alpha=0,832$) la cual es considerada como buena (según Hernández Sampieri, 2005). Esta confiabilidad se ha determinado en relación a los 19 ítems centrales de la encuesta, lo cual quiere decir que la encuesta realizada ha sido confiable, válida y aplicable. El cuadro N°1 muestra los resultados del coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach.

**Cuadro N°1
Estadístico de Fiabilidad**

Resumen del proceso			
		N	%
Casos	Validados	57	100,0
	Excluidos	0	0
	Total	57	100,0

Resultado Estadístico

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,832	21

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se muestran los resultados de las encuestas aplicadas a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación.

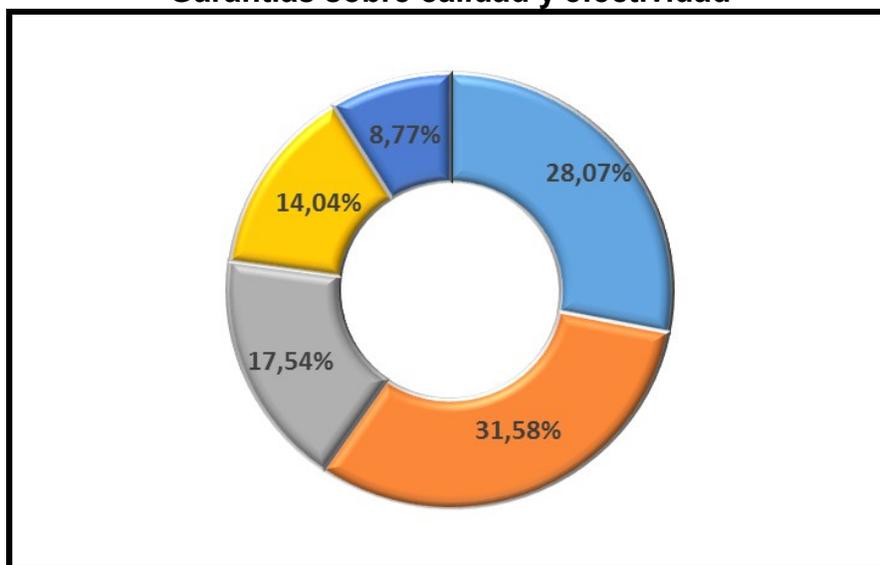
Tabla N°1
Garantías sobre calidad y efectividad

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	16	28.07%
De acuerdo	18	31.58%
Indiferente	10	17.54%
En desacuerdo	8	14.04%
Totalmente en desacuerdo	5	8.77%
	57	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación. Noviembre 2016.

La tabla N°1, indica los resultados de la encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación, respecto a si considera que la auditoría basada en riesgos mediante sus actividades de aseguramiento proporciona garantías sobre la calidad y efectividad de los controles internos del Banco de la Nación, 18 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 31,58%, 16 encuestados indican que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 28,07%, 10 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 17,54%, 8 encuestados indican que están en desacuerdo, lo cual representa el 14,04% y 5 encuestados manifiestan que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 8,77%. Es decir, más del 59% de encuestados indican que están de acuerdo que la auditoría basada en riesgos mediante sus actividades de aseguramiento proporciona garantías sobre la calidad y efectividad de los controles internos del Banco de la Nación.

Gráfico N°1
Garantías sobre calidad y efectividad



Fuente: Encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación. Noviembre 2016.

Tabla N°2
Nivel de riesgo

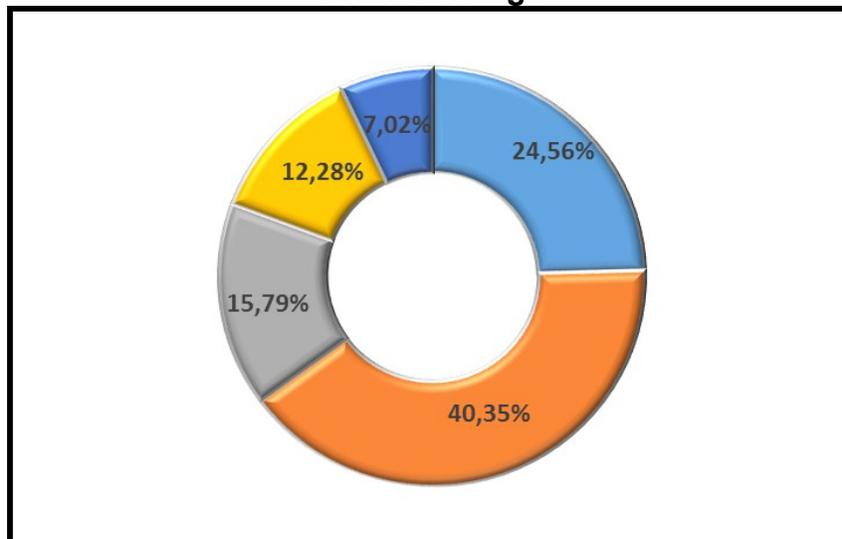
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	14	24.56%
De acuerdo	23	40.35%
Indiferente	9	15.79%
En desacuerdo	7	12.28%
Totalmente en desacuerdo	4	7.02%
	57	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación. Noviembre 2016.

La tabla N°2, indica los resultados de la encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación, respecto a si considera que la auditoría interna permite saber si se está asumiendo el nivel de riesgo de acuerdo al apetito por el riesgo del banco, 23 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 40,35%, 14 encuestados indican que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 24,56%, 9 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 15,79%, 7 encuestados indican que están en desacuerdo, lo cual representa el 12,28% y 4 encuestados manifiestan que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 7,02%. Es decir, casi el 65% de encuestados

indican que están de acuerdo respecto a si considera que la auditoría interna permite saber si se está asumiendo el nivel de riesgo de acuerdo al apetito por el riesgo del banco.

**Gráfico N°2
Nivel de riesgo**



Fuente: Encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación. Noviembre 2016.

**Tabla N°3
Control interno**

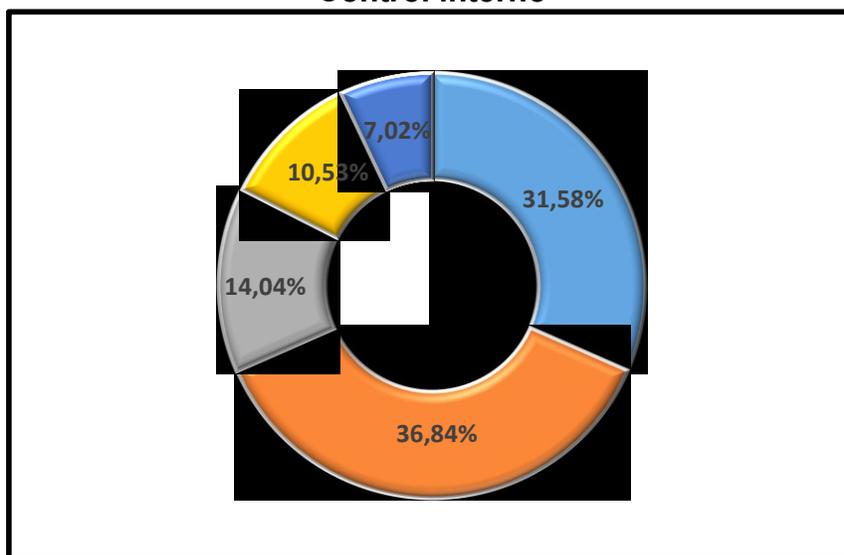
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	18	31.58%
De acuerdo	21	36.84%
Indiferente	8	14.04%
En desacuerdo	6	10.53%
Totalmente en desacuerdo	4	7.02%
	57	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación. Noviembre 2016.

La tabla N°3, indica los resultados de la encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación, respecto a si considera que la auditoría basada en riesgos es clave para el control interno, 21 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 36,84%, 18 encuestados indican que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 31,58%, 8 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 14,04%, 6 encuestados indican que

están en desacuerdo, lo cual representa el 10,53% y 4 encuestados manifiestan que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 7,02%. Es decir, más del 68% de encuestados indican que están de acuerdo respecto a si considera que la auditoría basada en riesgos es clave para el control interno.

**Gráfico N°3
Control interno**



Fuente: Encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación. Noviembre 2016.

**Tabla N°4
Minimizar pérdidas**

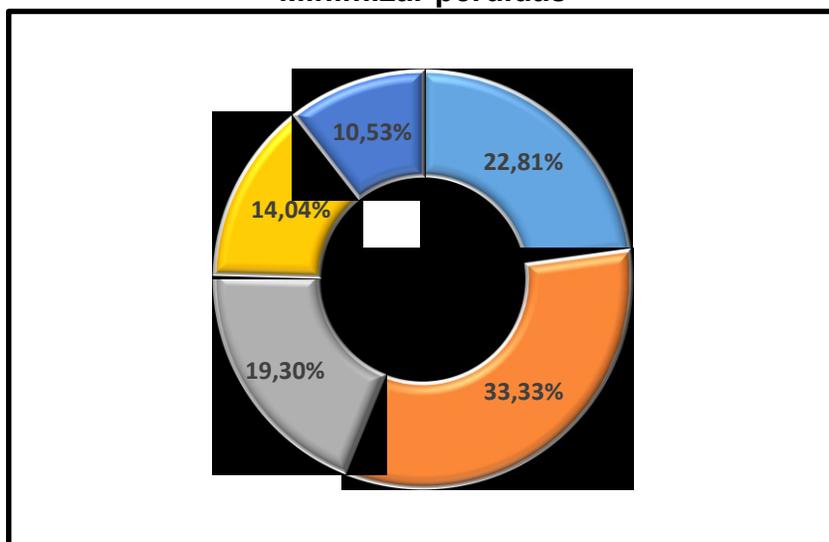
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	13	22.81%
De acuerdo	19	33.33%
Indiferente	11	19.30%
En desacuerdo	8	14.04%
Totalmente en desacuerdo	6	10.53%
	57	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación. Noviembre 2016.

La tabla N°4, indica los resultados de la encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación, respecto a si considera el enfoque de auditoría basada en riesgo permite minimizar las pérdidas del banco mediante una adecuada evaluación de la frecuencia y severidad de los riesgos asociados a sus actividades, 19 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un

33,33%, 13 encuestados indican que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 22,81%, 11 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 19,30%, 8 encuestados indican que están en desacuerdo, lo cual representa el 14,04% y 6 encuestados manifiestan que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 10,53%. Es decir, más del 56% de encuestados indican que están de acuerdo respecto a si considera que el enfoque de auditoría basada en riesgo permite minimizar las pérdidas del banco mediante una adecuada evaluación de la frecuencia y severidad de los riesgos asociados a sus actividades.

Gráfico N°4
Minimizar pérdidas



Fuente: Encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación. Noviembre 2016.

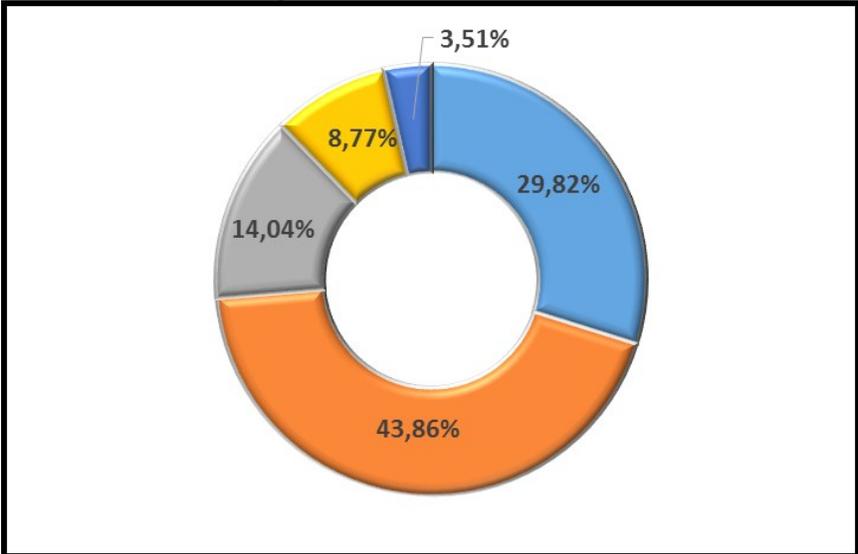
Tabla N°5
Optimización de costos

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	17	29.82%
De acuerdo	25	43.86%
Indiferente	8	14.04%
En desacuerdo	5	8.77%
Totalmente en desacuerdo	2	3.51%
	57	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación. Noviembre 2016.

La tabla N°5, indica los resultados de la encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación, respecto a si considera que el enfoque de auditoria basada en riesgos contribuye con la eficiente optimización de costos, 25 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 43,86%, 17 encuestados indican que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 29,82%, 8 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 14,04%, 5 encuestados indican que están en desacuerdo, lo cual representa el 8,77% y 2 encuestados manifiestan que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 3,51%. Es decir, más del 73% de encuestados indican que están de acuerdo respecto a si considera que el enfoque de auditoria basada en riesgos contribuye con la eficiente optimización de costos.

Gráfico N°5
Optimización de costos



Fuente: Encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación. Noviembre 2016.

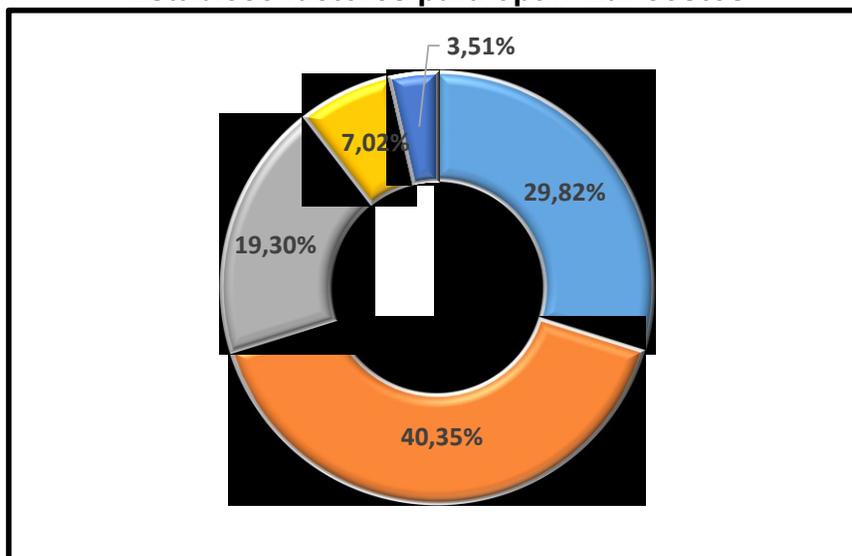
Tabla N°6
Establece factores para optimizar costos

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	17	29.82%
De acuerdo	23	40.35%
Indiferente	11	19.30%
En desacuerdo	4	7.02%
Totalmente en desacuerdo	2	3.51%
	57	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación. Noviembre 2016.

La tabla N°6, indica los resultados de la encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación, respecto a si considera que el enfoque de auditoria basada en riesgos permite establecer factores determinantes para la optimización de los costos, 23 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 40,35%, 17 encuestados indican que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 29,82%, 11 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 19,30%, 4 encuestados indican que están en desacuerdo, lo cual representa el 7,02% y 2 encuestados manifiestan que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 3,51%. Es decir, más del 70% de encuestados indican que están de acuerdo respecto a si considera que el enfoque de auditoria basada en riesgos permite establecer factores determinantes para la optimización de los costos.

Gráfico N°6
Establece factores para optimizar costos



Fuente: Encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación. Noviembre 2016.

Tabla N°7
Aumenta la productividad

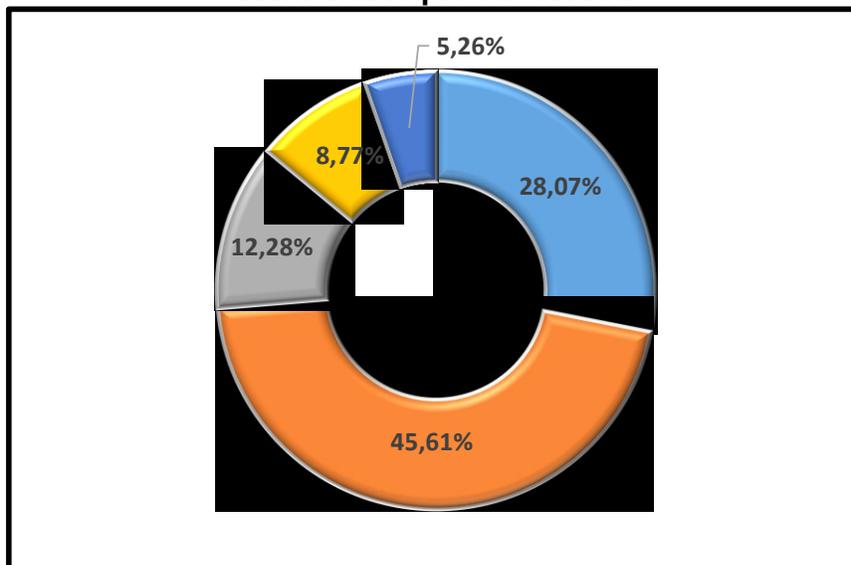
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	16	28.07%
De acuerdo	26	45.61%
Indiferente	7	12.28%
En desacuerdo	5	8.77%
Totalmente en desacuerdo	3	5.26%
	57	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación. Noviembre 2016.

La tabla N°7, indica los resultados de la encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación, respecto a si considera que la auditoría interna sirve como soporte para las otras áreas del banco brindando servicios de consultoría aumentando la productividad de estas, 26 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 45,61%, 16 encuestados indican que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 28,07%, 7 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 12,28%, 5 encuestados indican que están en desacuerdo, lo cual representa el 8,77% y 3 encuestados manifiestan que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 5,26%. Es

decir, más del 73% de encuestados indican que están de acuerdo respecto a si considera que la auditoría interna sirve como soporte para las otras áreas del banco brindando servicios de consultoría aumentando la productividad de estas.

Gráfico N°7
Aumenta la productividad



Fuente: Encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación. Noviembre 2016.

Tabla N°8
Asegura efectividad del desempeño organizacional

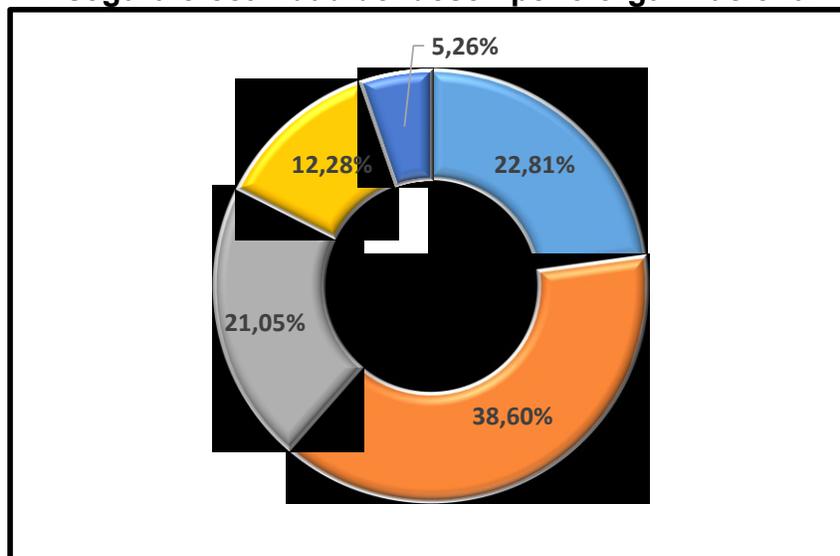
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	13	22.81%
De acuerdo	22	38.60%
Indiferente	12	21.05%
En desacuerdo	7	12.28%
Totalmente en desacuerdo	3	5.26%
	57	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación. Noviembre 2016.

La tabla N°8, indica los resultados de la encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación, respecto a si considera que la auditoría interna asegura la efectividad del desempeño organizacional en la administración y áreas contables, 22 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 38,60%, 13 encuestados indican que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 22,81%, 12 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual

representa el 21,05%, 7 encuestados indican que están en desacuerdo, lo cual representa el 12,28% y 3 encuestados manifiestan que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 5,26%. Es decir, más del 61% de encuestados indican que están de acuerdo respecto a si considera que la auditoría interna asegura la efectividad del desempeño organizacional en la administración y áreas contables.

Gráfico N°8
Asegura efectividad del desempeño organizacional



Fuente: Encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación. Noviembre 2016.

Tabla N°9
Facilita toma de decisiones

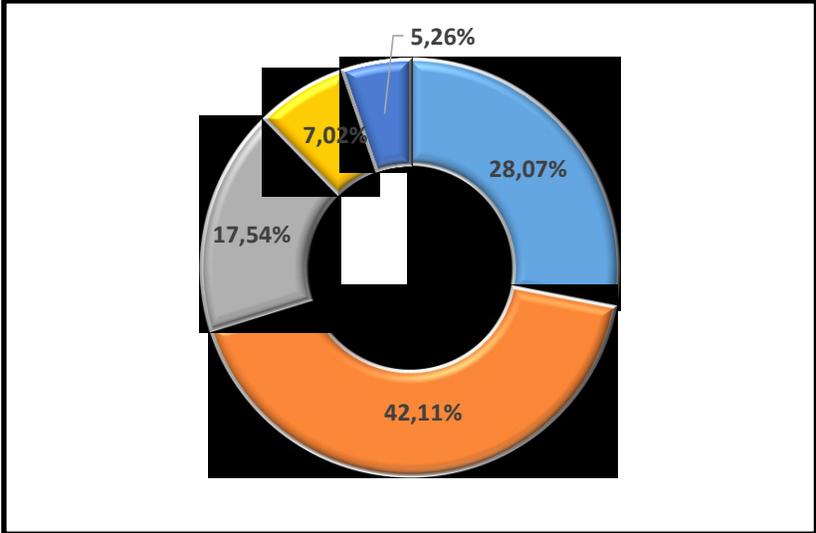
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	16	28.07%
De acuerdo	24	42.11%
Indiferente	10	17.54%
En desacuerdo	4	7.02%
Totalmente en desacuerdo	3	5.26%
	57	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación. Noviembre 2016.

La tabla N°9, indica los resultados de la encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación, respecto a si considera que la información que

provee las actividades de auditoria interna (financiera, operacional y de cumplimiento de actividades) facilita la toma de decisiones por parte del directorio y la alta gerencia, 24 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 42,11%, 16 encuestados indican que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 28,07%, 10 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 17,54%, 4 encuestados indican que están en desacuerdo, lo cual representa el 7,02% y 3 encuestados manifiestan que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 5,26%. Es decir, más del 60% de encuestados indican que están de acuerdo respecto a si considera que la información que provee las actividades de auditoria interna (financiera, operacional y de cumplimiento de actividades) facilita la toma de decisiones por parte del directorio y la alta gerencia.

Gráfico N°9
Facilita toma de decisiones



Fuente: Encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación. Noviembre 2016.

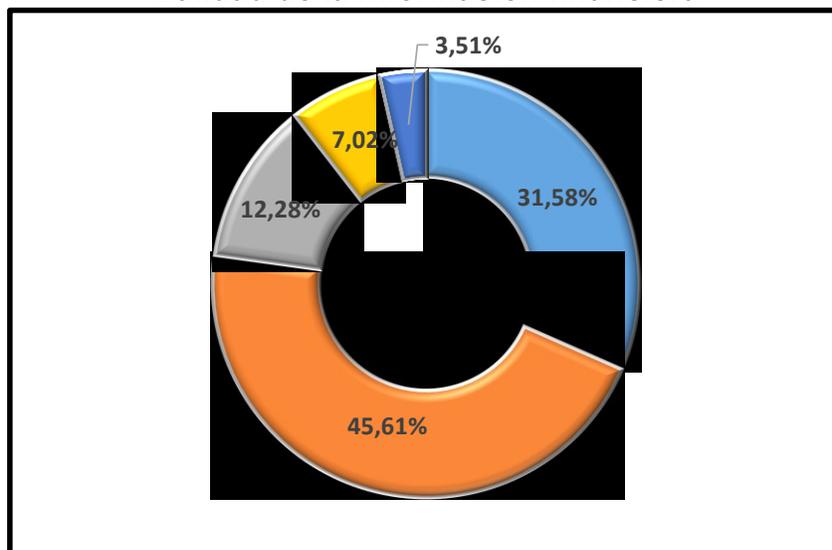
Tabla N°10
Calidad de la información financiera

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	18	31.58%
De acuerdo	26	45.61%
Indiferente	7	12.28%
En desacuerdo	4	7.02%
Totalmente en desacuerdo	2	3.51%
	57	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación. Noviembre 2016.

La tabla N°10, indica los resultados de la encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación, respecto a si considera que la auditoría interna desempeña un rol fundamental en la calidad de la información financiera como supervisora de la confiabilidad de la misma, 26 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 45,61%, 18 encuestados indican que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 31,58%, 7 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 12,28%, 4 encuestados indican que están en desacuerdo, lo cual representa el 7,02% y 2 encuestados manifiestan que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 3,51%. Es decir, más del 77% de encuestados indican que están de acuerdo respecto a si considera que la auditoría interna desempeña un rol fundamental en la calidad de la información financiera como supervisora de la confiabilidad de la misma.

Gráfico N°10
Calidad de la información financiera



Fuente: Encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación. Noviembre 2016.

Tabla N°11
Carácter disuasivo

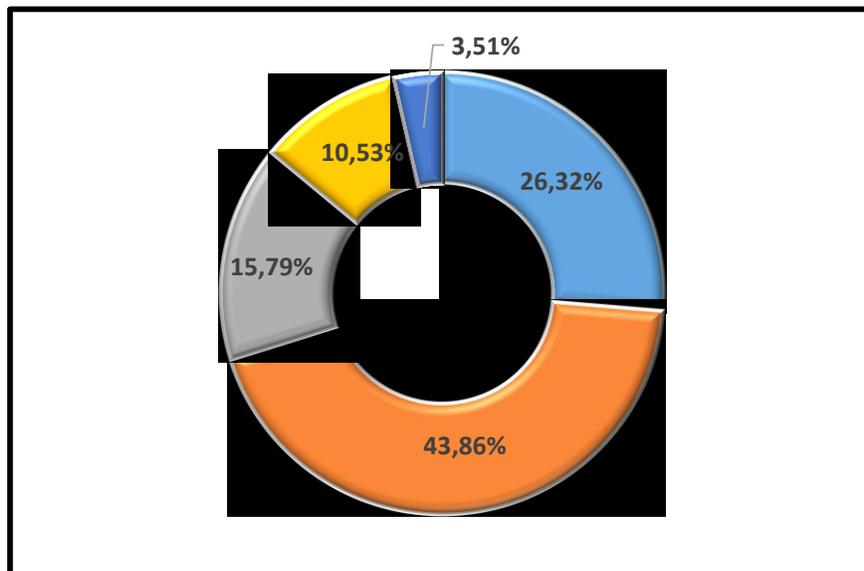
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	15	26.32%
De acuerdo	25	43.86%
Indiferente	9	15.79%
En desacuerdo	6	10.53%
Totalmente en desacuerdo	2	3.51%
	57	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación. Noviembre 2016.

La tabla N°11, indica los resultados de la encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación, respecto a si considera que la auditoría interna tiene un carácter disuasivo en la organización el cual desincentiva la realización de actividades fraudulentas, 25 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 43,86%, 15 encuestados indican que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 26,32%, 9 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 15,79%, 6 encuestados indican que están en desacuerdo, lo cual representa el 10,53% y 2 encuestados manifiestan que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 3,51%. Es decir, más del 80% de encuestados

indican que están de acuerdo respecto a si considera que la auditoría interna tiene un carácter disuasivo en la organización el cual desincentiva la realización de actividades fraudulentas.

Gráfico N°11
Carácter disuasivo



Fuente: Encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación. Noviembre 2016.

Tabla N°12
Genera mayor confianza

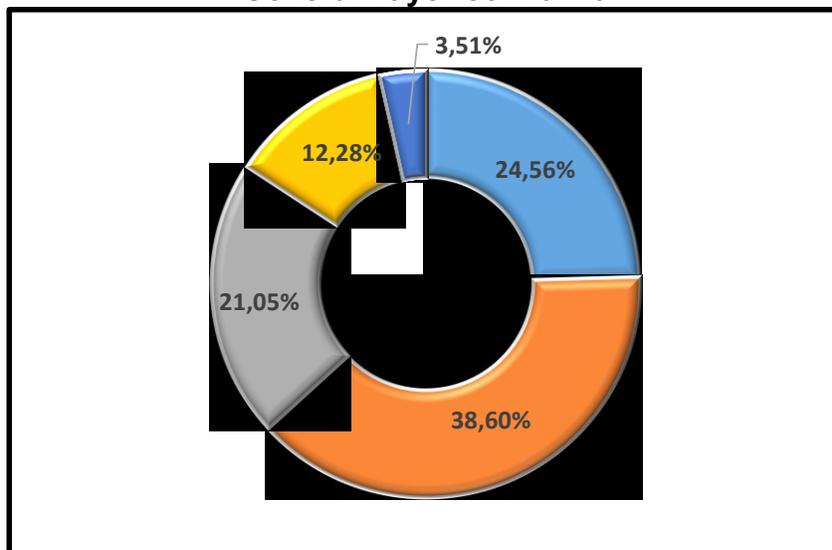
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	14	24.56%
De acuerdo	22	38.60%
Indiferente	12	21.05%
En desacuerdo	7	12.28%
Totalmente en desacuerdo	2	3.51%
	57	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación. Noviembre 2016.

La tabla N°12, indica los resultados de la encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación, respecto a si considera que la auditoría interna genera mayor confianza en la organización por parte de sus stakeholders y el público en general, 22 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 38,60%, 14 encuestados indican que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 24,56%, 12 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo

cual representa el 21,05%, 7 encuestados indican que están en desacuerdo, lo cual representa el 12,28% y 2 encuestados manifiestan que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 3,51%. Es decir, más del 63% de encuestados indican que están de acuerdo respecto a si considera que la auditoría interna genera mayor confianza en la organización por parte de sus stakeholders y el público en general.

**Gráfico N°12
Genera mayor confianza**



Fuente: Encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación. Noviembre 2016.

**Tabla N°13
Contribución del Buen Gobierno Corporativo**

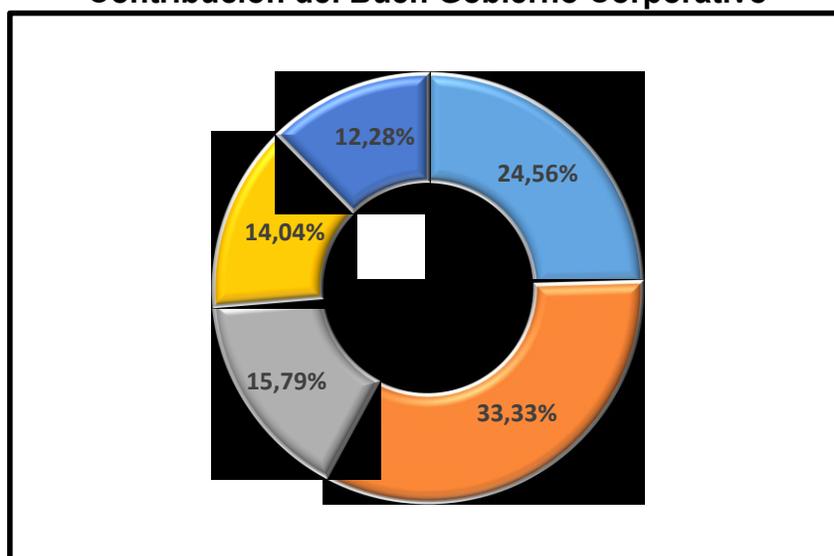
Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	14	24.56%
De acuerdo	19	33.33%
Indiferente	9	15.79%
En desacuerdo	8	14.04%
Totalmente en desacuerdo	7	12.28%
	57	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación. Noviembre 2016.

La tabla N°13, indica los resultados de la encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación, respecto a si sabe usted cómo contribuye la

implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo al aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo, 19 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 33,33%, 14 encuestados indican que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 24,56%, 9 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 15,79%, 8 encuestados indican que están en desacuerdo, lo cual representa el 14,04% y 7 encuestados manifiestan que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 12,28%. Es decir, más del 58% de encuestados indican que están de acuerdo respecto a si sabe usted cómo contribuye la implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo al aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo.

Gráfico N°13
Contribución del Buen Gobierno Corporativo



Fuente: Encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación. Noviembre 2016.

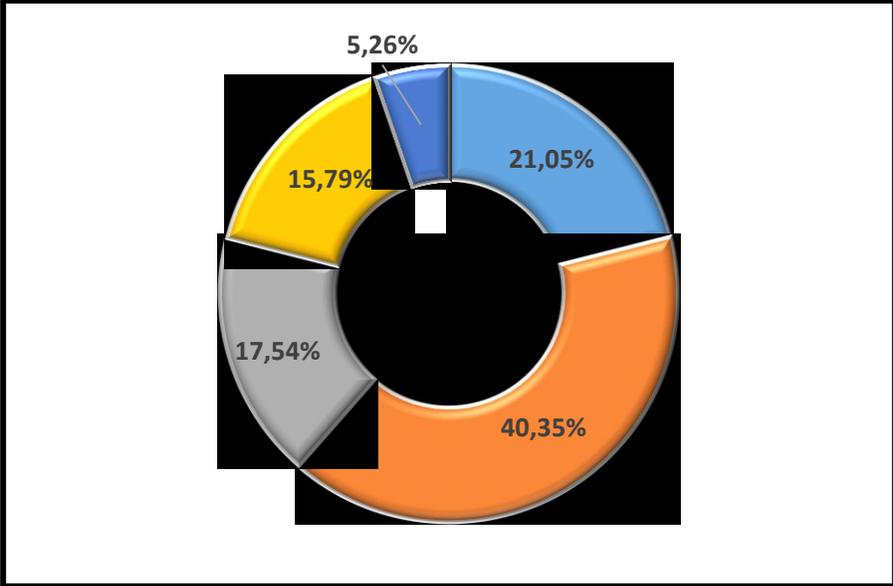
Tabla N°14
Implementación del código de Buen Gobierno Corporativo

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	12	21.05%
De acuerdo	23	40.35%
Indiferente	10	17.54%
En desacuerdo	9	15.79%
Totalmente en desacuerdo	3	5.26%
	57	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación. Noviembre 2016.

La tabla N°14, indica los resultados de la encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación, respecto a si considera usted que la implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo brinda aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno corporativo, 23 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 40,35%, 12 encuestados indican que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 21,05%, 10 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 17,54%, 9 encuestados indican que están en desacuerdo, lo cual representa el 15,79% y 3 encuestados manifiestan que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 5,26%. Es decir, más del 61% de encuestados indican que están de acuerdo respecto a si considera usted que la implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo brinda aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno corporativo.

Gráfico N°14
Implementación del código de Buen Gobierno Corporativo



Fuente: Encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación. Noviembre 2016.

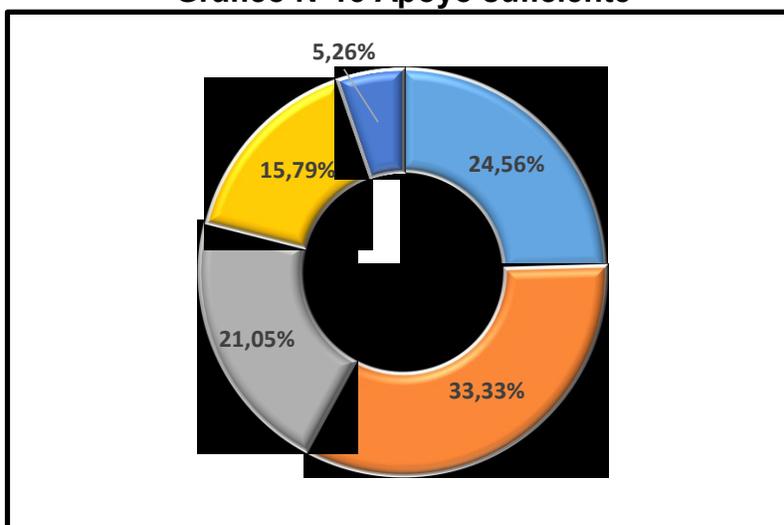
Tabla N°15
Apoyo suficiente

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	14	24.56%
De acuerdo	19	33.33%
Indiferente	12	21.05%
En desacuerdo	9	15.79%
Totalmente en desacuerdo	3	5.26%
	57	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación. Noviembre 2016.

La tabla N°15, indica los resultados de la encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación, respecto a si cree usted que se cuenta con el apoyo suficiente para el aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo, 19 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 33,33%, 14 encuestados indican que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 24,56%, 12 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 21,05%, 9 encuestados indican que están en desacuerdo, lo cual representa el 15,79% y 3 encuestados manifiestan que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 5,26%. Es decir, más del 57% de encuestados indican existe apoyo suficiente para la eficacia del Buen Gobierno Corporativo.

Gráfico N°15 Apoyo suficiente



Fuente: Encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación. Noviembre 2016.

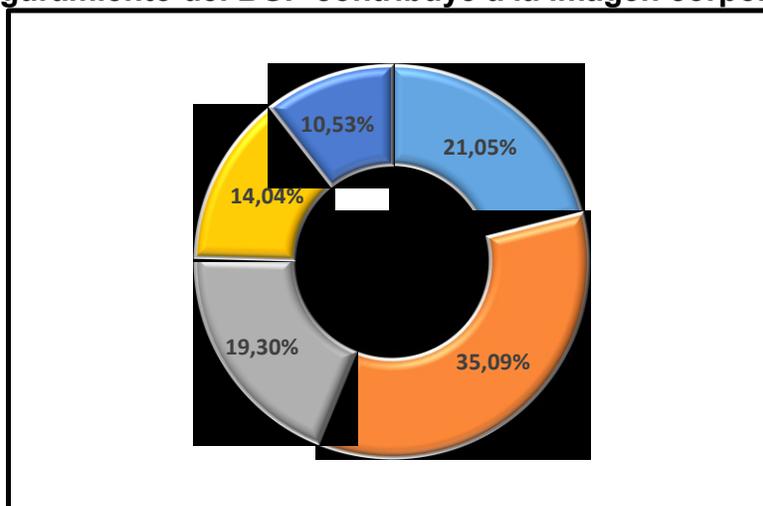
Tabla N°16
Aseguramiento del BGP contribuye a la imagen corporativa

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	12	21.05%
De acuerdo	20	35.09%
Indiferente	11	19.30%
En desacuerdo	8	14.04%
Totalmente en desacuerdo	6	10.53%
	57	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación. Noviembre 2016.

La tabla N°16, indica los resultados de la encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación, respecto a si considera que el Aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo contribuye con la Imagen institucional, 20 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 35,09%, 12 encuestados indican que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 21,05%, 11 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 19,30%, 8 encuestados indican que están en desacuerdo, lo cual representa el 14,04% y 6 encuestados manifiestan que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 10,53%. Es decir, más del 56% de encuestados que la eficacia del Buen Gobierno Corporativo contribuye con la Imagen institucional.

Gráfico N°16
Aseguramiento del BGP contribuye a la imagen corporativa



Fuente: Encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación. Noviembre 2016.

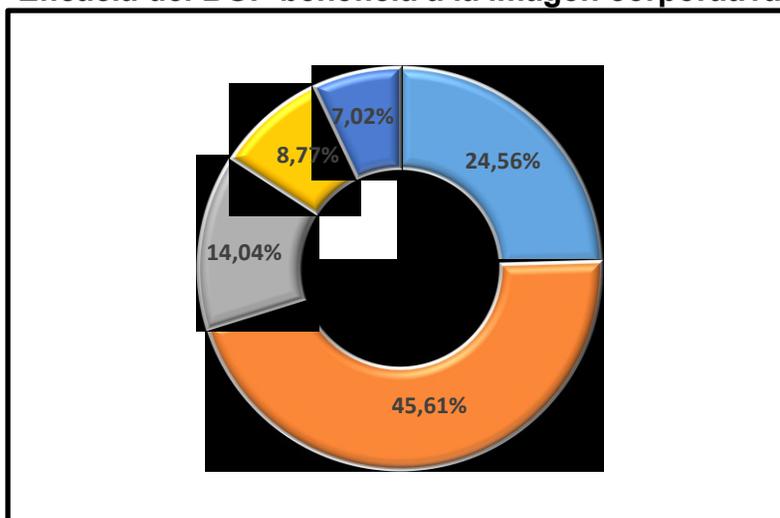
Tabla N°17
Eficacia del BGP beneficia a la imagen corporativa

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	14	24.56%
De acuerdo	26	45.61%
Indiferente	8	14.04%
En desacuerdo	5	8.77%
Totalmente en desacuerdo	4	7.02%
	57	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación. Noviembre 2016.

La tabla N°17, indica los resultados de la encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación, respecto a si cree usted que un adecuado Aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo beneficiaría la imagen institucional, 26 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 45,61%, 14 encuestados indican que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 24,56%, 8 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 14,04%, 5 encuestados indican que están en desacuerdo, lo cual representa el 8,77% y 4 encuestados manifiestan que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 7,02%. Es decir, más del 56% indican que la eficacia del Buen Gobierno Corporativo beneficiaría la imagen institucional.

Gráfico N°17
Eficacia del BGP beneficia a la imagen corporativa



Fuente: Encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación. Noviembre 2016.

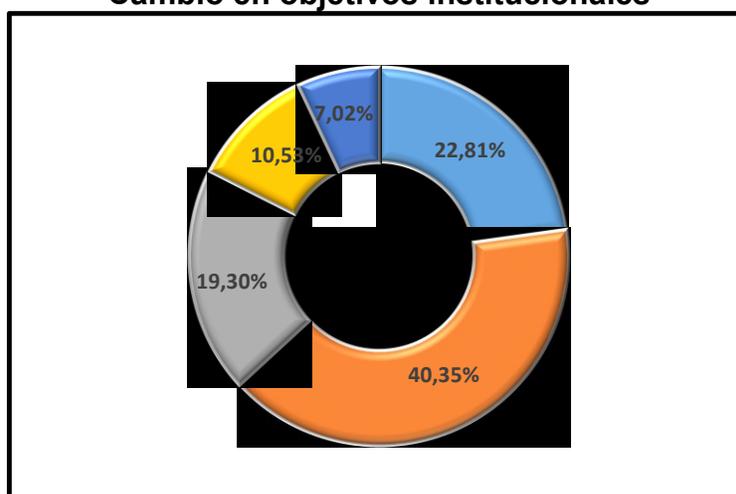
Tabla N°18
Cambio en objetivos institucionales

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	13	22.81%
De acuerdo	23	40.35%
Indiferente	11	19.30%
En desacuerdo	6	10.53%
Totalmente en desacuerdo	4	7.02%
	57	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación. Noviembre 2016.

La tabla N°18, indica los resultados de la encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación, respecto a si está usted de acuerdo con que un cambio de objetivos institucionales produciría un cambio en el Aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo, 26 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 45,61%, 14 encuestados indican que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 24,56%, 8 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 14,04%, 5 encuestados indican que están en desacuerdo, lo cual representa el 8,77% y 4 encuestados manifiestan que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 7,02%. Es decir, más del 56% indican que un cambio de objetivos institucionales produciría un cambio en el aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo.

Gráfico N°18
Cambio en objetivos institucionales



Fuente: Encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación. Noviembre 2016.

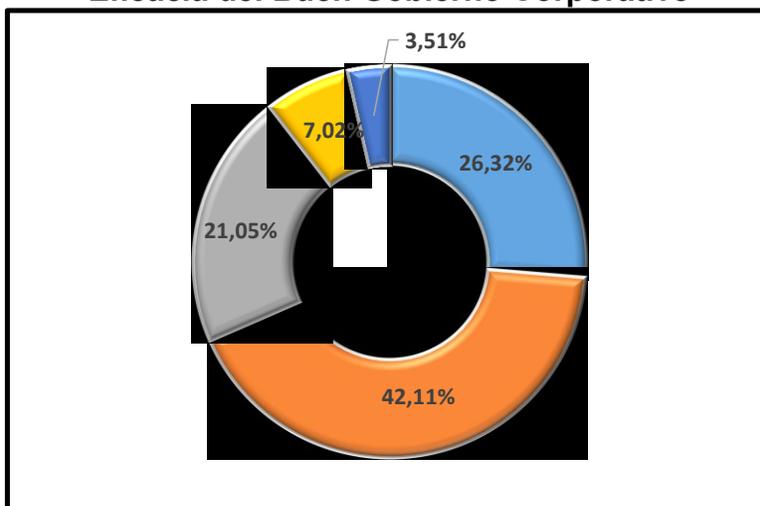
Tabla N°19
Eficacia del Buen Gobierno Corporativo

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	15	26.32%
De acuerdo	24	42.11%
Indiferente	12	21.05%
En desacuerdo	4	7.02%
Totalmente en desacuerdo	2	3.51%
	57	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación. Noviembre 2016.

La tabla N°19, indica los resultados de la encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación, respecto a si considera usted que el Aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo produce buenos resultados, 24 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 42,11%, 15 encuestados indican que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 26,32%, 12 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 21,05%, 4 encuestados indican que están en desacuerdo, lo cual representa el 7,02% y 2 encuestados manifiestan que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 3,51%. Es decir, más del 68% indican que la eficacia del Buen Gobierno Corporativo produce buenos resultados.

Gráfico N°19
Eficacia del Buen Gobierno Corporativo



Fuente: Encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación. Noviembre 2016.

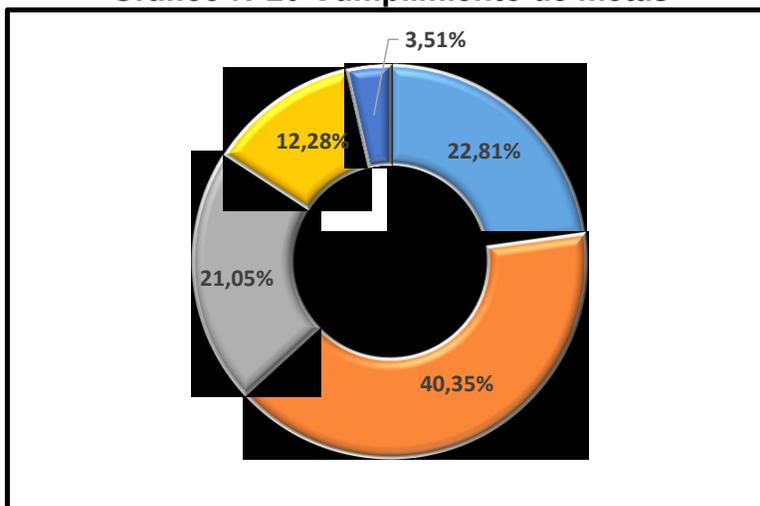
**Tabla N°20
Cumplimiento de metas**

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	13	22.81%
De acuerdo	23	40.35%
Indiferente	12	21.05%
En desacuerdo	7	12.28%
Totalmente en desacuerdo	2	3.51%
	57	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación. Noviembre 2016.

La tabla N°20, indica los resultados de la encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación, respecto a si está usted de acuerdo con que el cumplimiento de metas como consecuencia del Aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo produce resultados óptimos, 23 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 40,35%, 13 encuestados indican que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 22,81%, 12 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 21,05%, 7 encuestados indican que están en desacuerdo, lo cual representa el 12,28% y 2 encuestados manifiestan que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 3,51%. Es decir, más del 67% de encuestados indican que el cumplimiento de metas como consecuencia del Buen Gobierno Corporativo produce resultados óptimos.

Gráfico N°20 Cumplimiento de metas



Fuente: Encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación. Noviembre 2016.

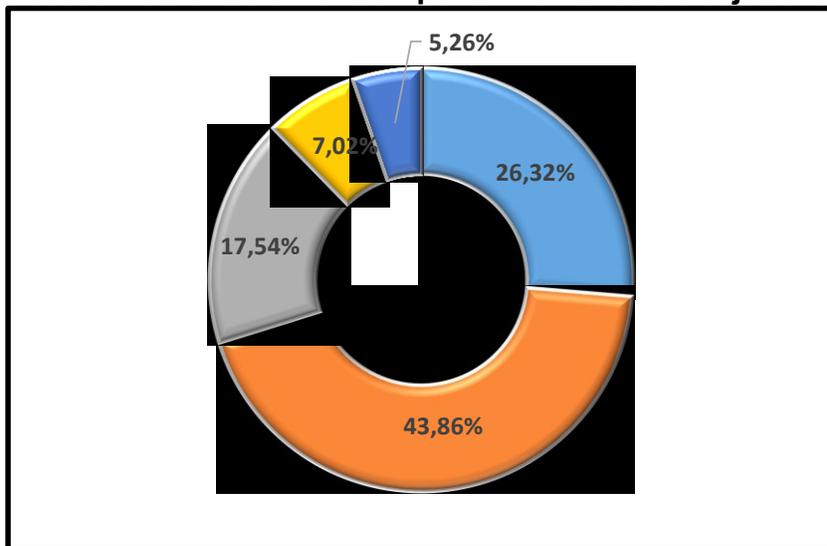
Tabla N°21
Efectos Positivos en el comportamiento de trabajadores

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	15	26.32%
De acuerdo	25	43.86%
Indiferente	10	17.54%
En desacuerdo	4	7.02%
Totalmente en desacuerdo	3	5.26%
	57	100.00%

Fuente: Encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación. Noviembre 2016.

La tabla N°21, indica los resultados de la encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación, respecto a si considera que el Aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo produce efectos positivos en el comportamiento de los trabajadores dando con ello resultados esperados, 25 encuestados indican que están de acuerdo, lo que representa un 43,86%, 15 encuestados indican que están totalmente de acuerdo, lo cual representa el 26,32%, 10 encuestados manifiestan que son indiferentes, lo cual representa el 17,54%, 4 encuestados indican que están en desacuerdo, lo cual representa el 7,02% y 3 encuestados manifiestan que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 5,26%. Es decir, más del 70% de encuestados indican que están de acuerdo respecto a si considera que el Aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo produce efectos positivos en el comportamiento de los trabajadores dando con ello resultados esperados.

Gráfico N°21
Efectos Positivos en el comportamiento de trabajadores



Fuente: Encuesta realizada a 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación. Noviembre 2016.

4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Para realizar la contrastación de la Hipótesis, se utilizó el Coeficiente de correlación de Spearman, ρ (ro) que es una medida de correlación entre dos variables, como lo son las variables materia del presente estudio. Luego, el valor de ρ permitió tomar la decisión estadística correspondiente a cada una de las hipótesis formuladas. El coeficiente de correlación de Spearman da un rango que permite identificar fácilmente el grado de correlación (la asociación o interdependencia) que tienen dos variables mediante un conjunto de datos de las mismas, de igual forma permite determinar si la correlación es positiva o negativa (si la pendiente de la línea correspondiente es positiva o negativa).

El estadístico ρ viene dado por la expresión:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

donde D es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de x - y . N es el número de parejas.

PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

1.- HIPÓTESIS 1:

H_1 : La Auditoría Interna Basada en Riesgos al mejorar el nivel del control de

riesgos se relaciona positivamente con el aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo del Banco de la Nación.

H₀: La Auditoría Interna Basada en Riesgos al mejorar el nivel del control de riesgos NO se relaciona positivamente con el aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo del Banco de la Nación.

2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

Correlations

			Nivel de Control de riesgos	Aseguramiento del Buen Gobierno Corporativo
Spearman's rho	Control de riesgos	de Correlation	1,000	,825
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	57	57
	Aseguramiento del Buen Gobierno Corporativo	Correlation	,825	1,000
		Coefficient		
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	57	57

4.- DECISIÓN: Dado que $p < 0.05$ se rechaza la H₀

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que la Auditoría Interna Basada en Riesgos al mejorar el nivel del control de riesgos se relaciona positivamente con el aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo del Banco de la Nación.

1.- HIPÓTESIS 2:

H₂: La Auditoría Interna Basada en Riesgos al efectuar el nivel de la optimización de costos se relaciona positivamente con el aseguramiento

de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo del Banco de la Nación.

H₀: La Auditoría Interna Basada en Riesgos al efectuar el nivel de la optimización de costos NO se relaciona positivamente con el aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo del Banco de la Nación.

2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

Correlations

			Nivel de Optimización de costos	Aseguramiento del Buen Gobierno Corporativo
Spearman's rho	Optimización de costos	Correlation Coefficient	1,000	,836
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	57	57
Aseguramiento del Buen Gobierno Corporativo	Buen	Correlation Coefficient	,836	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	57	57

4.- DECISIÓN: Dado que $p < 0.05$ se rechaza la H₀

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que la Auditoría Interna Basada en Riesgos al efectuar el nivel de la optimización de costos se relaciona positivamente con el aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo del Banco de la Nación.

1.- HIPÓTESIS 3:

H₃: La Auditoría Interna Basada en Riesgos al mejorar el nivel de productividad se relaciona positivamente con el aseguramiento de la

eficacia del Buen Gobierno Corporativo del Banco de la Nación.

H₀: La Auditoría Interna Basada en Riesgos al mejorar el nivel de productividad NO se relaciona positivamente con el aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo del Banco de la Nación.

2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

Correlations

		Nivel de productividad	Aseguramiento del Buen Gobierno Corporativo
Spearman's rho	Nivel de productividad	1,000	,847
	Correlation Coefficient		
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	57	57
Aseguramiento del Buen Gobierno Corporativo	Correlation Coefficient	,847	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	57	57

4.- DECISIÓN: Dado que $p < 0.05$ se rechaza la H₀

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que la Auditoría Interna Basada en Riesgos al mejorar el nivel de productividad se relaciona positivamente con el aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo del Banco de la Nación.

1.- HIPÓTESIS 4:

H₄: La Auditoría Basada en Riesgos al efectuar el nivel de monitoreo de potenciales fraudes se relaciona positivamente con el aseguramiento de

la eficacia del Buen Gobierno Corporativo del Banco de la Nación.

H₀: La Auditoría Basada en Riesgos al efectuar el nivel de monitoreo de potenciales fraudes NO se relaciona positivamente con el aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo del Banco de la Nación.

2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

Correlations

			Nivel de Monitoreo de potenciales fraudes	Aseguramiento del Buen Gobierno Corporativo
Spearman's rho	Monitoreo de potenciales fraudes	Correlation Coefficient	1,000	,823
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	57	57
Aseguramiento del Buen Gobierno Corporativo		Correlation Coefficient	,823	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	57	57

4.- DECISIÓN: Dado que $p < 0.05$ se rechaza la H₀

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que la Auditoría Basada en Riesgos al efectuar el nivel de monitoreo de potenciales fraudes se relacionan positivamente con el aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo del Banco de la Nación.

Luego de haber comprobado las cuatro hipótesis específicas, se comprobó la hipótesis general:

La Auditoría Interna Basada en Riesgos se relaciona positivamente con el aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo.

4.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Luego de analizar las encuestas aplicadas a los 57 gerentes y sub-gerentes del Banco de la Nación, se encontraron los siguientes hallazgos:

- 1) Más del 59% de encuestados indican que están de acuerdo que la auditoría basada en riesgos mediante sus actividades de aseguramiento proporciona garantías sobre la calidad y efectividad de los controles internos del Banco de la Nación.
- 2) Casi el 65% de encuestados indican que están de acuerdo respecto a si considera que la auditoría interna permite saber si se está asumiendo el nivel de riesgo de acuerdo al apetito por el riesgo del banco.
- 3) Más del 68% de encuestados indican que están de acuerdo respecto a si considera que la auditoría basada en riesgos es clave para el control interno.
- 4) Más del 56% de encuestados indican que están de acuerdo respecto a si considera que el enfoque de auditoría basada en riesgo permite minimizar las pérdidas del banco mediante una adecuada evaluación de la frecuencia y severidad de los riesgos asociados a sus actividades.
- 5) Más del 73% de encuestados indican que están de acuerdo respecto a si considera que el enfoque de auditoría basada en riesgos contribuye con la eficiente optimización de costos.
- 6) Más del 70% de encuestados indican que están de acuerdo respecto a si considera que el enfoque de auditoría basada en riesgos permite establecer factores determinantes para la optimización de los costos.
- 7) Más del 73% de encuestados indican que están de acuerdo respecto a si considera que la auditoría interna sirve como soporte para las otras áreas del banco brindando servicios de consultoría aumentando la productividad de estas.

- 8) Más del 61% de encuestados indican que están de acuerdo respecto a si considera que la auditoría interna asegura la efectividad del desempeño organizacional en la administración y áreas contables.
- 9) Más del 60% de encuestados indican que están de acuerdo respecto a si considera que la información que provee las actividades de auditoría interna (financiera, operacional y de cumplimiento de actividades) facilita la toma de decisiones por parte del directorio y la alta gerencia.
- 10) Más del 77% de encuestados indican que están de acuerdo respecto a si considera que la auditoría interna desempeña un rol fundamental en la calidad de la información financiera como supervisora de la confiabilidad de la misma.
- 11) Más del 80% de encuestados indican que están de acuerdo respecto a si considera que la auditoría interna tiene un carácter disuasivo en la organización el cual desincentiva la realización de actividades fraudulentas.
- 12) Más del 63% de encuestados indican que están de acuerdo respecto a si considera que la auditoría interna genera mayor confianza en la organización por parte de sus stakeholders y el público en general.
- 13) Más del 58% de encuestados indican que están de acuerdo respecto a si sabe usted cómo contribuye la implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo al aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo.
- 14) Más del 61% de encuestados indican que están de acuerdo respecto a si considera usted que la implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo brinda aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno corporativo.
- 15) Más del 57% de encuestados indican que están de acuerdo respecto a si cree usted que se cuenta con el apoyo suficiente para el aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo.
- 16) Más del 56% de encuestados indican que están de acuerdo respecto a si considera que el Aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo contribuye con la Imagen institucional.

- 17) Más del 56% de encuestados indican que están de acuerdo respecto a si cree usted que un adecuado Aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo beneficiaría la imagen institucional.
- 18) Más del 56% de encuestados indican que están de acuerdo respecto a si está usted de acuerdo con que un cambio de objetivos institucionales produciría un cambio en el aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo.
- 19) Más del 68% de encuestados indican que están de acuerdo respecto a si considera usted que el Aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo produce buenos resultados.
- 20) Más del 67% de encuestados indican que están de acuerdo con que el cumplimiento de metas como consecuencia del Aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo produce resultados óptimos.
- 21) Más del 70% de encuestados indican que están de acuerdo respecto a si considera que el Aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo produce efectos positivos en el comportamiento de los trabajadores dando con ello resultados esperados.

Luego de los hallazgos encontrados, se pudo identificar algunas semejanzas con otras investigaciones relacionadas al objeto de estudio. A continuación las investigaciones:

- ✓ Tamborino Morais, M. Georgina da Costa, Instituto Politécnico de Coímbra. “Ayala Calvo, J.C. y grupo de investigación FEDRA. Año: 2007, ISBN 84-690-3573-8.

Trabajo titulado: “IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA INTERNA EN LAS PYME: CASO DE LAS PYMES PORTUGUEZAS”. Sostiene que la auditoría interna es una función al servicio de la gestión y de apoyo a toda la organización, con una creciente responsabilidad social, que busca sistemáticamente evaluar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, los controles más adecuados para minimizar riesgos y los procesos de Governance.

Conclusión: Este trabajo ha demostrado la importancia de auditoría interna como apoyo a toda la organización y su estrecha relación con la calidad. Su presencia en toda la cadena de valor, su comprensión de todo el negocio y su utilización adecuada de los recursos le permiten reconocer una función de supervisión imprescindible en cualquier sistema de calidad, incluso la certificación de la calidad.

- ✓ Reyes Iraheta, Jorge Adalberto / Flamenco Quintanilla, Claudia Marisela / Archila Navarro, Oscar Arnoldo. Enero de 2014 – San Salvador, El Salvador, Centro América

Trabajo de Investigación titulado: “MODELO DE AUDITORÍA INTERNA BASADO EN RIESGOS PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN QUE TRABAJAN MEDIANTE CONTRATOS PRIVADOS Y PÚBLICOS EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”. Sostiene que los resultados obtenidos han demostrado que las empresas constructoras, solo actúan con base a los riesgos que se enfrentan día a día, pero no se preocupan por llevar un registro documentado de las acciones a efectuar para solventarlos o mermarlos, es más los peligros a los que se enfrentan solo se observan y se sabe de ellos, muy pocas veces se hacen las gestiones necesarias para corregirlos y se están teniendo serios problemas de índole económica que les impide terminar con éxito la obra para las que fueron contratados las cuales están definidas en los contratos que se celebran entre las partes, además de constatar que las pequeñas y medianas empresas no cuentan con un sistema de prevención de riesgos que sea apropiado a cada una de ellas, sin embargo mostraron apertura a proporcionar información para poder realizar la presente propuesta como el documento académico que se ha denominado modelo de auditoría interna para estas entidades y mostraron interés en poseer el mismo para poder formalizar el control de sus riesgos.

Conclusión: Las empresas constructoras, solo actúan con base a los riesgos que se dan en el momento, pero no se preocupan por llevar un registro documentado de las acciones a efectuar para solventarlos, los inconvenientes a los que se

enfrentan solo se observan y se sabe de ellos, muy pocas veces se hacen las gestiones necesarias para corregirlos.

Las compañías no cuentan con un proceso de gestión de riesgos que asegure de forma razonable el alcance de los objetivos, lo que conlleva a impedir la identificación de los peligros existentes dentro de la organización. Las sociedades no cuentan con la unidad de auditoría interna que evalúe y gestione los riesgos provenientes de las actividades de los contratos, que determine las deficiencias de controles y brinde respuestas a los riesgos que se identifican; por lo tanto, la administración es la responsable de evaluar los riesgos; sin embargo, esta considera que se debe integrar personal de auditoría interna que se encargue de mejorar la gestión de riesgos y a mantener prácticas de los controles eficientes.

- ✓ Arriaga Figueroa, Arlen del Carmen / Reyes Castillo, Evelyn de la Paz / Rivas García, Carlos Nelson. Marzo de 2014 – San Salvador, El Salvador, Centroamérica

Trabajo titulado: “PLAN DE AUDITORÍA INTERNA BASADA EN RIESGOS PARA EL PROCESO PRODUCTIVO DE EMPRESAS DE LA INDUSTRIA PLÁSTICA”. Sostiene que la propuesta descrita consiste en un plan de auditoría interna basado en riesgos, cuyo objetivo es contribuir al sector de la industria plástica en la identificación, evaluación y gestión de las actividades involucradas en el proceso de producción, ya que contiene un modelo de conocimiento de control interno, realizado mediante cuestionarios basados en los ocho componentes de COSO ERM (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), del cual se deriva una matriz en la que se clasifican, establecen, describen y ponderan los diferentes riesgos identificados para cada actividad. Así mismo se presentan procedimientos que sirven como herramienta para la evaluación de cada uno de estos, considerando al mismo tiempo lo establecido en la NIEPAI (Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de Auditoría Interna) sobre la planificación de un trabajo de aseguramiento.

Conclusiones: Las empresas del sector plástico carecen de un sistema de gestión de riesgos. La mayor parte de las empresas no cuentan con una unidad de

auditoria interna. La industria del sector plástico no posee una herramienta para la evaluación de riesgos en las actividades producción.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- 1) Existe evidencia que la Auditoría Interna Basada en Riesgos al mejorar el nivel de control de riesgos se relaciona positivamente con el aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo del Banco de la Nación.
- 2) Se determinó que la Auditoría Interna Basada en Riesgos al efectuar el nivel de la optimización de costos se relaciona positivamente con el aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo del Banco de la Nación.
- 3) Se determinó que La Auditoría Interna Basada en Riesgos al mejorar el nivel de productividad se relaciona positivamente con el aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo del Banco de la Nación.
- 4) Se determinó que la Auditoría Basada en Riesgos al efectuar el nivel de monitoreo de potenciales fraudes se relaciona positivamente con el aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo del Banco de la Nación.
- 5) Se determinó que la Auditoría Interna Basada en Riesgos se relaciona positivamente con el aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo.

5.2 RECOMENDACIONES

- 1) Mejorar el control de riesgos para asegurar de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo del Banco de la Nación, mediante la implementación de la “Metodología de Auditoría Basada en Riesgos” propuesta en el Anexo 1.
- 2) Implementar un programa de capacitación en gestión de proyectos que permitan establecer costos (Planeamiento, Ejecución, Mantenimiento) y su viabilidad al Banco de la Nación, así como tener claro la comparación entre Costo real (Total que ha costado el proyecto) y Base de costos (Costos esperados y planeados del proyecto). Esta capacitación debe ser orientada hacia las Gerencias de Finanzas y Contabilidad, Operaciones y Banca Estatal y Minoristas, de esta manera se lograra un eficiente Gobierno Corporativo.
- 3) Incorporar el Cuadro Integral de Mando (BSC) a la gestión de la alta dirección, con el objetivo de incrementar el nivel de productividad del Banco de la Nación, plasmadas a través de políticas de desempeño y aplicación de indicadores de gestión, que incluirá la evaluación de las pérdidas económicas y coadyuven a la eficacia de un Buen Gobierno Corporativo.
- 4) Incorporar, de forma continua, sistemas electrónicos automatizados de reporte de transacciones sospechosas y al interno, procesos de segregación de funciones y rotación de personal, en pro de un adecuado monitoreo de potenciales fraudes para mejorar la imagen corporativa y el control interno del Banco de la Nación
- 5) Fortalecer las políticas de Auditoría Interna Basada en Riesgos para Asegurar la eficiencia y la eficacia del Buen Gobierno Corporativo en el Banco de la Nación, mediante la certificación de programas de aseguramiento y mejora de la calidad de Auditoría Interna (Internal Audit Quality Assessment – Performing the Reviews).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1) AGUIRRE, J (2006). **Auditoría y control interno**. Editorial Cultura S.A. Madrid- España.
- 2) ALARCÓN, Reynaldo (2008) **Métodos y Diseños de Investigación del Comportamiento** Segunda Edición. Lima. Universidad Ricardo Palma. Editorial Universitaria.
- 3) ÁLVAREZ, O. (2007) **Auditoría Gubernamental Integral**. Editorial el pacifico. Perú- Lima.
- 4) ÁLVAREZ, O (2007), **Auditoría gubernamental- técnicas y procedimientos**. Editorial el pacifico. Lima-Perú.
- 5) ALVAREZ AGUILAR, José (2000) **Diccionario de Auditoría Gubernamental**. Editorial Universidad de San Martín de Porres. Primera Edición S.A. Lima-Perú. pp. 285
- 6) ALVAREZ ILLANES, Juan (2003) **Auditoría Gubernamental**. Editorial Instituto de Investigación El Pacífico E.I.R.L. Primera Edición. Lima-Perú. pp 783
- 7) BERNAL, César Augusto (2006) **Metodología de la Investigación**. Segunda Edición. Editorial Prentice Hall. México.
- 8) BRAVO, M. (2002). **Auditoría Integral**. Editora Fecat. Lima- Perú.
- 9) BRAVO, M. (2000). **Control interno**. Editorial San Marcos. Lima- Perú.
- 10) BROCK, H.; Palmer, Ch. (1987), **“Contabilidad: Principios y Aplicaciones”**, Editorial Reverté S.A., pp. 95. Barcelona, España.

- 11) BUNGE, Mario (2009) **Estrategias de la Investigación Científica** Fondo Editorial de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima.
- 12) CAMPOS, César (2003), **Tesis Los procesos de control interno en el Departamento de Ejecución Presupuestal de Una Institución del Estado.**
- 13) CASTILLO CHÁVEZ, José (2008) **Administración Pública.** Editorial Editora y Distribuidora Real S.R. Ltda. Lima Perú. Primera Edición. pp 2900.
- 14) CLAROS, Roberto; y LEÓN, Oscar (2012) **El Control Interno como Herramienta de Gestión y Evaluación.** Editorial Pacífico Editores. Lima-Perú. Primera Edición. pp 621.
- 15) CHIAVENATO, Idalberto (2003) **Administración de Recursos Humanos.** Editorial Limusa S.A. Grupo Noriega Editores. Primera Edición. México. pp.546
- 16) CHIAVENATO, I. (2002). **Gestión del Talento Humano.** (1ª ed.). México, D.F: Editorial McGraw – Hill.
- 17) CHIAVENATO, I. (2009). **Comportamiento Organizacional.** (2ª ed.). México, D.F.: Editorial McGraw – Hill.
- 18) CHIAVENATO, I. (2011). **Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones.** (9ª ed.). México, D.F.: Editorial McGraw – Hill.
- 19) COOPERS & LYBRAND E INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS (1997), “**Los nuevos conceptos del Control Interno**”, Ediciones Díaz de Santos S.A., pp. 5-6. Madrid, España.
- 20) COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway

Commission. Control Interno – Marco Integrado – Marco y Apéndices. Mayo 2013.

- 21) Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO – Instituto de Auditores Internos – PriceWaterHouseCoopers - 2009 de la versión española: PriceWaterHouseCoopers - Traducido de: “Enterprise Risk Management – Integrated Framework”
- 22) DEL RÍO ARAUJO, M.; VARELA GONZÁLEZ, J. (2007), “Orientación al Mercado, Rendimiento Empresarial y Resultado Exportador”, Cajamar-Caja Rural, Universidad de Santiago de Compostela, pp. 92. España.
- 23) ESTUPIÑAN R. (2002). **Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales: análisis de informe COSO I y II**. ECO Ediciones. Bogotá. Colombia.
- 24) FLAMHOLTZ, Erick; LACEY, John, (1992) **Contabilidad de los Recursos Humanos**. Tercera Edición. Editorial Prentice Hall, México. pp158.
- 25) FONSECA, O (2007). **Auditoria Gubernamental Moderna**. Editorial enlace Gubernamental S.A.C. Lima- Perú.
- 26) FRANCO CONCHA, P. (2004), “**Evaluación de Estados Financieros**”, III Edición, Centro de Investigación Universidad del Pacífico. pp. 24. Lima, Perú.
- 27) GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1994), “**Introducción a la Economía de la Empresa**”, Ediciones Díaz de Santos S.A., pp. 3. Madrid, España.
- 28) GIRALDO JARA, Demetrio (2005) **Diccionario para Contadores**. Editorial FECAT E.I.R.L. Perú. pp464.
- 29) GOMEZ MORFIN, Joaquín. (2000) **El Control de la Administración**.

Editorial Diana. México. pp.490.

- 30) HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; y BAPTISTA LUCIO, Pilar (1998) **Metodología de la Investigación**. Segunda Edición. Bogotá. Editorial MC. Graw Hill.
- 31) HORNGREN, CH.; HARRISON, W. (2003), “**Contabilidad**”, V Edición, Pearson Educación de México S.A. de C.V., pp. 5. México.
- 32) KAST, Fremont; y ROSENZWEIG, James, (1988) **Administración en las Organizaciones**. Cuarta Edición. Editorial Mc Graw-Hill/Interamericana de México, S.A. de C.V., México. pp 754.
- 33) KEAT, P.; YOUNG, P. (2004), “**Economía de Empresa**”, IV Edición, Pearson Educación de México S.A. de C.V., pp. 28. México.
- 34) LAM Elsa (2002), **Tesis Evaluación del Control Interno basado en el modelo COSO**.
- 35) LAROCCA, Héctor; FAINSTEIN Héctor; BARCOS, Santiago; FRANCO, Jorge; NARVÁES, Jorge; NÚÑEZ, Graciela (2001) **¿Qué es Administración?** Editorial Machi. Segunda Edición. Buenos Aires-Argentina. pp. 535.
- 36) LÓPEZ, V. (2008). **Gestión eficaz de los procesos productivos**. Editorial wolter klumer España SAC. España.
- 37) MANTILLA, S (2005). **Control Interno: Informe coso**. ECO Ediciones. Bogotá. Colombia.
- 38) MENDÍVIL ESCALANTE, V. (2002), “**Elementos de Auditoría**”, Thomson Editores S.A. de C.V., pp. 28. México.

- 39) OSORIO SÁNCHEZ, I. (2000), "**Auditoría I: Fundamentos de Auditoría de Estados Financieros**", II Edición, Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales S.A. de C.V., pp. 142-143. México D.F., México.
- 40) PERDOLO, J (2000). **Fundamentos de Control Interno**. sexta edición. Internacional Thomson Ediciones S.A. México.
- 41) PERDOMO MORENO, A. (2000), "**Análisis e interpretación de estados financieros**", Impresora y Editora Rodríguez, pp. 1. México.
- 42) PLAN ESTRATÉGICO BANCO DE LA NACIÓN 2013-2017 (2013). Aprobado MEDIANTE ACUERDO N° 001-2013/010-FONAFE DE FECHA 06 DE SETIEMBRE DE 2013.
<http://portal.bn.com.pe/wps/wcm/myconnect/9d381d00412b2bc38ea3fe92c550801e/plan-estrategico-2013-2017.pdf?MOD=AJPERES>.
- 43) QUILCA, Edgar (2006), **tesis La aplicación de la auditoría administrativa y el desarrollo organizacional**.
- 44) REYES PONCE, Agustín (1995) **Administración de Personal**. Quinta Edición, Editorial LIMUSA, Wiley S.A. México. 242 pp.
- 45) RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín (2010) **Auditoría Administrativa**. Editorial Trillas. Novena Edición. México. pp.448
- 46) RUIZ, Jorge; y ORTIZ, Alberto (1995). **Presupuesto. Enfoque moderno de planeación y control de recursos**. Colombia. Segunda Edición. Editorial McGraw Hill.
- 47) Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, Resoluciones SBS: Reglamento de la Gestión Integral de Riesgos N° 37-2008 y Reglamento de Auditoría

Interna N°11699-2008

- 48) VALERIANO ORTIZ, Luis Fernando. (2006) **Auditoría Administrativa**. Editorial San Marcos. Lima-Perú. Tercera Edición. pp.232

- 49) YARASCA, P (2006). **Auditoria, fundamentos con un enfoque moderno**. Lima-Perú

4. ANEXOS

Anexo N°1 Metodología Auditoria Basada en Riesgos para el Banco de la Nación.

Anexo N°2 Instrumento de recolección de datos

Anexo N°3 Matriz de coherencia interna

ANEXO N°1

MANUAL DE AUDITORIA INTERNA

FINALIDAD

Contar con un método que permita de manera continua, a la Gerencia de Auditoria Interna, desarrollar una Auditoria Basada en Riesgos y evaluar el funcionamiento de la Gestión Integral de Riesgos y del Sistema de Control Interno del Banco.

ÍNDICE

1. OBJETIVO	3
2. FINALIDAD	3
3. ALCANCE	3
4. BASE LEGAL	3
5. VIGENCIA	3
6. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	3
7. POLITICAS GENERALES	6
7.1 Sobre independencia	6
7.2 Sobre la Declaración Anual de Independencia de la Gerencia de Auditoria Interna	6
7.3 Sobre impedimentos de independencia y objetividad por parte de los auditores	6
7.4 Relacionadas con el cumplimiento de la normativa	7
7.5 Relativas al personal y a la organización de los recursos de la Gerencia de Auditoria Interna	8
7.6 Relativas a la realización del trabajo de Auditoria Interna	8
7.7 Relativas a la comunicación de resultados	8
7.8 Seguimiento de medidas correctivas	9
8. VISIÓN GENERAL DE LA AUDITORÍA INTERNA	9
8.1 Definición de Auditoría Interna	9
8.2 Reglamento de Auditoria	9
8.3 Código de Ética de Auditoria	9
8.4 Funciones de Auditoría	10
9. SISTEMA DE CONTROL INTERNO	11
8.1 Definición	11
8.2 Participantes	11
8.3 Gestión de Riesgo Empresarial (ERM)	11
10. METODOLOGIA DE AUDITORÍA BASADA EN RIESGOS	13
9.1 Descripción y Enfoque de la Metodología de la Auditoria Basada en Riesgos (ABR)	13
9.2 Fases de la Metodología de Auditoria Basada en Riesgos	14
a. Evaluación y Planificación	14
b. Elaboración del Plan de Auditoría	16
c. Ejecución del Plan de Auditoría	18
– Planificación	18
– Ejecución	20
– Finalización	23
d. Comunicación de Resultados	24
e. Seguimiento	25
11. PROGRAMA DE ASEGURAMIENTO Y MEJORA DE LA CALIDAD DE AUDITORÍA INTERNA	27
10.1 Evaluaciones Internas	27
10.2 Evaluaciones Externas	28
12. RESPONSABILIDADES	28
ANEXOS	

1. OBJETO

Establecer los mecanismos que permitan a la Gerencia de Auditoría Interna realizar adecuadamente las actividades de aseguramiento, consultoría u otras actividades encargadas por la alta Dirección, que permitan evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgo, control y gobierno en el Banco de la Nación.

2. FINALIDAD

Contar con un método que permita de manera continua, a la Gerencia de Auditoría Interna, desarrollar una Auditoría Basada en Riesgos y evaluar el funcionamiento de la Gestión Integral de Riesgos y del Sistema de Control Interno del Banco.

3. ALCANCE

Lo establecido en el presente manual, será de cumplimiento obligatorio para todas las unidades orgánicas y trabajadores del Banco que intervienen en los procesos y servicios descritos en la presente norma.

4. BASE LEGAL

El presente manual fue elaborado tomando como referencia, principalmente, la siguiente normativa:

- Reglamento de la Gestión Integral de Riesgos, y sus modificatorias, aprobado con Resolución de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP N° 037-2008, publicado el 10 de enero del 2008.
- Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las Entidades del Estado, aprobado con Resolución de Contraloría General N° 458-2008-CG, publicado el 28 de octubre del 2008.
- Reglamento de Auditoría Interna y sus modificatorias, aprobado con Resolución de la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradora Privada de Fondos de Pensiones N° 11699-2008, publicado el 28 de noviembre del 2008.
- Evaluaciones internas y externas de la auditoría interna, aprobado mediante Circular de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP N° G-161-2012, publicado el 27 de enero del 2012.
- Reglamento del Comité de Riesgos del Banco de la Nación, BN-REG-1030 N° 023-01 Rev.1, aprobado en Sesión de Directorio N° 1770 de fecha del 13 de agosto de 2009.
- Reglamento del Comité de Auditoría del Banco de la Nación, BN-REG-1020 N° 007-03, aprobado en Sesión de Directorio N° 1893-2012 del 01 de marzo de 2013.
- Reglamento Interno de Trabajo del Banco de la Nación, BN-REG-4100-014-04, aprobado por Expediente N° 70084-2013-MTP/1/20.23, del 30 de mayo de 2013.
- Reglamento de Organización y Funciones del Banco de la Nación, BN-ROF- 2800-001-13 Rev. 1, aprobado en Sesión de Directorio N° 2018, del 03 de setiembre de 2014.
- Manual de Organización y Funciones de la Gerencia de Auditoría Interna, BN-MOF-1400-05-01 Rev.0, aprobado en Sesión de Directorio N° 2061, del 25 de junio de 2015.
- Manual de Organización y Funciones de la Gerencia de Riesgos, BN-MOF-2100-006-04, aprobado mediante Resolución de Gerencia General N° 043-2015, del 26 de junio de 2015.

5. VIGENCIA

La presente norma entrará en vigencia a partir de la fecha de su publicación.

6. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

a) Actividades Programadas

Son aquellas que se encuentran incluidas en el Plan Anual de Trabajo de Auditoría.

b) Auditoría Basada en Riesgos (ABR)¹

¹ Basado en la Resolución SBS N° 11699-2008, Resolución SBS N° 037-2008, COSO ERM

Conjunto de procesos mediante los cuales la auditoría provee aseguramiento independiente al Directorio acerca de que:

- Si los procesos y medidas de gestión del riesgo que se encuentran implementadas están funcionando de acuerdo con lo esperado.
- Si los procesos de gestión de riesgos son apropiados y están bien diseñados.
- Si las medidas de control de riesgos que la Gerencia General ha implementado son adecuadas y efectivas, y reducen el riesgo al nivel de tolerancia aceptado por el Directorio.

c) Apetito por el riesgo

El nivel de riesgo que el Banco está dispuesto a asumir en su búsqueda de rentabilidad y valor.

d) Conflicto de intereses

Se refiere a cualquier relación que vaya o parezca ir en contra del mejor interés de la organización. Un conflicto de intereses puede menoscabar la capacidad de una persona para desempeñar sus obligaciones y responsabilidades de manera objetiva.

e) Control Interno

Proceso realizado por el Directorio, la Gerencia General y el personal, diseñado para proveer un aseguramiento razonable en el logro de objetivos referidos a:

- La eficacia y eficiencia de las operaciones.
- La confiabilidad de la información financiera, y
- El cumplimiento de las leyes aplicables y regulaciones.

f) ERM (Enterprise Risk Management o Gestión del Riesgo Empresarial)

Conjunto de acciones (proceso) llevadas a cabo por el Directorio, la Gerencia General y el resto del personal de una organización, aplicado en el establecimiento de la estrategia y a lo largo de la organización y que procura que los riesgos estén dentro del nivel aceptado para proveer una seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

g) Evento

Suceso o serie de sucesos causados por factores internos o externos al Banco y que afectan a la consecución de algún objetivo. El evento o incidencia es la materialización de un riesgo que puede estar identificado o no.

h) Gestión Integral de Riesgos

Es un proceso, efectuado por el Directorio, la Gerencia General y el personal aplicado en todo el Banco y en la definición de su estrategia, diseñado para identificar potenciales eventos que pueden afectarla, gestionarlos de acuerdo a su apetito por el riesgo y para proveer una seguridad razonable en el logro de sus objetivos.

i) Hechos significativos

Aquellos hechos que tienen impacto importante sobre la situación financiera de la compañía, o sobre el logro de sus objetivos.

- j) Independencia**
Es la libertad de condicionamientos que amenazan la capacidad de la actividad de Auditoría Interna para llevar a cabo sus responsabilidades de forma neutral.
- k) Impacto**
Consecuencia de la materialización de un riesgo, expresado en términos monetarios, como pérdidas financieras, las cuales son estimadas mediante métodos cualitativos o cuantitativos.
- l) Objetividad**
Es una actitud mental independiente, que permite que los auditores internos lleven a cabo sus trabajos con honesta confianza en el producto de su labor y sin comprometer de manera significativa su calidad. La objetividad requiere que los auditores internos no subordinen su juicio al de otros sobre temas de auditoría.
- m) Probabilidad**
Probabilidad de ocurrencia de la materialización de un riesgo. Puede determinarse con base en información histórica o, en su defecto, con base en la experiencia y los conocimientos del personal involucrado en los procesos analizados.
- n) Proceso**
Conjunto de actividades, tareas y procedimientos organizados y repetibles que producen un resultado esperado.
- o) Riesgo**
La condición en que existe la posibilidad de que un evento ocurra e impacte negativamente sobre los objetivos del Banco.
- p) Riesgo inherente o bruto**
Es aquel riesgo que existe sin realizar acciones que permitan alterar la probabilidad o impacto.
- q) Riesgo residual**
Es aquel riesgo que permanece después de haber realizado acciones de respuesta que permitan alterar la probabilidad e impacto.
- r) Seguridad razonable**
Se refiere al nivel de seguridad que el Banco puede tener en alcanzar sus objetivos, considerando que siempre es posible que se produzcan desviaciones o impactos financieros importantes que no sean prevenidos o detectados, dada la incertidumbre inherente al futuro.
- s) Servicios de aseguramiento**
Exámenes objetivos de evidencias realizadas por la Gerencia de Auditoría Interna del Banco, los cuales tienen el propósito de proveer una evaluación independiente de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno de una organización.
- t) Servicios de consultoría**
Actividades de asesoramiento, consejo y servicios afines proporcionados a los usuarios, cuya naturaleza y alcances están acordados con los mismos y están dirigidos a añadir valor y a mejorar los procesos del gobierno corporativo, gestión de riesgos y control de la organización, sin que la Gerencia de Auditoría Interna asuma responsabilidades de gestión.
- u) Tolerancia al riesgo**

El nivel de variación que el Banco está dispuesto a asumir en caso de desviación a los objetivos empresariales trazados.

7. POLITICAS GENERALES

7.1. Sobre independencia

- a) La Gerencia de Auditoría Interna tiene la independencia suficiente para cumplir con sus funciones de manera efectiva, eficiente y oportuna, contando para ello con todas las facultades que le permitan el logro de sus objetivos.
- b) Sus integrantes están efectivamente separados de las funciones operativas y administrativas del Banco.
- c) La Gerencia de Auditoría Interna depende orgánica, funcional y administrativamente del Directorio y reporta periódicamente a dicho órgano a través del Comité de Auditoría.

7.2. Sobre la Declaración Anual de Independencia de la Gerencia de Auditoría Interna

La Norma Internacional para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna “N° 1110 - Independencia dentro de la organización” da énfasis a que el personal de auditoría interna debe ratificar ante el Comité de Auditoría, al menos anualmente, la independencia que tiene la actividad de auditoría interna dentro de la organización.

En cumplimiento de dicha norma internacional, la Gerencia de Auditoría Interna ha elaborado un Formulario de Declaración Anual de Independencia (**ver ANEXO N° 01**), con la finalidad de informar de manera anual al Comité de Auditoría que las actividades que vayan a ser desempeñadas por los auditores internos están libres de impedimentos y prejuicios que puedan comprometer su objetividad en la consideración de los hechos y la imparcialidad en la formulación de sus opiniones, conclusiones y recomendaciones.

La citada declaración debe ser llenada y firmada al menos una vez al año por personal de planta de la Gerencia de Auditoría Interna y debe ser custodiada por las Jefaturas de cada Subgerencia de Auditoría Interna.

7.3. Sobre impedimentos de independencia y objetividad por parte de los auditores

- a) La Gerencia de Auditoría Interna deberá mantener una posición de independencia con respecto a las actividades que evalúe, no asumiendo responsabilidades sobre las operaciones. Esto implica que no es un órgano ejecutivo y no mantiene autoridad ni competencia sobre las áreas de negocio, salvo para el seguimiento y el control de la implementación de mejoras y recomendaciones que efectúe.
- b) De acuerdo a la definición de Auditoría Interna, ésta es una actividad independiente y objetiva, por lo que el auditor interno debe tener en cuenta estas características durante su labor para agregar valor y mejora en las operaciones del Banco.
- c) Las actividades de aseguramiento llevadas a cabo por el equipo de auditoría, deben estar libres de toda influencia para expresar una opinión o conclusión independiente. Los Auditores Internos deben ser objetivos en el cumplimiento de su trabajo a través de una actitud mental neutral, confianza en su labor, sin subordinar su juicio sobre asuntos de auditoría a otras personas.
- d) Las amenazas a la independencia deben contemplarse en todos los niveles, del auditor individual, de cada trabajo, funcional y organizacional.
- e) En función a la naturaleza de la comunicación, el auditor debe comentar al Gerente de Auditoría Interna o a quien éste designe, cuando éste se encuentre frente a una situación que amenace su independencia. Éstas son algunas situaciones que podrían amenazar la independencia del auditor:
 - Conflicto de intereses.

- Limitaciones al alcance.
- Restricciones al acceso a los registros, al personal y a los bienes.
- Limitaciones de recursos tales como el financiero.

Independencia dentro de la organización para actividades:

a) De aseguramiento:

- Para evitar que la objetividad se cuestione, los auditores no deben formar parte de actividades de aseguramiento en las que ellos hayan tenido participación el año inmediato anterior. Es decir, deben abstenerse a evaluar operaciones en las que hayan tenido responsabilidad.
- Las actividades de aseguramiento para funciones en las cuales el Gerente de Auditoría haya tenido responsabilidades, debe ser supervisadas por alguien ajeno a la actividad de auditoría interna.

b) De consultoría:

- Los auditores internos pueden proporcionar servicios de consultoría relacionados a operaciones de las cuales hayan sido previamente responsables.
- Si los auditores internos tuvieran problemas que afecten su independencia u objetividad en el trabajo respecto a los servicios de consultoría que le fueren propuestos, se deberá informar de esta situación de forma oportuna al jefe inmediato superior antes de aceptar el trabajo.

7.4. Relacionadas con el cumplimiento de la normativa

El personal de Auditoría interna durante el desarrollo de sus actividades, debe basar sus evaluaciones teniendo en cuenta, el cumplimiento de las normativas:

- a) Externas: Marco regulatorio establecido por organismos reguladores y/o supervisores tales como: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), etc.; y normas que conducen el accionar de la Función de Auditoría Interna, tales como las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna y el Código de Ética emitidas por "The Institute of Internal Auditor", directrices de auditoría previstas por el Information Systems Audit and Control Association – ISACA, International Organization for Standardization – ISO y otras relacionadas, según corresponda.
- b) Internas: Manuales, Directivas, Circulares, entre otros documentos en el que se establecen roles, responsabilidades y procedimientos aplicables en las diversas unidades orgánicas del Banco.

7.5. Relativas al personal y a la organización de los recursos de la Gerencia de Auditoría Interna

- a) Los asuntos administrativos relacionados al personal de la Gerencia de Auditoría Interna, deben coordinarse en primera instancia con la Subgerencia a la que reporta cada personal del área, quien de acuerdo a su competencia lo atenderá o derivará su atención al Gerente de Auditoría Interna.
- b) Se debe solicitar recursos financieros para materiales, capacitación y recursos humanos cada año para el cumplimiento del plan anual de trabajo.
- c) Se debe mantener informado al Comité de Auditoría de las labores y logros de la Gerencia de Auditoría.
- d) El personal de auditoría interna deberá tener un mínimo de cuarenta horas de capacitación, la cual comprenderá temas de fraude, riesgo y controles de tecnología de información, técnicas de auditoría, entre otros.

7.6. Relativas a la realización del trabajo de Auditoría Interna

- a) Por disposición de la Superintendencia, se elaborará anualmente un Plan Anual de Auditoría Interna, el mismo que debe ser aprobado por el Comité de Auditoría, ratificado por el Directorio y remitido a la Superintendencia.
- b) El Plan Anual de Auditoría deberá documentarse siempre, de acuerdo con los procedimientos establecidos para ello.
- c) Se mantendrá estricto seguimiento del cumplimiento del programa de trabajo.
- d) Toda revisión será documentada, según los procedimientos escritos, elaborados para tal fin.
- e) Se debe respetar la asignación de funciones del Manual de Organización y Funciones, lo cual estará por escrito para cada miembro de la Gerencia de Auditoría Interna.
- f) Toda solicitud de información, asesorías, confirmaciones, respuestas y demás comunicados, se enviarán con conocimiento del superior inmediato y del Gerente de Auditoría Interna, cuando corresponda.
- g) Se comunicará el inicio de las actividades programadas en el Plan de Trabajo de Auditoría Interna, mediante carta de acreditación, refrendada por el Gerente de Auditoría Interna.

7.7. Relativas a la comunicación de resultados

- a) El personal de la Gerencia de Auditoría Interna reportará al Gerente de Auditoría Interna, quien a su vez, responde ante el Presidente del Directorio y el Comité de Auditoría.
- b) El Gerente de Auditoría Interna aprobará el acceso de los auditores externos a los papeles de trabajo.
- c) A todas las comunicaciones emitidas por la Gerencia de Auditoría Interna a terceros, se les adicionara un texto estándar que enfatice la confidencialidad de la información y las consecuencias de su mal uso.

7.8. Seguimiento de medidas correctivas

La Gerencia de Auditoría Interna del Banco es responsable de la evaluación y seguimiento de la implementación de las medidas correctivas formuladas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, por la Gerencia de Auditoría Interna y por Auditoría Externa; cuyos resultados serán comunicados al Comité de Auditoría Interna, para que a su vez sea comunicado al Directorio y a la citada Superintendencia; en la periodicidad establecida en el presente Manual de Auditoría Interna.

8. VISIÓN GENERAL DE LA AUDITORÍA INTERNA

8.1. Definición de Auditoría Interna

La Auditoría Interna es la actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de la empresa. Ayuda a la 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.

8.2. Reglamento de Auditoría

El Reglamento de Auditoría define el propósito, la autoridad y la responsabilidad de la actividad de auditoría interna, este documento establece la posición de la actividad de auditoría interna dentro del Banco, autoriza su acceso previa comunicación formal a registros, personal e información sobre bienes relevantes y define el ámbito de actuación de las actividades de la auditoría interna.

8.3. Código de Ética de Auditoría

La Gerencia de Auditoría Interna utiliza como marco de referencia el Código de Ética establecido en el Marco Internacional para la práctica de la Auditoría Interna del Institute of Internal Auditors,

que contiene una serie de principios significativos para la profesión y el ejercicio de auditoría interna, y reglas de conducta que describen el comportamiento que se espera de los auditores internos. Su propósito es promover una cultura ética en la profesión.

a) Principios:

Los auditores internos deben desempeñar sus funciones en concordancia con los siguientes principios:

- **Integridad**
La integridad de los auditores internos establece confianza y, consiguientemente, provee la base para confiar en su juicio.
- **Objetividad**
Los auditores internos exhiben el más alto nivel de objetividad profesional al reunir, evaluar y comunicar información sobre la actividad o proceso a ser examinado. Los auditores internos hacen una evaluación equilibrada de las circunstancias relevantes y forman sus juicios sin dejarse influir indebidamente por sus propios intereses o por otras personas.
- **Confidencialidad**
Los auditores internos respetan el valor y la propiedad de la información que reciben y no divulgan información sin la debida autorización a menos que exista una obligación legal o profesional para hacerlo.
- **Competencia**
Los auditores internos aplican el conocimiento, aptitudes y experiencia necesarios al desempeñar los servicios de auditoría interna.

b) Reglas de conducta:

- **Integridad de los auditores internos:**
 - Desempeñarán su trabajo con honestidad, diligencia y responsabilidad.
 - Respetarán las leyes y comunicarán lo que corresponda de acuerdo con la ley y la profesión.
 - No participarán a sabiendas en una actividad ilegal o de actos que vayan en detrimento de la profesión de auditoría interna o del Banco.
 - Respetarán y contribuirán con los objetivos legítimos y éticos del Banco.
- **Objetividad de los auditores internos:**
 - No participarán en ninguna actividad o relación que pueda perjudicar o aparente perjudicar su evaluación imparcial. Esta participación incluye aquellas actividades o relaciones que puedan estar en conflicto con los intereses del Banco.
 - No aceptarán prebenda alguna que pueda perjudicar o aparente perjudicar su juicio profesional.
 - Divulgarán todos los hechos materiales que conozcan y que, de no ser divulgados, pudieran distorsionar el informe de las actividades sometidas a revisión.
- **Confidencialidad de los auditores internos:**
 - Serán prudentes en el uso y la protección de la información adquirida en el transcurso de su trabajo.
 - No utilizarán información para lucro personal o que de alguna manera fuera contraria a la ley o en detrimento de los objetivos legítimos y éticos del Banco.

- **Competencia**

Los auditores internos:

- Participarán solo en aquellos servicios para los cuales tengan los suficientes conocimientos, aptitudes y experiencia.
- Desempeñarán todos los servicios de auditoría interna en concordancia con las normas vigentes para la Práctica Profesional de Auditoría Interna.
- Mejorarán continuamente sus habilidades y la efectividad y calidad de sus servicios.

8.4. Funciones de Auditoría

Las funciones del personal asignado a la Gerencia de Auditoría Interna, se encuentran indicadas en el Manual de Organización y Funciones de la Gerencia de Auditoría Interna.

9. SISTEMA DE CONTROL INTERNO

9.1 Definición

El Sistema de Control Interno es un proceso realizado por el Directorio, la Gerencia y el personal de la organización, diseñado para proveer un aseguramiento razonable en el logro de objetivos referidos a la eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

9.2 Participantes

El Sistema de Control Interno involucra a los miembros del Directorio, funcionarios y trabajadores que forman parte del Banco, por lo que la participación de cada uno de ellos está claramente definida en los manuales de organización y funciones, de políticas y procedimientos, de control de riesgos, y en normas similares establecidas por el Banco.

9.3 Gestión de Riesgo Empresarial (ERM)

El enfoque de Gestión de Riesgo Empresarial (ERM) del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), es el marco integrado para la gestión de riesgos corporativos.

Su misión es proporcionar liderazgo de pensamiento a través de la creación de estructuras y orientaciones generales sobre la gestión del riesgo empresarial, el control interno y la disuasión del fraude, diseñado para mejorar el desempeño organizacional, la gestión y reducir el alcance del fraude en las organizaciones.

El marco integrado comprende cuatro objetivos (estratégicos, operaciones, informes y de cumplimiento) y ocho componentes que a continuación se detalla una breve descripción de cada uno de los componentes:

- **Ambiente Interno**

Es el componente que brinda disciplina y estructura, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la Gestión de Riesgos corporativos. Los factores del ambiente interno incluyen a la filosofía de gestión de riesgos del Banco, el riesgo aceptado, la supervisión ejercida por la Dirección, la integridad, los valores éticos, la competencia de su personal, la forma en que la Dirección asigna la autoridad y la responsabilidad, y organiza y desarrolla a sus empleados.

- **Establecimiento de Objetivos**

Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ello una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Dado que el Banco se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas, una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, los

mismos que tienen que estar alineados al riesgo aceptado por el Banco y que orienten a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma.

- **Identificación de Eventos**

La Dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarán al Banco y determina si representan oportunidades o si afectan negativamente a la capacidad del Banco para implementar con éxito la estrategia y lograr los objetivos.

Los eventos pueden provenir tanto de factores internos (infraestructura, cultura, personal, procesos, tecnología) como de factores externos (factores económicos, ambientales, políticos, sociales, tecnológicos, etc.); basados en acontecimientos o tendencias pasadas (historial crediticio, deterioro) o en acontecimientos futuros (competidores, inversores).

- **Evaluación del Riesgo**

La evaluación de los riesgos permite al Banco considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de los objetivos. La Dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva - probabilidad e impacto - y usa una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en el Banco. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.

- **Respuesta al Riesgo**

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costes y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de la tolerancia al riesgo establecido. La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo general para el Banco o bien una perspectiva de cartera de riesgos, determinando si el riesgo residual general concuerda con el riesgo aceptado por el Banco.

- **Actividades de Control**

Las actividades de control comprenden las políticas y procedimientos que ayudan a que se lleven a cabo las respuestas de la Dirección a los riesgos. Las actividades de control tienen lugar a través del Banco, a todos los niveles y a las funciones. Incluyen una gama de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones.

- **Información y Comunicación**

La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permite a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información usan datos generados internamente y otras entradas de fuentes externas y sus salidas informativas facilitan la gestión de riesgos y la toma de decisiones informadas relativas a los objetivos. También existe una comunicación eficaz fluyendo en las direcciones dentro de la organización. El personal recibe un mensaje claro desde la Alta Dirección de que se deben considerar seriamente las responsabilidades de gestión de riesgos corporativos. Las personas entienden su papel en dicha gestión y como las actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás. Asimismo, deben tener unos medios para comunicar hacia arriba la comunicación significativa. También debe haber una comunicación eficaz con terceros.

- **Supervisión**

La gestión de riesgos corporativos se supervisa revisando la presencia del funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, a través de actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas. Durante el transcurso

normal de las actividades de gestión, tiene lugar una supervisión permanente. El alcance y frecuencia de las evaluaciones independientes se determinara en función de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de supervisión permanente. Las deficiencias en la gestión de riesgos corporativos se comunican de forma ascendente, trasladando los temas más importantes a la Alta Dirección.



Figura 1: Cubo del Coso ERM

10. METODOLOGÍA DE AUDITORÍA BASADA EN RIESGOS

10.1 Descripción y enfoque de la Metodología de la Auditoría Basada en Riesgos (ABR)²

La ABR consiste en un conjunto de procesos mediante los cuales la auditoría provee aseguramiento independiente al Directorio en:

- Los procesos, controles y medidas de gestión del riesgo que se encuentran implementadas y si están funcionando de acuerdo con lo esperado.
- La idoneidad de los procesos de gestión de riesgos son apropiados y se encuentran permanentemente actualizados.
- La efectividad del control de riesgos implementado por la Gerencia, y si reducen el riesgo al nivel de tolerancia aceptado.

En esta sección se desarrollará la Metodología de la Auditoría Basada en Riesgos que implementará el Banco, en concordancia con la normativa regulatoria vigente y los estándares internacionales para la buena práctica de la actividad. Esta metodología se adecua a lo establecido en la Resolución SBS N° 11699-2008 (Reglamento de Auditoría Interna) y su modificatoria la cual es utilizada por la Gerencia de Auditoría Interna para el desarrollo de sus funciones, e internaliza los lineamientos establecidos, principalmente, en el enfoque COSO ERM y en la Resolución SBS N° 037-2008 (Reglamento de la Gestión Integral de Riesgos) y sus modificatorias.

La implementación de esta metodología basada en las dimensiones del Cubo de Coso ERM, posibilita una eficiente aplicación de los recursos utilizando un enfoque de revisión orientado al riesgo. Implica una mayor tarea de revisión en aquellos ciclos y unidades operativas consideradas riesgosas y menores tareas de revisión en donde el riesgo está minimizado.

La Metodología de la ABR que implementa el Banco se focaliza en la revisión de los aspectos más riesgosos de sus procesos y se consideran dos escenarios:

² Basado en la Resolución SBS N°11699-2008, Resolución SBS N° 037-2008, COSO ERM

- Escenario 1: “El Banco cuenta con un sistema de gestión de riesgo adecuado”. Esto implica que las Unidades de Negocio y Soporte del Banco, con el apoyo de la Gerencia de Riesgos, ya han identificado, calificado y tratado los diferentes tipos de riesgos que enfrenta el Banco por proceso de negocio. En este escenario, la Gerencia de Auditoría Interna, sin perjuicio de la necesidad de verificaciones adicionales propias del debido cuidado profesional, puede confiar en mayor grado en esta evaluación de riesgos realizada y desarrollar su Plan de Auditoría Basado en Riesgos, de tal manera que complemente las acciones realizadas por el Banco y aumente el valor de las actividades de la auditoría interna.
- Escenario 2: “El Banco cuenta con un sistema de gestión de riesgo poco o no desarrollado”. En este escenario, la Gerencia de Auditoría Interna, deberá preparar un Plan de auditoría a partir de la propia evaluación de riesgos que pueda realizar; para lo cual, deberá considerar la Metodología de la Auditoría Basada en Riesgos (Metodología ABR) que se desarrolla en esta sección.

10.2 Fases de la Metodología de Auditoría Basada en Riesgos

La Metodología ABR para el Banco consta de cinco (5) fases: Evaluación y Planificación; Elaboración del Plan de Auditoría; Ejecución del Plan de Auditoría; Comunicación de Resultados y Seguimiento.

A continuación se detalla una breve explicación de las cinco fases de la metodología de ABR:

- a) Evaluación y Planificación:** Esta fase consiste en evaluar al Banco a nivel entidad y a nivel de procesos, lo que permitirá la identificación de los temas más riesgosos. Esta fase contempla la identificación, delimitación y priorización de los procesos del Banco; así como, la identificación y calificación de riesgos y controles relacionados con dichos procesos. Así también, en la otra fase se evaluará los procesos estratégicos de la actividad sujeta a revisión por la auditoría interna.

El universo auditable considera todos los procesos de la organización, por lo tanto incluye los procesos estratégicos, operativos y de soporte. Cabe indicar que para los procesos de evaluación e identificación de la información se utilizan las siguientes herramientas: SQL, IDEAS, TEAM MATE, entre otras que aporten valor para el desarrollo de las actividades.

Evaluación y Planeamiento a nivel Entidad

La evaluación del Banco a nivel de entidad ayuda a identificar aquellos elementos que conllevan mayor riesgo o que poseen características inusuales, lo que permitirá que estos temas reciban una especial atención en el plan de auditoría.

La metodología a seguir para una evaluación de riesgos a nivel entidad en el Banco usada por la Gerencia de Auditoría Interna consta de cuatro pasos: Identificación de responsables claves; Entendimiento preliminar del Sistema de Control Interno; Profundizar el entendimiento; y Conclusión de nivel de riesgo a nivel entidad.

Pasos	Descripción
Identificación de responsables claves	Identificar y seleccionar a los principales responsables de la gestión en el Banco en tres niveles: responsables de procesos estratégicos (por ejemplo: Gerencia General), responsables de procesos operativos (por ejemplo: Gerente de Finanzas y Contabilidad) y responsables de procesos de soporte (Por ejemplo: Gerente de Logística).
Entendimiento preliminar del Sistema de Control Interno	Aplicar las encuestas predefinidas sobre el Sistema de Control a cada uno de los responsables claves identificados, teniendo en consideración los ocho componentes del COSO ERM (Ambiente interno, Establecimiento de objetivos, Identificación de eventos, Evaluación de riesgos, Tratamiento al riesgo, Actividades

	de control, Información y comunicación, Supervisión). Luego tabular, entender y analizar el resultado de las encuestas, con el fin de tener una primera percepción sobre cómo se encuentra el Sistema de Control Interno del Banco.
Profundización del entendimiento	Planificar y realizar entrevistas a cada uno de los responsables claves, focalizándose en los temas de mayor importancia según las áreas a las que pertenecen y según las respuestas brindadas en las encuestas, con el fin de definir potenciales eventos (riesgos) que puedan afectar la consecución de los objetivos estratégicos, de operaciones, de información y cumplimiento del Banco y; los procedimientos y lineamientos que previenen, detectan o mitigan estos potenciales eventos (controles).
Conclusión del nivel de riesgo	Documentar los riesgos y controles claves identificados y su calificación, asignándole a cada riesgo una de las cuatro categorías: estratégicos, operativos, financieros de información y de cumplimiento. En función de la calificación de los riesgos y controles, se deberán priorizar los riesgos en función de su calificación residual. Para la evaluación de riesgos y controles se requiere tomar la metodología detallada en la siguiente sección, específicamente las fases "Identificación y evaluación de riesgos" e "Identificación y calificación de controles".

Evaluación y Planeamiento a Nivel de Procesos

Luego de realizar la evaluación a nivel de la entidad y haber documentado los aspectos más riesgosos es necesario evaluar el nivel de riesgos a nivel procesos con el fin de preparar un Plan Anual de Trabajo de Auditoría basado en riesgos; para lo cual es necesario identificar, delimitar y priorizar todos sus procesos, para luego identificar y calificar riesgos y controles asociados a los mismos, lo que permitiría focalizar el Plan Anual de Trabajo de Auditoría a los procesos más relevantes para el Banco.

La metodología de evaluación de riesgos a nivel procesos consta de cuatro fases: Identificación y priorización de procesos; Documentación de procesos; Identificación y evaluación de riesgos; e Identificación y clasificación de controles.

➤ Identificación y priorización de procesos

Identificación de procesos

El Banco a través de la Metodología para la identificación y diseño de procesos, deberá tener claramente definidos los procesos que la conforman, agrupados en las siguientes cuatro categorías: procesos estratégicos; procesos operativos, procesos de soporte y procesos de control, según se muestra en el siguiente cuadro:

Procesos	Descripción
Estratégicos	Aquellos que gestionan la relación de la organización con el entorno. Gestionan la forma en que se toman decisiones sobre planificación y mejoras de la organización. Proporcionan directrices a los procesos de Control, de Negocio y de Apoyo y son ejecutados por el Directorio y la Alta Gerencia para poder cumplir con los objetivos y políticas planteadas en el Banco. Estos procesos están asociados a la planificación estratégica, táctica y operativa de la organización y las directrices de administración integral de riesgos, entre otros aspectos.
Operativos	Aquellos de los que la organización tiene una gran dependencia. El cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos depende en gran parte de ellos. Son los procesos esenciales del Banco, enfocados en la ejecución efectiva de las políticas y estrategias relacionadas con la calidad de los productos o servicios que se ofrecen a los clientes.
Soporte	Sirven de soporte y apoyo para los procesos claves. Producen los servicios que necesita la empresa pero no agregan valor directamente al cliente. Soportan a los procesos estratégicos, de control y de negocio y se enfocan,

Procesos	Descripción
	entre otras cosas, en lo siguiente: proporcionar personal competente, reducir los riesgos del trabajo, preservar la calidad de los materiales, equipos y herramientas, mantener las condiciones de operatividad y funcionamiento, coordinar y controlar la eficacia del desempeño administrativo y la optimización de los recursos. Asimismo, incluyen aquellos que proveen servicios legales, contables, financieros y de comunicaciones.
Control	Procesos que controlan el desenvolvimiento de las actividades realizadas a fin de que éstas sean ejecutadas respetando las disposiciones emitidas por los organismos reguladores (SBS), así como las emitidas por el Banco.

Priorización de procesos

Se priorizan teniendo en consideración la criticidad de los procesos (Alto, Medio y Bajo). Se determinará la criticidad de los procesos a través del Procedimiento de Evaluación de la Criticidad de los Procesos del Banco.

➤ Documentación de procesos

El relevamiento y documentación se da con el fin de lograr un entendimiento a nivel de actividades de los mismos, lo que permitirá a su vez la identificación de riesgos y los controles relacionados.

➤ Identificación y evaluación de riesgos

El Banco realiza la identificación y evaluación de riesgos con la Metodología para la Gestión Integral del Riesgo, basado en los mejores elementos y prácticas del enfoque ERM/COSO que brinda recomendaciones sobre cómo evaluar y mejorar los sistemas de control.

Un riesgo es una condición, en la cual existe la posibilidad de que un evento ocurra e impacte negativamente a los objetivos del Banco.

Etapas	Descripción
Identificación de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar y analizar los riesgos identificados a nivel entidad, previamente. - Analizar la documentación de los procesos/subprocesos. - Utilizando el entendimiento del subproceso (inputs, outputs, sistemas, personas, etc.) se identifican los riesgos que podrían causar que los objetivos del subproceso no se alcancen.
Evaluación de riesgos	Para la evaluación de riesgos de los procesos del Banco, la Gerencia de Auditoría Interna toma en consideración la metodología definida por el área de Riesgos, plasmada en el Manual de Gestión de Riesgo Operacional.

➤ Identificación y evaluación de controles

La calificación del control, según la Auditoría Basada en Riesgos, se debe tomar en consideración lo plasmado en el Manual de Gestión de Riesgo Operacional. Para la identificación de los controles fuertes o claves, se debe verificar el cumplimiento mínimo de variables y factores teniendo en cuenta la metodología COSO ERM.

- b) Elaboración del Plan de Auditoría:** A partir de los resultados obtenidos en la fase de Evaluación y Planeamiento realizada por la Gerencia de Auditoría Interna o por las otras áreas del Banco, dependiendo del nivel de madurez del sistema de gestión de riesgos en la institución, se elabora el Plan Anual de Trabajo de Auditoría (en adelante PAA), focalizándose en los aspectos más riesgosos. La Gerencia de Auditoría Interna también deberá añadir a su Plan de Auditoría, las Actividades de Cumplimiento Regulatorio, requeridas normativamente por la SBS, y las Actividades Especiales o encargos de la Alta Dirección.

En el Plan anual de trabajo de auditoría, deberán incluirse todas las labores a desarrollarse. Dicho Plan deberá ser aprobado por el directorio, debiendo remitirse a la SBS con una copia del mismo a más tardar el 31 de diciembre del año previo. Dicho Plan deberá considerar, por lo menos, los siguientes aspectos:

- Objetivos y alcance del plan.
- Actividades e informes con el cronograma de los mismos.
- Recursos humanos disponibles para el cumplimiento del Plan.
- Seguimientos a las observaciones formuladas por la SBS.

La Gerencia de Auditoría Interna evaluará si el Banco cuenta con un sistema de gestión del riesgo adecuado que le permita tomar los resultados obtenidos para construir su Plan Anual de Trabajo de Auditoría Basado en Riesgos. En caso se cuente con un sistema de gestión del riesgo menos desarrollado, la ABR requiere descansar más en la evaluación del riesgo que hace la propia Auditoría.

El Plan Anual de Trabajo de Auditoría no solo incluye actividades de auditoría basada en riesgos, sino también las actividades de cumplimiento regulatorio, y las actividades especiales o encargos de la Alta Dirección.

Las modificaciones significativas realizadas al plan deberán ser aprobadas por el Comité de Auditoría e informadas a la Superintendencia como parte del informe de avance del plan, al cual se hace referencia en el siguiente punto.

Para la elaboración del PAA se debe considerar:

- La evaluación de riesgos documentado, incluyendo comentarios de la alta dirección y el Directorio.
- Expectativas de la alta Gerencia y el Comité de Auditoría Interna, las cuales deben ser consideradas como factor de selección de procesos.
- Aceptación de trabajos de consultoría.
- Resultados de auditorías pasadas como criterio para selección de procesos y para determinar los riesgos a evaluar.

A continuación se detallan las principales características de los tres tipos de actividades que conforman el PAA del Banco de la Nación.

Actividades	Descripción
Actividades de la Auditoría Basada en Riesgos (ABR)	Producto de la evaluación de riesgos y de controles se definen las actividades que serán parte del Plan de Auditoría Basado en Riesgos, pudiendo ser los que se detallan a continuación: <ul style="list-style-type: none"> – Controles asociados a riesgos inherentes que excedan el nivel de apetito y tolerancia al riesgo. – Controles con calificación total "fuerte", o también denominados controles "clave", asociados a los niveles de riesgo residual de los procesos evaluados ("Extremo", "Alto", "Moderado" y "Bajo"). Para tomar en cuenta esta variante se parte de supuesto que la compañía cuenta con un sólido ambiente de control.
Actividades de Cumplimiento Regulatorio	Está comprendida por las Actividades Programadas, algunas de las cuales son de realización obligatoria por requerimientos normativos, y a las actividades relacionadas con aspectos contemplados en los informes especiales, correspondientes a la evaluación del Sistema de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo, y la Evaluación del Funcionamiento del Sistema de Atención al Usuario, así como las actividades relacionadas con el cumplimiento de disposiciones sobre las normas de transparencia de información y contratación con usuarios del sistema financiero. 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 (ABR), previa autorización de la SBS y sustentación de las razones por la que se excluyó dichas actividades.
Actividades Especiales	Son todas aquellas tareas especiales o encargos del Directorio, Comité de Auditoría y Gerencia Central, sobre asuntos específicos alineados a objetivos estratégicos del Banco.

- c) **Ejecución del Plan de Auditoría:** Una vez definido el PAA, la Gerencia de Auditoría Interna debe ejecutarlo de acuerdo a los tiempos planteados y considerando las mejores prácticas de control, en ese sentido, en los aspectos que correspondientes a los lineamientos y criterios del Modelo de Control interno COSO.

❖ Planificación

En esta fase la Gerencia de Auditoría Interna logra un entendimiento general del proceso o área objeto de la evaluación, así como identifica preliminarmente los riesgos y los controles existentes, y en función de ello, establece los objetivos y el alcance de la auditoría.

Se inicia con el requerimiento de información necesaria para la estrategia a emplear en la evaluación y finaliza con la definición de las tareas a realizar (programa de auditoría).

La planificación permitirá mantener el equilibrio entre los objetivos de la auditoría, alcance y recursos asignados. La planificación la realiza el auditor encargado de llevar a cabo la evaluación programada.

Los pasos que se deben seguir en la fase de planificación son los siguientes:

Entendimiento del proceso o área objeto de la evaluación

El enfoque de la auditoría estará predeterminado en el Plan Anual de Auditoría y deberá ser ratificado al momento de iniciar el planeamiento de la evaluación.

Los pasos a seguir serán:

- Relevamiento de la Información

Cubre la selección, clasificación y análisis de datos obtenidos de diversas fuentes de información, tales como: archivo de la documentación principal, información proveniente de reuniones con el personal auditado, medios electrónicos (redes internas y externas), información pública (medios de comunicación, usuarios, etc.) y entidades reguladoras, entre otras.

- Antecedentes de informes anteriores de la SBS, Auditoría Externa, Auditoría Interna y Empresas Consultoras

Los informes relacionados a evaluaciones realizadas por la SBS, Auditoría Externa, Auditoría Interna y Consultoras, contienen información de importancia (descripción de riesgos, opiniones y recomendaciones) que debe ser tomada en cuenta para efectos de planificar la evaluación.

Elaboración de flujos, identificación de procesos críticos y riesgos preliminares

Se obtendrá de la documentación normativa vigente del área evaluada, en caso de no existir dicha información, comprende la elaboración de diagramas de procesos / subprocesos y/o actividades a examinar, basados en la información obtenida como resultado de reuniones sostenidas con los principales usuarios, e identificación de aquellos riesgos asociados.

Identificación y documentación de controles existentes

El equipo de auditoría deberá identificar y documentar los controles existentes en los procedimientos y políticas establecidos en el Banco, a través de entrevistas con los usuarios a cargo del área, proceso o servicio evaluado, determinar posibles brechas presentadas entre los manuales de funciones y las actividades de control, precisar la naturaleza del control (preventivo / detectivo / correctivo), y en los casos que corresponda analizar las matrices de riesgos operacionales existentes sobre la materia evaluada.

Establecimiento de los objetivos de control

Los objetivos de control y alcances serán definidos con base en los riesgos preliminares determinados, teniendo en cuenta que deben ser generales (cubrir un asunto, materia, cuestión, etc.), y deben ser descritos de manera independiente.

Formulación del Memorando de Planeamiento (MP) (ver ANEXO N° 02)

En este documento se resume los aspectos más relevantes de la estrategia, el cual es elaborado por el auditor encargado y aprobado por el Subgerente de Auditoría, tendrá básicamente, la siguiente estructura:

- ✓ Origen de la actividad de auditoría.
- ✓ Objetivo de la actividad.
- ✓ Alcance de la auditoría.
- ✓ Base legal.
- ✓ Estructura organizacional, misión y descripción de las principales funciones de las áreas comprendidas.
- ✓ Actividades y/o procesos críticos.
- ✓ Riesgos identificados en el proceso auditado.
- ✓ Personal del proceso auditado.
- ✓ Programa de procedimientos a ejecutar en la auditoría.
- ✓ Recursos de personal y especialista en caso necesario.
- ✓ Presupuesto de tiempo.
- ✓ Informes a emitir y fecha de entrega.

Preparación del programa de trabajo y definición de procedimientos de auditoría

Los programas de auditoría comprenden una relación ordenada de procedimientos a ser aplicados en el proceso de la auditoría, permiten obtener las evidencias competentes y suficientes para alcanzar el logro de los objetivos establecidos.

Son desarrollados a partir del conocimiento del Banco sus procesos y sus sistemas. El auditor se apoya en este conocimiento para establecer la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos a aplicar. Su flexibilidad debe permitir modificaciones, mejoras y ajustes que a juicio del auditor encargado, se consideren pertinentes durante el curso de la auditoría.

➤ **Procedimientos y Técnicas de Auditoría**

Los procedimientos se encuentran contenidos en el programa de auditoría; siendo los actos o hechos que realiza el auditor para alcanzar los objetivos del examen, están diseñados fundamentalmente para obtener evidencia de un tipo u otro.

En lo referido a las Técnicas de Auditoría, cabe resaltar que las actividades que desarrollará la Gerencia de Auditoría Interna, serán realizadas de acuerdo con lo establecido en las Normas Internacionales de Auditoría y las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas en el Perú y comprenderán la aplicación de los siguientes ítems, considerando las circunstancias, según se detalla en el cuadro siguiente:

Técnica de verificación	Detalle
Ocular	Comparación, Observación
Oral	Entrevista, Encuesta
Escrita	Analizar, Confirmación, Tabulación, Conciliación
Documental	Comprobación, Computación, Rastreo, Revisión selectiva
Física	Inspección, Indagación
Otras prácticas de auditoría	Síntomas, Intuición

❖ **Ejecución**

Posterior al desarrollo de los programas de auditoría, el personal responsable de cada programa ejecuta las actividades de cumplimiento regulatorio y las actividades de auditoría basada en riesgos. Producto de la ejecución, es posible encontrar excepciones en las pruebas de controles que pueden resultar en observaciones de auditoría.

La fase de ejecución se focaliza básicamente en la obtención de evidencia suficiente, competente y pertinente sobre los asuntos más importantes aprobados en el plan de auditoría. No obstante, algunas veces, como consecuencia de este proceso se determinan aspectos adicionales por evaluar, lo que implicará la modificación del plan de auditoría.

La evidencia debe ser suficiente (cuando por los resultados de la aplicación de procedimientos de auditoría se comprueban razonablemente los hechos revelados), competente (si es válida y confiable) y relevante (si guarda relación lógica y patente con el hecho).

En la ejecución se aplica el desarrollo del Programa de Trabajo, para asegurar la consecución de los objetivos establecidos en la planificación, deberá ser realizado por el analista encargado con la colaboración del equipo de trabajo.

Se mantendrán reuniones con las personas conocedoras de los procesos y sistemas de información que soportan la operativa a fin de analizar las funciones que desempeñan en el proceso a fin de conseguir toda la información y documentación disponible para su análisis. Deberán ser conducidas por el Analista encargado quien definirá las personas del equipo de trabajo que deberán acudir a estas reuniones.

Dentro de la metodología de análisis se deberá valorar el control existente sobre cada riesgo identificado, la misión del analista es evaluar la “probabilidad de ocurrencia” de un riesgo; mediante la evaluación de los controles existentes y, en otros, mediante la valoración (cuantificando el impacto siempre que sea posible) de la transición de un riesgo posible (inherente al proceso) a un riesgo real.

Los Tipos de pruebas a utilizarse pueden ser las pruebas sustantivas o automáticas que conllevan al análisis de la Integridad de los datos (verificar el correcto volcado de datos entre aplicaciones y los archivos de origen y destino), pruebas de cumplimiento o verificación del funcionamiento de un proceso (verificar que un proceso funciona de manera adecuada), análisis de documentación (análisis manual de contratos, listados, etc.), análisis de seguridad (se obtiene mediante la herramienta de administración de seguridad como control de acceso).

Aspectos a considerar en la programación y ejecución de la Auditoría Basada en Riesgos

El planeamiento y ejecución del proceso de auditoría requiere considerar, principalmente, los siguientes aspectos:

- Definir un alcance suficiente para lograr los objetivos del trabajo;
- Definir los objetivos del trabajo, los cuales deben reflejar los resultados de la evaluación previa de los riesgos relevantes de la actividad sujeta de revisión;
- Considerar la probabilidad de errores, fraude, incumplimientos y de otras exposiciones significativas al elaborar los objetivos del trabajo;
- Constatar que el personal tiene conocimiento claro del proceso, del área objeto de análisis y del control interno;
- Asignar los recursos adecuados y suficientes para lograr los objetivos del trabajo, basándose en una evaluación de la naturaleza y complejidad de cada trabajo, restricciones de tiempo y los recursos disponibles;
- Identificar al personal clave del área objeto de análisis;

- Clarificar como el analista encargado se mantendrá en contacto con el personal clave y el supervisor del área objeto de análisis;
- Validar el uso estandarizado de papeles de trabajo que faciliten el trabajo del auditor;
- Identificar riesgos y controles claves;
- Definir un plan de auditoría que cumpla con los objetivos y el alcance del trabajo;
- Definir, cómo, cuándo y a quién se reportarán los comentarios, oportunidades de mejora, observaciones y recomendaciones.
- Se debe establecer un registro de asignación de analistas internos a trabajos de consultoría, para evitar asignarlos posteriormente a trabajos de aseguramiento antes del transcurso del plazo de un año.
- Validar que el alcance de las actividades de consultoría (no programadas) se encuentren alineadas a los objetivos del trabajo, asimismo deben presentarse de forma clara y medible, las mismas que deben estar referenciadas en los papeles de trabajo donde se evidencia el alineamiento entre el alcance y los objetivos.

Equipo de trabajo multidisciplinario

Para ejecutar las actividades de auditoría interna, debe constituirse equipos de trabajo conformados por profesionales de diversas áreas, tales como contadores, administradores, ingenieros de sistemas, economistas, etc.

Los analistas deben realizar su labor con pericia y el debido cuidado profesional. Asimismo, deben poseer el conocimiento, las habilidades y las demás competencias necesarias para cumplir con sus responsabilidades individuales. La actividad de auditoría interna en forma colectiva debe poseer u obtener los conocimientos, las habilidades y las demás competencias necesarias para cumplir con sus responsabilidades³. Así como, aplicar el cuidado y la pericia esperados de una forma razonablemente prudente y competente, el debido cuidado profesional no implica ser infalible.

El criterio de selección del personal que conforme el equipo multidisciplinario deberá considerar la capacidad técnica y experiencia de los funcionarios, de acuerdo con el tipo y complejidad de la gestión del proceso a revisar.

Con respecto a la conformación del equipo multidisciplinario, se procurará que cada uno de sus integrantes cuente con las siguientes cualidades:

- Independencia de criterio y profesionalismo.
- Disposición para realizar la auditoría basada en riesgos.
- Habilidades y experiencia en los procesos bajo examen.
- Utilización adecuada de técnicas de auditoría.

Los integrantes del equipo multidisciplinario deben desarrollar las capacidades, habilidades y destrezas necesarias con el objetivo de lograr mayor calidad y efectividad en la ejecución de las auditorías. Por ello deben estar capacitados en las siguientes áreas:

- Planificación estratégica.
- Toma de decisiones, negociación y trabajo de equipo.
- Técnicas de programación de auditorías.
- Aplicación práctica de la metodología de la auditoría basada en riesgos.
- Dominio conceptual del control interno.
- Técnicas de auditoría.
- Técnicas de entrevistas.

³ Norma 1210. Marco Internacional para la práctica de la Auditoría Interna. The Institute of Internal Auditors.

- Elaboración de papeles de trabajo.
- Elaboración de informes.

Se requiere que dentro del equipo se incluyan a personas que conozcan de los diferentes tipos de riesgos a los que está expuesto el Banco: riesgo de crédito, riesgo de mercado, riesgo de liquidez, riesgo operacional, entre otros, así como, que conozcan aspectos relacionados con la tecnología y el fraude.

Se deberá asegurar que el ejercicio de sus funciones se realice de forma transparente, libre de conflictos de intereses, prohibiciones, impedimentos, o situaciones que pudieran dar motivo a cuestionamientos sobre la independencia y calidad de trabajo.

Asimismo, se establece que el personal de la Gerencia de Auditoría Interna no deberá auditar una actividad de la cual haya sido responsable en el año inmediato anterior, pasado este tiempo podrá integrar el equipo de revisión.

Papeles de trabajo

Los analistas deben obtener información relevante para respaldar sus conclusiones y recomendaciones a través de los papeles de trabajo, los cuales son propiedad de la Gerencia de Auditoría Interna, la cual deberá mantener estricta confidencialidad sobre la información obtenida durante el curso de la auditoría.

Los papeles de trabajo deben contener como mínimo el programa de trabajo, la documentación del trabajo, las observaciones, la oportunidad de mejora, las recomendaciones y el Informe de Auditoría.

Respecto a la propiedad y custodia, el analista cautelará la integridad de los papeles de trabajo, debiendo asegurar en todo momento y bajo cualquier circunstancia, el carácter secreto de la información contenida en los mismos.

La preparación de los papeles de trabajo estarán contenidos en un archivo físico o electrónico, en los cuales se indicará el nombre y número de la actividad de auditoría, así como el detalle de los documentos que contiene; el analista que preparó los papeles de trabajo, debe consignar sus iniciales, visto bueno (V°B°) o firma electrónica y fecha de su labor, finalizado el trabajo de campo, los analistas realizarán la referenciación de los papeles de trabajo, de ser el caso, los mismos que deben ser supervisados.

❖ Finalización

Identificación y ponderación de riesgos en las observaciones emitidas

A partir de las debilidades encontradas en las pruebas realizadas, éstas se agruparán de acuerdo con la valoración de los riesgos asociados (Alto, Medio o Bajo), identificando de esta forma los riesgos incurridos en cada área o función analizada.

Existen muchas metodologías de evaluación de riesgos, tanto en entornos informáticos como en otro tipo de entornos que van desde simples clasificaciones nominales (Riesgos Altos, Medios y Bajos), hasta complejos cálculos científicos que proporcionan una puntuación en escala numérica.

Riesgo Alto

En general, se asigna una calificación de riesgo alto a aquellos que estén encuadrados en alguna de las siguientes definiciones:

- ✓ Riesgos con consecuencias económicas significativas para el Banco, nuestros clientes o para los Accionistas.
- ✓ Riesgos que conlleven a la pérdida de negocio para el Banco.
- ✓ Riesgos que conlleven la pérdida de imagen del Banco ante sus clientes o ante la Sociedad en general.
- ✓ Riesgos de fraude en general.
- ✓ Riesgos con impacto en la contabilidad del Banco.
- ✓ Asunción de riesgos no deseados por el Banco.
- ✓ Incumplimiento de las leyes vigentes.
- ✓ No disponibilidad de sistemas de información o recursos críticos para el Banco.

Riesgo Moderado

En general, asignaremos una calificación de riesgo medio a los riesgos que estén encuadrados en alguna de las siguientes definiciones:

- ✓ Incumplimientos normativos internos.
- ✓ Riesgos en las relaciones contractuales con terceros.
- ✓ Pérdida / Ausencia / Errores en la información que se maneja (tanto informatizada como no) que no tengan consecuencias económicas para el Banco o que éstas sean pocos significativas.
- ✓ Deficiencias formales en la documentación: contratos, pólizas, etc.
- ✓ Riesgos que conlleven reclamaciones de clientes.
- ✓ Riesgos de accesos no autorizados a sistemas o recursos del Banco.

Riesgo Bajo

En general, asignaremos una calificación de riesgo bajo a los riesgos que no estén encuadrados en alguna de las definiciones anteriores.

- d) Comunicación de Resultados:** Producto de la ejecución del Plan Anual de Auditoría, la Gerencia de Auditoría Interna debe comunicar de manera periódica los resultados de la ejecución tanto a entes internos (Comité de Auditoría, Directorio) como externos (SBS).

Informe de auditoría

El informe de auditoría es el producto final de la evaluación, antes de su oficialización debe ser discutido con los Funcionarios responsables del área evaluada, lo que permitirá al analista confirmar la procedencia de sus observaciones, conclusiones y recomendaciones; y, de ser el caso, efectuar los ajustes pertinentes.

Las evaluaciones 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.

Entre las características del informe; se debe considerar la trascendencia, oportunidad, sustento, estilo persuasivo, objetividad, precisión, claridad y simplicidad, actitud constructiva y redacción positiva y el contenido.

La Gerencia de Auditoría Interna deberá presentar al Comité de Auditoría y al Directorio todos los informes que elabore en cumplimiento de sus funciones.

La Gerencia de Auditoría Interna emite Informes externos dirigidos a la Superintendencia de Banca Seguros y AFP conforme a lo señalado en la Resolución SBS N° 11699-2008 "Reglamento de Auditoría Interna". Asimismo, emite Informes internos, los que deberá presentar

al Comité de Auditoría o al Directorio, todos los informes que elabore en cumplimiento de sus funciones. La oportunidad en 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.

La Gerencia de Auditoría Interna mantiene un archivo de los informes elaborados, papeles de trabajo y comunicaciones, informando el resultado de sus exámenes a las diferentes unidades del Banco; así como, la documentación sustentatoria de los mismos. Dicha información debe estar a disposición de la SBS, los auditores externos y, de ser el caso, de las empresas clasificadoras de riesgos, cuando así lo requieran.

Tratamiento de Errores y Omisiones

Error se define como una tergiversación u omisión no intencionada de información significativa en la comunicación final de un trabajo.

Si una comunicación final contiene un error u omisión significativa, el Gerente de Auditoría Interna debe comunicar la información corregida a todas las partes que recibieron la comunicación original.

Si se llega a una conclusión de que la comunicación final de un trabajo contiene un error, el Gerente de Auditoría Interna debe evaluar la necesidad de emitir el informe rectificatorio que identifique la información que se ha corregido, el mismo que deberá distribuirse a las personas que recibieron las comunicaciones.

Comunicación de la aceptación de riesgo

Cuando el Gerente de Auditoría Interna concluya que la dirección ha aceptado un nivel de riesgo que pueda ser inaceptable para el Banco debe tratar este asunto con el Comité de Auditoría. Si el Gerente de Auditoría Interna determina que el asunto no ha sido resuelto, deberá comunicar esta situación al Directorio.

La identificación del riesgo aceptado por la dirección puede observarse a través de un trabajo de aseguramiento o consultoría, a través del seguimiento del progreso sobre las acciones tomadas por la dirección como resultado de anteriores trabajos, o a través de otros medios. El Gerente de Auditoría Interna no tiene la responsabilidad de resolver el riesgo.

Establecimiento de plazos para la implementación de recomendaciones

Para la determinación del establecimiento de los plazos para las recomendaciones formuladas por la Gerencia de Auditoría Interna y auditoría externas, se seguirán los siguientes procedimientos:

- Durante la realización del proceso evaluado, el analista elabora las recomendaciones de las incidencias que de acuerdo con su evaluación requieren de un Plan de Acción, identificando al responsable de la implementación para solicitarle alcance en plazo máximo de cinco (5) días, luego de haber recibido la comunicación de la recomendación, los Planes de Acción a implementar y la fecha de implementación.
- Con la finalidad de lograr se cumpla con el plazo establecido, el analista realiza el seguimiento de la recepción del Plan de Acción de la implementación. Con la referida recepción, la Gerencia de Auditoría Interna evaluará los plazos propuestos y estando de acuerdo con lo indicado, procederá a incluirlo en el reporte de las observaciones,

comentarios y oportunidades de mejora; en caso contrario solicitará se replantee el Plan de Acción.

Para el caso en que el auditado, no emita los planes de acción de la implementación, transcurridos los cinco (5) días de plazo, la Gerencia de Auditoría Interna establecerá los plazos de implementación de acuerdo al nivel de riesgo de la observación.

- e) **Seguimiento:** La Gerencia de Auditoría Interna debe hacer seguimiento oportuno a la implementación o medidas adoptadas producto de las recomendaciones propuestas por la Superintendencia de Banca Seguros y AFP (SBS), por la Gerencia de Auditoría Interna y por Auditoría Externa, de las situaciones observadas en las diferentes áreas del Banco; así como, brindar retroalimentación a las mismas con el fin de lograr mejoras en el control interno y en la gestión integral de riesgos.

Es la etapa final de la Metodología de Auditoría Basada en Riesgos, y de acuerdo con lo normado por la SBS y en el presente Manual de Auditoría Interna, la Gerencia de Auditoría Interna debe presentar los resultados de la verificación y seguimiento de la implementación de las recomendaciones que han sido evaluadas/revisadas por la Gerencia de Auditoría Interna ante el Comité de Auditoría Interna para que a su vez sea comunicado al Directorio y a la SBS.

El propósito de la actividad de seguimiento es lograr una corrección oportuna de las situaciones observadas en las diferentes áreas del Banco; así como, brindar retroalimentación a las mismas y mejoras en el control interno y en la gestión integral de riesgos.

Los responsables de disponer las acciones que aseguren la implementación de las recomendaciones contenidas en los informes de control emitidos por la Gerencia de Auditoría Interna son los Gerentes de las áreas donde se identificaron oportunidades de mejora y observaciones de auditoría. En caso, que el auditado no emita respuesta, en el plazo establecido por falta de diligencia de los responsables de su implementación, la Gerencia de Auditoría Interna comunicará al Comité de Auditoría para que a su vez sea comunicado al Directorio y se tomen las medidas del caso.

Consideraciones generales:

- Para el seguimiento de medidas correctivas, la Gerencia de Auditoría Interna ha elaborado un Formato de Reporte de Implementación de Recomendaciones (**ver ANEXO N° 03**), las cuales son enviadas al inicio de las actividades de seguimiento, a través de correo electrónico a los funcionarios responsables de implementar las recomendaciones, para que informen las acciones adoptadas, en el caso de no dar una respuesta oportuna, se envía un memorándum a la Gerencia responsable de implementar la recomendación, informado las recomendaciones que se encuentran vencidas y por vencer a la fecha del seguimiento, para que informen a la Gerencia de Auditoría las acciones a realizar.
- Las gerencias que soliciten reprogramación de fechas de implementación de recomendaciones formuladas por la Gerencia de Auditoría Interna y por Auditoría Externa, que tienen los plazos vencidos y por vencer, deberán informar a través de un memorándum a la Gerencia de Auditoría, los motivos del retraso en la implementación y la nueva fecha propuesta de implementación, que serán puestos a consideración del Comité de Auditoría Interna, para que aprueben la nueva fecha de implementación.
- En los casos, en que las gerencias responsables de implementar una recomendación, no hayan cumplido con implementar, las recomendaciones formuladas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), en las fechas indicadas en el Informe de Visita de Inspección, el Coordinador de Seguimiento de Medidas Correctivas debe informar a dichas

gerencias, que la nueva fecha propuesta (reprogramación) debe ser autorizada por la SBS, previa Solicitud de Autorización de Prorroga, en el que se detallará los motivos del retraso y el por qué se está solicitando nueva fecha de implementación, dicha solicitud ante la SBS será gestionada a través de la Gerencia General. Posteriormente la SBS emitirá un Oficio en el que informará al Banco las nuevas fechas reprogramadas que serán consideradas para el seguimiento respectivo que realice la Gerencia de Auditoría Interna.

Estados de implementación:

Para efecto del seguimiento, las recomendaciones propuestas por la Gerencia de Auditoría Interna, Auditoría Externa, y de SBS se reportarán según los siguientes estados de implementación:

- Pendiente: Cuando el responsable de la implementación aún no ha iniciado las acciones de implementación efectivas.
- En Proceso: Cuando los responsables de la implementación han iniciado las acciones de implementación correspondientes.
- Implementada: Cuando los responsables de la implementación hayan aplicado las medidas sugeridas en las recomendaciones, corrigiendo así la desviación detectada y desapareciendo la causa que motivo la observación. Dicho estado de implementación, debe ser previamente verificado/evaluado por el Analista de Auditoría responsable del seguimiento de recomendaciones, quien luego de verificar la documentación que le alcanzaron como sustento, cumple con lo indicado en la recomendación.

Informe de Seguimiento de Medidas Correctivas:

La presentación de los resultados de la verificación y seguimiento realizado por la Gerencia de Auditoría Interna son presentados ante el Comité de Auditoría Interna, para que a su vez sea comunicado al Directorio y a la SBS a través del siguiente esquema:

- Primer cuatrimestre (Enero - abril) a más tardar el 20 de mayo del año en ejecución.
- Segundo cuatrimestre (Mayo -agosto) a más tardar el 20 de setiembre del año en ejecución.
- Tercer cuatrimestre (Setiembre-diciembre) a más tardar el 20 de enero del año siguiente al de la ejecución.

Con respecto a los resultados del seguimiento de la implementación de las medidas correctivas formuladas por Auditoría Externa, la Gerencia de Auditoría Interna informará al Órgano de Control Institucional, cada vez que lo requieran a un determinado mes de corte, con un plazo de anticipación de quince (15) días hábiles.

11. PROGRAMA DE ASEGURAMIENTO Y MEJORA DE LA CALIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

Las Normas Internacionales de Auditoría Interna (NIAs) y la Circular de SBS N° G-161-2012, exigen que las empresas deberán contar con un Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad de la Función de Auditoría Interna de acuerdo a las NIAs N°s 1300, 1311 y 1312, en dicho programa se deberá incluir evaluaciones internas y evaluaciones externas, para las evaluaciones internas se debe considerar las NIAs N° 1300 y 1311 y para las evaluaciones externas debe considerar las NIAs N° 1300 y 1312.

11.1 Evaluaciones Internas

Las evaluaciones internas, que se realicen tendrán como objetivos:

Determinar si las acciones de la actividad de Auditoría Interna se desarrollan conformes a su Manual de Auditoría, considerando las expectativas del Directorio / Comité de Auditoría y de la Alta Dirección.

- Proporcionar una visión profunda del nivel de eficacia y eficiencia de los exámenes / evaluaciones.
- Determinar si en los exámenes / evaluaciones aplican las mejores prácticas y agregan valor a los procesos de negocios de la organización.
- Proponer recomendaciones para mejorar la actividad de Auditoría Interna.
- Demostrar el grado de conformidad de la actividad de Auditoría Interna con las Normas y Código de Ética.
- Preparar a los auditores internos para una revisión externa.

Las evaluaciones internas comprenden:

- a. Seguimiento Continuo de desempeño** de la actividad de Auditoría Interna es realizado mediante la supervisión, revisión y medición del día a día de las labores efectuadas; labores que están incorporadas en las políticas, prácticas y herramientas a ser aplicadas, que se incluyen en el presente manual.
- b. Revisión Periódica (anual)** será realizada mediante autoevaluación y tiene como propósito especial evaluar el cumplimiento de la definición de Auditoría Interna, el Código de Ética, y las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna emitido por The Institute of Internal Auditors (IIA); en el caso de los auditores de sistemas, se tomará en consideración las Directrices y estándares previstos por el Information Systems Audit an Control Association (ISACA).

11.2 Evaluaciones Externas

Las evaluaciones externas tendrán un alcance amplio, el cual incluirá los siguientes elementos de la Gerencia de Auditoría Interna:

- Conformidad con las NIAs, la definición de Auditoría Interna, el Código de Ética, y el Estatuto de Auditoría Interna, planes, políticas, procedimientos, prácticas, así como cualquier requerimientos legales y regulatorios aplicables.
- Expectativas de Auditoría Interna según lo expresado por el Directorio, la Alta Dirección y las gerencias operativas.
- Integración de la Gerencia de Auditoría Interna en el proceso de Gobierno Corporativo del Banco, incluyendo la relación de Auditoría Interna con los grupos claves involucrados en el proceso.
- Herramientas y técnicas utilizadas por Auditoría Interna.
- La combinación de conocimientos, experiencias y disciplinas del personal, incluyendo su enfoque en la mejora de procesos.
- Determinar si la Gerencia de Auditoría Interna añade valor y mejora las operaciones del Banco.

Las evaluaciones externas se realizarán cada cinco años.

12. RESPONSABILIDADES

El rol principal de la auditoría interna con respecto a la Gestión del Riesgo Empresarial es proporcionar aseguramiento objetivo al Directorio respecto de la eficacia de las actividades de gestión de riesgos del Banco, para ayudar a que los riesgos claves del negocio se estén gestionando y que el sistema de control interno esté funcionando eficazmente.

Asimismo en la Auditoría Basada en Riesgos participa el Directorio estableciendo una gestión integral de riesgos y propiciar un ambiente interno que facilite su desarrollo adecuado, la Gerencia General Implementando la Gestión Integral de Riesgos conforme a las disposiciones del Directorio; así como el Comité de Riesgos, el Comité de Auditoría, la Gerencia de Riesgos, la Gerencia de Auditoría Interna y el

Gerente de Auditoría Interna, los mismos que están alineadas con normativas internas como el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), el Reglamento de Políticas de la Gestión Integral de Riesgos, , y con el marco regulatorio de SBS a través del Reglamento de Gestión Integral de Riesgos aprobado con Resolución SBS N° 37-2008 y del Reglamento de Auditoría Interna aprobado con Resolución SBS N° 1699-2008.

12.1 Responsabilidades del Directorio

- Aprobar las políticas generales que guíen las actividades del Banco en la gestión de los diversos riesgos que enfrenta.
- Seleccionar una plana gerencial con idoneidad técnica y moral, que actué de forma prudente y apropiada en el desarrollo de los negocios y operaciones, así como en el cumplimiento de sus responsabilidades.
- Aprobar los recursos necesarios para el adecuado desarrollo de la gestión integral de riesgos, con el fin de contar con la infraestructura, metodología y personal apropiado.
- Establecer un sistema de incentivos que fomente el adecuado funcionamiento de una gestión integral de riesgos y que no favorezca la toma inapropiada de riesgos.
- Aprobar los manuales de organización y funciones, de políticas y procedimientos y demás manuales del Banco.
- Aprobar políticas generales para las responsabilidades a cargo del Banco.
- Conocer los principales riesgos afrontados por la entidad, estableciendo cuando ello sea posible, adecuados niveles de tolerancia y apetito por el riesgo.
- Establecer un sistema adecuado de delegación de facultades y de segregación de funciones a través de la organización.
- Asegurar razonablemente que el patrimonio contable del Banco sea suficiente para enfrentar los riesgos a los que está expuesto, para lo cual debe conocer las necesidades de capital y establecer políticas de gestión que apoye las necesidades del Banco, cumpliendo con los requerimientos regulatorios de manera apropiada.
- Obtener aseguramiento razonable que el Banco cuenta con una efectiva gestión de los riesgos a que está expuesto, y que los principales riesgos se encuentran bajo control dentro de los límites que se han establecido.

12.2 Responsabilidades de la Gerencia General

La Gerencia General es responsable de implementar la Gestión Integral de Riesgos, que incluye al Control Interno del que es parte integral, conforme a las disposiciones del Directorio.

Los gerentes, en su ámbito de acción, tienen la responsabilidad de administrar los riesgos relacionados al logro de los objetivos de sus unidades, entre sus responsabilidades específicas están:

- a. Asegurar la consistencia entre las operaciones y los niveles de tolerancia al riesgo definidos y aplicables a su ámbito de acción.
- b. Asumir, ante el gerente de nivel inmediato superior, los resultados de la gestión de riesgos correspondiente a su unidad; así hasta llegar al Gerente General que tiene esta responsabilidad ante el Directorio.

12.3 Responsabilidades del Comité de Riesgos

El Comité de Riesgos se organizará como un comité integral, que deberá abarcar las decisiones que involucren a los riesgos significativos a los que esté expuesto el Banco.

El comité de riesgos, por delegación del Directorio y dentro de los límites, que éste fije, podrá asumir las siguientes funciones:

- Aprobar lineamientos, políticas, organización, procedimientos y metodología para la Gestión Integral de Riesgos, así como las modificaciones que se realicen a los mismos.
- Definir el nivel de tolerancia y grado de exposición al riesgo que el Banco está dispuesto a asumir en el desarrollo del negocio.
- Decidir las acciones necesarias para la implementación de las acciones correctivas requeridas, en caso existan desviaciones con respecto a los niveles de tolerancia al riesgo y a los grados de exposición asumidos.
- Aprobar la toma de exposiciones que involucren variaciones significativas en el perfil de riesgo del Banco o de los patrimonios administrados bajo responsabilidad del Banco.
- Evaluar la suficiencia de capital del Banco para enfrentar sus riesgos y alertar de las posibles insuficiencias.
- Proponer mejoras en la Gestión Integral de Riesgos.
- Establecer canales de comunicación efectivos, con el fin de que las áreas involucradas en la toma, registro, identificación y administración de riesgos, tengan conocimiento de los riesgos asumidos.

12.4 Responsabilidades del Comité de Auditoría

El Comité de Auditoría tiene como propósito principal vigilar que los procesos del Banco sean los apropiados, así como de evaluar las actividades realizadas por la unidad de Auditoría Interna y auditores externos.

El Comité de Auditoría deberá estar conformado por miembros del Directorio que no realicen actividades de gestión en el Banco. Dicho comité tendrá como mínimo tres (03) miembros, debiendo renovarse cada tres (3) años, al menos, uno de ellos participará como miembro del Comité de Auditoría, el Gerente de Auditoría Interna tendrá voz, pero sin voto. Los integrantes del Comité de Auditoría deben tener los conocimientos y la experiencia necesarios para cumplir adecuadamente sus funciones.

Son funciones del Comité de Auditoría, entre otras, las siguientes:

- Vigilar el adecuado funcionamiento del sistema de control interno.
- Vigilar y mantener informado al Directorio con periodicidad al menos trimestral sobre el cumplimiento de los principios de buen gobierno corporativo, las políticas y procedimientos internos y sobre la detección de problemas de control y administración interna, así como de las medidas correctivas implementadas en función de las evaluaciones realizadas por la Gerencia de Auditoría Interna, el Órgano de Control Institucional, los auditores externos, la Contraloría General de la República y la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP.
- Informar al Directorio sobre la existencia de limitaciones en la confiabilidad de los procesos contables y financieros.
- Tomar conocimiento de los informes que elabore la Gerencia de Auditoría Interna, Superintendencia de Banca Seguros y AFP, Contraloría General de la República, Órgano de Control Institucional y otros en cumplimiento de sus funciones; a fin de tratarlos en la sesión inmediata a su emisión.
- Tomar conocimiento del Proyecto del Plan Anual de Trabajo formulado por la Gerencia de Auditoría Interna, para su posterior aprobación por el Directorio.

12.5 Responsabilidades de la Gerencia de Riesgos

La Gerencia de Riesgos es responsable de la identificación y gestión de los riesgos que enfrenta el Banco. Esta unidad y el Comité de Riesgos hacen las coordinaciones necesarias para una adecuada gestión integral de los riesgos. La Gerencia de Riesgos es la encargada de apoyar y asistir a las demás unidades organizacionales del Banco (Gerencias, Áreas, Unidades, Órganos, Agencias y

Oficina Especiales) en desarrollar una buena gestión de riesgos en sus áreas de responsabilidad, y por ello debe ser independiente de las unidades de negocios.

Tiene la responsabilidad de atender e implementar las medidas preventivas y correctivas recomendadas por la Gerencia de Auditoría Interna, el Órgano de Control Institucional o los organismos de control externo.

Las principales responsabilidades de la Gerencia de Riesgos son las siguientes:

- a. Proponer las políticas, procedimientos y metodologías apropiadas para la Gestión Integral de Riesgos del Banco, incluyendo los roles y responsabilidades.
- b. Velar por una Gestión Integral de Riesgos competente, promoviendo el alineamiento de las medidas de tratamiento de los riesgos de la empresa con los niveles de tolerancia al riesgo y el desarrollo de controles apropiados.
- c. Guiar la integración entre la gestión de riesgos, los planes de negocios y las actividades de gestión empresarial.
- d. Establecer un lenguaje común de gestión de riesgos basado en los reglamentos aplicables.
- e. Estimar los requerimientos patrimoniales que permitan cubrir los riesgos que enfrenta la empresa, así como los requerimientos regulatorios de ser el caso. Además, alertar sobre las posibles insuficiencias de patrimonio efectivo para cubrir los riesgos identificados.
- f. Informar a la Gerencia General y al Comité de Riesgos los aspectos relevantes de la gestión de riesgos para una oportuna toma de decisiones.

12.6 Responsabilidades de la Gerencia de Auditoría Interna

La Gerencia de Auditoría Interna del Banco tiene como función principal evaluar su control interno y vigilar la adecuación de la Gestión Integral de Riesgos, deberá reportar el resultado de su trabajo al Comité de Auditoría o al Directorio en su defecto. Esta función deberá ser ejecutada con la suficiente independencia para cumplir con sus funciones de manera efectiva, eficiente y oportuna, contando para ello con todas las facultades y mecanismos que considere necesarios.

De acuerdo con la complejidad y tamaño que vaya adquiriendo el Banco, debe asegurarse de que en conjunto, reúna los conocimientos, aptitudes técnicas y otras competencias requeridas para cumplir con sus responsabilidades, poseer la infraestructura apropiada y los recursos humanos, técnicos y logísticos.

El Gerente de Auditoría Interna y su equipo deben recibir capacitación permanente en materias relacionadas con sus funciones, le corresponde presentar las necesidades de capacitación con relación a los miembros de la Gerencia de Auditoría Interna, indicando las principales áreas de capacitación y el número de horas requeridas anualmente.

Las funciones de la Gerencia de Auditoría Interna incluyen, entre otras, las siguientes:

- a. Evaluar el diseño, alcance y funcionamiento del control interno.
- b. Diseñar el Plan y someterlo a consideración del Directorio para su aprobación, cumplir con las actividades programadas y elaborar los informes que se deriven de las mismas.
- c. Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales que rigen al Banco, en el curso de sus exámenes, en particular de la Ley General y las disposiciones emitidas por la Superintendencia.
- d. Evaluar continuamente la calidad y adecuación de los sistemas informáticos y los mecanismos establecidos por el Banco para garantizar la seguridad de la información.
- e. Evaluar continuamente el cumplimiento de los manuales de políticas y procedimientos y demás normas internas del Banco, así como proponer modificaciones a los mismos.
- f. Evaluar la implementación oportuna y adecuada de las recomendaciones y medidas para

- superar las observaciones y recomendaciones formuladas por la Superintendencia, los auditores externos, así como las realizadas por la propia Gerencia de Auditoría Interna.
- g. Verificar el cumplimiento del sistema de prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo.
 - h. Evaluar el cumplimiento de aquellos aspectos que determine la Superintendencia.
 - i. Evaluar el desempeño de la función de cumplimiento normativo, así como la evaluación de la existencia o no de compatibilidad de funciones de las personas que llevan a cabo dicha función.

12.7. Responsabilidades del Gerente de Auditoría Interna

El Gerente de Auditoría Interna del Banco, como responsable de esta unidad, deberá ser un funcionario a tiempo completo y dedicación exclusiva que no podrá tener funciones de gestión, y en cuya designación participa el Comité de Auditoría.

Tiene entre otras responsabilidades informar inmediatamente a la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, en el plazo de dos (2) días hábiles, sobre cualquier hecho que afecte significativamente el funcionamiento y/o independencia de la Gerencia de Auditoría Interna.

Es responsable de informar inmediata y directamente a la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, y al Comité de Auditoría, de manera simultánea, la ocurrencia de hechos significativos. Dicha comunicación deberá realizarse dentro de los dos (2) días hábiles de concluidas las evaluaciones correspondientes y emitido el informe. Atendiendo a la circunstancia y a su importancia, el Gerente podrá informar de manera preliminar de los hechos significativos bajo examen y enviar informes preliminares; y asimismo la Superintendencia podrá solicitarlos, en tanto se cuente con el informe final.

Es responsable de evaluar si el Banco tiene un sistema de gestión del riesgo adecuado en las áreas bajo examen, considerando los objetivos de auditoría definidos por la Gerencia de Auditoría Interna, que le permita desarrollar un Plan Basado en Riesgos (PBR) que complemente las acciones realizadas por el Banco y aumente el valor de las actividades de la Auditoría Interna.

Otra de las responsabilidades del Gerente de Auditoría Interna es evaluar los riesgos de cada uno de los procesos revisados, así como identificar y evaluar los controles asociados a los riesgos previamente evaluados y el proceso seguido para relevar dicha información. Esto lo logra mediante reuniones con la Gerencia de Riesgos, entre otros.

Asimismo, es responsable de evaluar los factores que impactan sobre la independencia y objetividad considerando al menos:

- Requisitos establecidos en el código de ética y las normas internacionales.
- Expectativas de las partes interesadas.
- Autorizaciones y restricciones contenidas en el Reglamento de Auditoría Interna.
- Alcance y cobertura de la auditoría interna.
- La adecuada segregación de funciones.

ANEXO N° 01

DECLARACIÓN ANUAL DE INDEPENDENCIA DE LA GERENCIA DE AUDITORÍA INTERNA

A. IDENTIFICACIÓN

Yo,

con Documento Nacional de Identidad N° de Profesión

En mi calidad de del Banco de La Nación.

B. DECLARACIÓN DE INDEPENDENCIA

1. Declaro que a mi leal saber y entender, cumplo con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de Auditoría Interna, en lo referido a las Normas 1100 – sobre Independencia, Objetividad y Conflictos de interés.
2. Declaro no tener relaciones oficiales, personales o financieros con las personas que participan del proceso que serán sujetas a examen/revisión.
3. Declaro no tener intereses comerciales, profesionales, financieros y/o económicos en las actividades que serán sujetas a examen/revisión. Asimismo, tampoco tuve un desempeño previo (en el año inmediato anterior) en la ejecución de las actividades y operaciones relacionadas con los sujetos y objetos de las auditorías estimadas en el Plan Anual... (del año) de la Gerencia de Auditoría Interna.
4. Declaro no tener relaciones de parentesco con el personal vinculado con el sujeto y el objeto de cada auditoría estimada en el Plan Anual... (del año) de la Gerencia de Auditoría Interna.
5. Declaro no realizar favores ni tener prejuicios sobre personas, grupos o actividades del sujeto de la auditoría o evaluación, incluyendo los derivados de convicciones sociales, políticas, religiosas o de género. Asimismo, no tener impedimentos ajenos a mi propia voluntad que pudieran restringir o interferir mi capacidad de formar opiniones.
6. Me comprometo a informar oportunamente y por escrito cualquier impedimento o conflicto de interés de tipo personal, profesional, o contractual, sobreviniente a esta declaración, como ser: inhabilitaciones, insolvencias, familiares, amistad íntima, enemistad, odio o resentimiento, litigios pendientes, razones religiosas e ideológicas que afecten mi independencia.
7. En el ejercicio de mis funciones como (nombre del puesto), es posible que tenga acceso a información sobre distintos aspectos de la entidad auditada y otras relaciones que, por lo general, no están disponibles al público. Comprendo plenamente que poseer esta información requiere el más alto nivel de integridad y confidencialidad, comprometiéndome a no divulgar ni utilizarla sin la debida autorización.

DECLARACIÓN ANUAL DE INDEPENDENCIA DE LA GERENCIA DE AUDITORÍA INTERNA

Asimismo, me adhiero al “Código de Ética del Banco de la Nación” aplicable para todo el personal del Banco, y al Código de Ética definido en el Manual de Auditoría Interna aplicable al personal de Auditoría Interna, y me comprometo a:

- No aceptar regalos, dadas u otro para favorecer a terceros con mi trabajo realizado.
- No retardar injustificadamente el trabajo encomendado.
- No modificar injustificadamente los resultados de las auditorías a realizar.

- No recibir influencia externa en el trabajo a ejecutar.
- Informar oportunamente al nivel jerárquico que corresponda, los resultados emergentes de las auditorías ejecutadas sin que exista presión u injerencia alguna.
- Excusarme de participar en actividades cuando no tengan la independencia exigida o la pierdan en el transcurso del trabajo a efectuar.

El presente documento tiene el carácter de declaración jurada, y es realizado en la ciudad de..., a los... días del mes de... de 201...

.....
Firma del Auditor Declarante

En señal de recepción del presente documento,
.....(Jefe/Gerente del Auditor Declarante)
firma el presente documento.

.....
Firma del Jefe / Gerente del Auditor Declarante

ANEXO N° 02
FORMATO REPORTE DE IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES

<p>Memorando / Informe N°.....</p> <p>Fecha:</p> <p>Proceso Auditado:.....</p> <p>Líder del proceso:.....</p>
<p>Detalle de Oportunidades de Mejora u Observación</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>Recomendaciones:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>Riesgo involucrado / efecto</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>Acciones Adoptadas (Por recomendación):</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>Funcionario responsable:</p> <p>Cargo:</p> <p>Estado de Recomendación:</p> <p>Fecha de Compromiso de implementación:.....</p>
<p>Cronograma de actividades</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

FIRMA GERENTE DEL ÁREA RESPONSABLE

**ANEXO N° 03
PLAN DE AUDITORÍA**

“NOMBRE DE LA AUDITORIA DE ASEGURAMIENTO”

PERIODO DEL <<DIA>> DE <<MES>> AL <<DIA>> DE <<MES>> DEL <<AÑO>>

I. ORIGEN DEL LA ACTIVIDAD DE AUDITORIA

La presente actividad de aseguramiento, se llevó a cabo en cumplimiento del Plan Anual de Auditoría <<Año>> de la Gerencia de Auditoría Interna del Banco de la Nación, aprobado mediante acuerdo de directorio N° 2085 del <<día>> de <<mes>> del <<año>>, el mismo que se realiza en el marco del reglamento de auditoría interna, aprobado mediante resolución SBS N° 11699 del 28 de noviembre de 2008, y otras normas complementarias. Para tal efecto, la Gerencia de Auditoría Interna, acreditó ante la Presidencia Ejecutiva del Banco de la Nación, a la comisión auditora, mediante carta N°, de fecha.....

II. OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD

Objetivo General:

Se detalla Objetivo General

Ejemplo: Evaluar el grado de cumplimiento de aplicación de políticas y procedimientos en el Banco para identificar y administrar apropiadamente la gestión de tesorería y los riesgos de liquidez, de conformidad con la normatividad vigente y las disposiciones emitidas por los organismos de supervisión y control.

Objetivos Específicos:

Se detallan los Objetivos Específicos

- Objetivo 1
- Objetivo 2
- Objetivo 3

III. ALCANCE DE LA AUDITORIA

La presente actividad de aseguramiento se realizará de acuerdo a las normas internacionales para la práctica profesional de la auditoría interna del Instituto de Auditores Internos, las normas dictadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, así como los manuales de organización y funciones, directivas, circulares y manuales de procedimientos vigentes emitidos por el Banco relacionados con el objetivo de la auditoría, por el periodo comprendido de <<mes>> a <<mes>> de 201X.

IV. BASE LEGAL

Normativas Internas:

Se mencionan los reglamentos, manuales, directivas y circulares del Banco de la Nación, que se utilizan en el desarrollo de las actividades y operaciones de la gestión administrativa, operativa y financiera.

- Nombre de Reglamento
- Nombre de Manual
- Nombre de Directiva
- Nombre de Circular

Normativas Externas

Se mencionan las normativas externas que utiliza el Banco de la Nación en el desarrollo de las actividades y operaciones de la gestión administrativa, operativa y financiera.

- Ley N°del, de fecha <<día>>, <<mes>>, <<año>>
- Resolución N° ...,
- Norma N° ...
- Código N° ...
- Circular N°

V. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, MISIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES FUNCIONES DE LAS AREAS COMPRENDIDAS

Para efectos de la presente actividad, la revisión estará enfocada a las actividades de la (indicar nombre la Gerencia/ Subgerencia), la misma que tiene la siguiente estructura orgánica:

→ Se incluye Organigrama de la Gerencia indicada, con sus respectivas Subgerencias.

VI. ACTIVIDADES Y/O PROCESOS CRÍTICOS

Se describen las actividades y /o procesos que pueden/tienen incidencia operativa y/o financiera dentro de la actividad de aseguramiento.

VII. RIESGOS IDENTIFICADOS EN EL PROCESO AUDITADO.

Mencionar los riesgos más críticos del proceso auditado (Esto se obtiene del Formato de Auto Evaluación de riesgos y/o los riesgos identificados por el Auditor).

VIII. PERSONAL DEL PROCESO AUDITADO

Nombres	Cargo
XXX	XXX

IX. PROGRAMA DE PROCEDIMIENTOS A EJECUTAR EN LA AUDITORIA

El Programa de auditoría conteniendo los procedimientos mínimos se detallan en el Anexo N° 1 del PLAN DE AUDITORÍA.

X. RECURSOS DE PERSONAL Y ESPECIALISTA EN CASO NECESARIO

Para la ejecución de la presente actividad, se ha previsto la participación de un equipo conformado por los siguientes auditores:

Nombres y Apellidos	Profesión	Cargo en la Comisión
XXX	XXX	XXX
XXX	XXX	XXX
XXX	XXX	XXX

XI. PRESUPUESTO DE TIEMPO

La actividad de aseguramiento tendrá como fecha de inicio el <<día>>, <<mes>>, <<año>> y como fecha de culminación el <<día>>, <<mes>>, <<año>>, siendo el detalle del tiempo a utilizar el siguiente:

Actividad	Cantidad Personas	Días Útiles	Total Horas
Planeamiento	XX	XX	XX
Ejecución	XX	XX	XX
Informe Final	XX	XX	XX
Totales	XX	XX	XX

XII. INFORMES A EMITIR Y FECHA DE ENTREGA

Como resultado de la auditoría, se emitirá un informe escrito describiendo las observaciones y/o hallazgos de la evaluación efectuada, oportunidades de mejora, comentarios, fechas de implementación de las recomendaciones y compromiso por parte del área (s) auditada (s).

Dicho informe, luego de su aprobación será remitido una copia al Titular de la Entidad examinada, otra a la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP, así como a las instancias que se estime pertinente.

Estructura Tentativa del Informe

El informe resultante de la Actividad de aseguramiento denominada "**Nombre de la Auditoria De Aseguramiento**", tendrá la siguiente estructura:

RESUMEN EJECUTIVO

I. INTRODUCCIÓN

1. ORIGEN DE LA AUDITORIA
2. NATURALEZA Y OBJETIVOS DE LA AUDITORIA
3. BUEN GOBIERNO CORPORATIVO DEL BANCO
4. ALCANCE DE LA AUDITORIA
5. ANTECEDENTES Y BASE LEGAL DE LA ENTIDAD
6. LIMITACIONES PRESENTADAS EN LA EJECUCION DE LA ACTIVIDAD
7. REPORTE DE OBSERVACIONES

8. PROCEDIMIENTOS Y TECNICAS DE AUDITORIA
- II. COMENTARIOS
 - III. OPORTUNIDADES DE MEJORA
 - IV. OBSERVACIONES
 - V. CONCLUSIONES
 - VI. RECOMENDACIONES

San Isidro, <<día>>, <<mes>>, <<año>>

<<Nombre completo>>
Subgerente (e) Auditoria (indicar el nombre de la
subgerencia)

<<Nombre completo>>
Jefe de Comisión

<<Nombre completo>>
Gerente (e) Auditoria Interna
Banco de la Nación

ANEXO N.º 01

PROGRAMA DE AUDITORÍA

“NOMBRE DE LA AUDITORIA DE ASEGURAMIENTO”

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA		Hecho por	P/T	
OBJETIVO GENERAL			Del	Al
<<Detallar>>				
OBJETIVO ESPECÍFICO N° XX				
<<Detallar>>				
1.	<<Detallar procedimiento que contribuye a alcanzar el objetivo específico y general>>			
2.	<<Detallar procedimiento que contribuye a alcanzar el objetivo específico y general>>			
OBJETIVO ESPECIFICO N° XX				
<<Detallar>>				
3.	<<Detallar procedimiento que contribuye a alcanzar el objetivo específico y general>>			
4.	<<Detallar procedimiento que contribuye a alcanzar el objetivo específico y general>>			

ANEXO N°2

INSTRUMENTO

Presentación: En el siguiente cuestionario se le formulan una serie de preguntas acerca de su apreciación sobre la Auditoría Interna Basada en Riesgos como mecanismo de aseguramiento de la eficacia de buen Gobierno Corporativo. Sus respuestas serán confidenciales y de uso exclusivo para un trabajo de investigación.

Objetivo: El resultado de esta investigación permitirá determinar si la Auditoría Interna Basada en Riesgos se relaciona positivamente con el aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo.

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta, luego marque con un aspa (x), las afirmaciones enunciadas. Sírvase responder con total sinceridad, de antemano le agradezco su cooperación.

Datos Generales:

Nombre:

Edad:

Sexo: Femenino () Masculino ()

Cargo

Gerente

Subgerente

Unidad Orgánica:

Escala valorativa

TD	Totalmente en desacuerdo
ED	En desacuerdo
I	Indeciso

DA	De acuerdo
TA	Totalmente de acuerdo

CUESTIONARIO N° 1		TD	ED	I	DA	TA
Variable Independiente: Auditoría Interna Basada en Riesgos						
Control de riesgos						
1	¿Considera que la auditoría basada en riesgos mediante sus actividades de aseguramiento proporciona garantías sobre la calidad y efectividad de los controles internos del banco?					
2	¿Considera que la auditoría interna permite saber si se está asumiendo el nivel de riesgo de acuerdo al apetito por el riesgo del banco?					
3	¿Considera que la auditoría basada en riesgos es clave para el control interno?					
Optimización de costos						
4	¿Considera que el enfoque de auditoría basada en riesgo permite minimizar las pérdidas del banco mediante una adecuada evaluación de la frecuencia y severidad de los riesgos asociados a sus actividades?					
5	¿Considera que el enfoque de auditoría basada en riesgos contribuye con la eficiente optimización de costos?					
6	¿Considera que el enfoque de auditoría basada en riesgos permite establecer factores determinantes para la optimización de los costos?					
Nivel de productividad						
7	¿Considera que la auditoría interna sirve como soporte para las otras áreas del banco brindando servicios de consultoría aumentando la productividad de estas?					

8	¿Considera que la auditoría interna asegura la efectividad del desempeño organizacional en la administración y áreas contables?					
9	¿Considera que la información que provee las actividades de auditoría interna (financiera, operacional y de cumplimiento de actividades) facilita la toma de decisiones por parte del directorio y la alta gerencia?					
Monitoreo de Potenciales Fraudes						
10	¿Considera que la auditoría interna desempeña un rol fundamental en la calidad de la información financiera como supervisora de la confiabilidad de la misma?					
11	¿Considera que la auditoría interna tiene un carácter disuasivo en la organización el cual desincentiva la realización de actividades fraudulentas?					
12	¿Considera que la auditoría interna genera mayor confianza en la organización por parte de sus stakeholders y el público en general?					

Variable Dependiente: Aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo						
Nivel de Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo						
1	¿Sabe usted cómo contribuye la implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo al aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo?					
2	¿Considera usted que la implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo brinda aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno corporativo?					

3	¿Cree usted que se cuenta con el apoyo suficiente para el aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo?					
Imagen Institucional						
4	¿Considera que el Aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo contribuye con la Imagen institucional?					
5	¿Cree usted que un adecuado Aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo beneficiaría la imagen institucional?					
6	¿Está usted de acuerdo con que un cambio de objetivos institucionales produciría un cambio en el Aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo?					
Resultados						
7	¿Considera usted que el Aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo produce buenos resultados?					
8	¿Está usted de acuerdo con que el cumplimiento de metas como consecuencia del Aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo produce resultados óptimos?					
9	¿Considera que el Aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo produce efectos positivos en el comportamiento de los trabajadores dando con ello resultados esperados?					

ANEXO N°3
MATRIZ DE COHERENCIA INTERNA

Título	Definición del Problema	Objetivos	Formulación de Hipótesis	Clasificación de variables	Definición Operacional	Metodología	Población, Muestra y Muestreo	Técnica e Instrumento
La Auditoría Interna Basada en Riesgos como mecanismo de aseguramiento de la eficacia de buen Gobierno Corporativo. Caso: Banco de la Nación	¿Cómo se relaciona la Auditoría Interna Basada en Riesgos con el aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo del Banco de la Nación?	Determinar la relación de la Auditoría Interna Basada en Riesgos con el aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo del Banco de la Nación. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 1. Establecer la relación de Auditoría Interna Basada en riesgos mediante el control de Riesgos con el aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo del Banco de la Nación. 2. Determinar la relación de la Auditoría Interna Basada en Riesgos en riesgos mediante la	Hipótesis Principal: La Auditoría Interna Basada en Riesgos se relaciona positivamente con el aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo del Banco de la Nación. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS 1. La Auditoría Interna Basada en Riesgos al mejorar el control de riesgos se relaciona positivamente con el aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo del Banco de la Nación. 2. La Auditoría Interna Basada en Riesgos al efectuar la optimización de costos se relaciona positivamente con el	Variables: Variable Independiente: Auditoría Interna Basada en Riesgos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Control de Riesgos ➤ Optimización de costos. ➤ Nivel de Productividad ➤ Monitoreo de potenciales fraudes. 	Tipo: De acuerdo al tipo de investigación, el presente estudio es de tipo Descriptivo. Nivel: Aplicado. Método: Ex post facto, debido a que se estudian las variables cuando ya han	Población: La población estará constituida por Gerentes y subgerentes en funciones del Banco de la Nación es por un total de 67. Muestra: 57 Gerentes y Subgerentes del Banco de la Nación. Muestreo Se utilizará el	Técnica Las técnicas que se utilizarán serán cuantitativas y se aplicará la encuesta dirigida a todos los Gerentes y Subgerentes en funciones del Banco de la Nación. Instrumento Cuestionario

		<p>optimización de costos con el aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo del Banco de la Nación.</p> <p>3. Determinar la relación de la Auditoría Basada en riesgos mediante el nivel de productividad con el aseguramiento de la eficacia en el Buen Gobierno Corporativo del Banco de la Nación.</p> <p>4. Determinar la relación de la Auditoría Basada en riesgos mediante el monitoreo de potenciales fraudes con el aseguramiento de la eficacia en el Buen Gobierno Corporativo del Banco de la Nación.</p>	<p>aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo del Banco de la Nación.</p> <p>3. La Auditoría Interna Basada en Riesgos al mejorar el nivel de productividad se relaciona positivamente con el aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo del Banco de la Nación.</p> <p>4. La Auditoría Basada en Riesgos al efectuar el monitoreo de potenciales fraudes se relaciona positivamente con el aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo del Banco de la Nación.</p>	<p>Variable Dependiente</p> <p>Aseguramiento de la eficacia del Buen Gobierno Corporativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nivel de Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo. ➤ Imagen Institucional ➤ Resultados 	<p>ocurrido los hechos.</p> <p>Diseño:</p> <p>Su diseño se representa así:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> $M1 = Ox_1 r Oy$ </div>	<p>muestreo probabilístico de tipo no intencional.</p>	
--	--	---	--	--	--	--	--	--