



**“PROPUESTAS DE MEJORA AL SISTEMA DE CONTROL
INTERNO EN EL PROCESO DE ADMISIÓN DE CRÉDITOS PARA
LA PEQUEÑA Y MICROEMPRESA DE UNA INSTITUCIÓN
FINANCIERA MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DEL COSO
2013”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Auditoría**

Presentado por:

**Srta. Evelyn Arelly Caffo Abanto
Sra. Gina Genoveva Marengo Arrese
Srta. Rosa Elvira Criollo Cueva**

2018

Dedicamos el presente trabajo a nuestros padres, esposos, hijos y amigos que siempre nos apoyaron y motivaron para lograr nuestras metas personales y profesionales. Agradecemos a nuestros profesores de la maestría por compartir sus conocimientos y experiencias profesionales, que contribuyeron en el cumplimiento de nuestros objetivos.

Resumen ejecutivo

En los últimos cinco años, la Entidad Financiera ha experimentado un rápido crecimiento soportado por el continuado desarrollo de los diferentes actores de la economía peruana. Por tal razón, la Gerencia de la Unidad de Riesgos Minorista se ve enfrentada a la necesidad de crear, adaptar y mejorar sus procesos con la finalidad de optimizar su gestión, uso de recursos, actividades e identificación de riesgos. Por ello, se propone realizar el diagnóstico del sistema de control interno en el proceso de admisión de créditos para la pequeña y microempresa de una institución financiera mediante la implementación del COSO 2013 (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013), con el fin de proponer mejoras al mencionado sistema de acuerdo con las deficiencias o necesidades identificadas. Como parte de la metodología aplicada, se consideran las siguientes fases:

- Planificación de la investigación
- Identificación y análisis de brechas
- Determinación del plan de acción para el cierre de brechas

Para la evaluación del sistema de control interno en el proceso de admisión de créditos para la pequeña y microempresa de la institución financiera, se utilizan las siguientes herramientas:

- **Encuesta presencial:** Serie de preguntas de tipo cerrado relacionadas con los diferentes agentes de control (ver anexo 1), tomando como base el informe COSO III (Auditul 2017). El objetivo es evaluar todos los componentes del sistema de control interno desde la percepción de la parte estratégica, táctica y operativa de la unidad de riesgos minorista encargada de la admisión individual de la cartera de créditos destinados al segmento de pequeña y microempresa. Así, se evalúan los cinco componentes del sistema control interno a nivel de principios y atributos o puntos de atención:
 - Ambiente de control
 - Evaluación de riesgos
 - Información y comunicación
 - Actividades de control
 - Monitoreo

Entonces, la encuesta es aplicada en forma de entrevista personal a once trabajadores relacionados con la admisión y gestión de la cartera de créditos del segmento pequeña y microempresa, tales como gerente, subgerente, jefes y especialistas (ver tabla 4).

La finalidad de evaluar el sistema de control interno, desde los diferentes niveles jerárquicos, es para validar los resultados de las diferentes percepciones, puntos de vista y acciones sobre el control interno que cada uno de ellos pueda tener.

- **Verificación documental:** solicitud y revisión de documentos para identificar las actividades operativas, de gestión de riesgos, efectividad de los controles, entre otras, que impactan en la admisión de la cartera de créditos del segmento de pequeña y microempresa.

La finalidad de la verificación documental es corroborar que todas las afirmaciones realizadas en la encuesta se encuentren debidamente sustentadas, formalizadas y alineadas con las mejores prácticas del medio económico.

Finalmente, se realiza el diagnóstico del sistema de control interno en el proceso de admisión de créditos para la pequeña y microempresa de una institución financiera mediante la implementación del COSO 2013 (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013). Así, se espera determinar que la madurez del control interno de la Unidad de Riesgos minorista encargada de la admisión y gestión de la cartera de créditos del segmento pequeña y microempresa se encuentra en un nivel “implementado”, cuyas oportunidades de mejora permitirían alcanzar, según las expectativas de los funcionarios, un nivel “optimizado”. Siempre que la entidad evaluada destine los recursos necesarios para su desarrollo. Ahora bien, esto se debe a que dichas oportunidades de mejora se encuentran validadas con los entrevistados y documentadas en un plan de acción para su control e implementación en una hoja de ruta, según consideraciones de la Gerencia de la Unidad de Riesgos Minorista.

Índice

Índice de tablas	viii
Índice de gráficos	ix
Índice de anexos	x
Capítulo I. Planteamiento del problema	1
1. Antecedentes.....	1
1.1 Riesgo en las entidades financieras	3
1.1.1 El riesgo.....	3
1.1.1.1 Riesgo de crédito	4
1.1.1.2 Riesgos estructurales	5
1.1.1.3 Riesgo de mercado	5
1.1.1.4 Riesgo operacional	6
1.3 Situación del sistema financiero en el Perú	6
1.4 Composición de la cartera crediticia de la Entidad Financiera	9
2. Planteamiento del problema	11
3. Preguntas de investigación	11
4. Objetivos de la investigación.....	11
4.1 Objetivo general.....	11
4.2 Objetivos específicos.....	11
5. Justificación	12
6. Limitaciones	12
7. Delimitaciones	12
Capítulo II. Antecedentes de la Entidad Financiera	13
1. Aspectos generales	13
2. Filosofía empresarial.....	13
2.1 Visión y misión.....	14
3. Organización del área de riesgos	14
3.1 Área de riesgos.....	15
3.1.1 Organigrama del área	15
3.1.2 Objetivos y funciones generales.....	15
3.1.3. Funciones específicas	15
3.2 Unidad de riesgos minorista	16

3.2.1 Organigrama de la unidad de riesgos minorista	16
3.2.2 Objetivos y funciones generales de la unidad de riesgos minorista	16
3.2.3 Funciones específicas	17
3.3 Admisión individual – Riesgos minoristas	18
3.3.1 Organigrama de la admisión individual minorista	19
3.3.2 Funciones específicas	19
3.3.3 Visión de la unidad encargada de la admisión crediticia del segmento pequeña y microempresa	20
3.3.4 Principios de la Unidad de Riesgos Minorista	20
3.3.5 Análisis FODA de la subunidad.....	21

Capítulo III. Marco teórico COSO 2013 22

1. Antecedentes.....	22
2. Definición de control interno.....	23
3. Importancia del control interno.....	24
4. Estructura del marco COSO 2013.....	24
4.1 Objetivos del marco COSO 2013.....	25
4.2 Componentes del marco COSO 2013	26
4.2.1 Primer componente: ambiente de control	26
4.2.2 Segundo componente: evaluación de riesgos.....	26
4.2.3 Tercer componente: actividades de control	27
4.2.4 Cuarto componente: información y comunicación.....	27
4.2.5 Quinto componente: monitoreo.....	27
4.3 Principios fundamentales del COSO 2013	28
5. Interacción entre los objetivos y componentes del COSO 2013	29
6. Limitaciones del marco COSO 2013	30
7. Nivel de madurez del sistema de control interno	31

**Capítulo IV. Propuesta de mejora para el sistema de control de interno en el proceso de
admisión de créditos para la pequeña y microempresa de una institución financiera
mediante la implementación del Coso 2013..... 32**

1. Metodología aplicada	32
1.1 Etapa 1: planificación.....	32
1.2 Etapa 2: diagnóstico sobre los 17 principios del COSO 2013	33
1.3 Etapa 3: determinación del plan de acción	34

2. Aplicación del marco COSO 2013.....	35
2.1 Ambiente de control	37
2.1.1 Principales resultados obtenidos	37
2.1.2 Propuestas de mejora.....	37
2.2 Evaluación de riesgos	38
2.2.1 Principales resultados obtenidos	38
2.2.2 Propuestas de mejora.....	38
2.3 Actividades de control.....	38
2.3.1 Principales resultados obtenidos	38
2.3.2 Propuestas de mejora.....	39
2.4 Información y comunicación	39
2.4.1 Principales resultados obtenidos	39
2.4.2 Propuestas de mejora.....	40
2.5 Monitoreo	40
2.5.1 Principales resultados obtenidos	40
2.5.2 Propuestas de mejora.....	41
3. Priorización de los planes de remediación	41
Conclusiones y recomendaciones.....	48
1. Conclusiones.....	48
2. Recomendaciones	49
Bibliografía.....	50
Anexos	53

Índice de tablas

Tabla 1. Principios del marco COSO por componente	28
Tabla 2. Niveles de madurez del sistema de control interno	31
Tabla 3. Resultados obtenidos de la aplicación del <i>check list</i> al personal entrevistado de la Entidad Financiera	34
Tabla 4. Personal entrevistado encargado de la admisión y gestión de la cartera de créditos del segmento pequeña y microempresa de la Entidad Financiera	36
Tabla 5. Priorización de planes de remediación	43

Índice de gráficos

Gráfico 1. Ciclo del préstamo bancario.....	4
Gráfico 2. Mapa de fortaleza del sistema financiero.....	7
Gráfico 3. Principales indicadores de la banca peruana.....	7
Gráfico 4. Ratios de morosidad de algunos países de América Latina	8
Gráfico 5. Colocaciones brutas del sistema financiero	8
Gráfico 6. Composición de la cartera de créditos de la Entidad Financiera	9
Gráfico 7. Morosidad de la cartera de la Entidad Financiera	10
Gráfico 8. Evolución de la morosidad de la cartera de la Entidad Financiera	10
Gráfico 9. Participación global de la Entidad Financiera.....	13
Gráfico 10. Organigrama del área de riesgos	15
Gráfico 11. Organigrama de la unidad de riesgos minorista	16
Gráfico 12. Organigrama de la admisión individual minorista	19
Gráfico 13. Dimensiones del marco COSO 2013.....	31
Gráfico 14. Etapas del enfoque metodológico aplicado.....	33
Gráfico 15. Hoja de ruta para implementar los planes de acción propuestos	43

Índice de anexos

Anexo 1. <i>Checklist</i> para el diagnóstico general del sistema de control interno (COSO III) en el proceso de admisión de créditos a la pequeña y microempresa de la Entidad Financiera	54
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Capítulo I. Planteamiento del problema

1. Antecedentes

En el Perú, capítulo V de la Moneda y Banca, en el artículo 87 de la Constitución Política del Perú, se estipula que << [...] La Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondo de Pensiones ejerce el control de las empresas bancarias, de seguros, de administración de fondo de pensiones, de las demás que reciben depósitos del público y de aquellas otras que, por realizar operaciones conexas o similares, determine la ley >> (Ley n.º 26702, art. 1). La Ley establece la organización y la autonomía funcional de la Superintendencia de Banca y Seguros

En el capítulo I, disposiciones generales, en el numeral 1 del artículo 282 de la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, se establece como un tipo de empresa del sistema financiero peruano a la <<empresa bancaria, como aquella cuyo negocio principal consiste en recibir dinero del público en depósito o bajo cualquier otra modalidad contractual, y en utilizar ese dinero, su propio capital y el que obtenga de otras fuentes de financiación en conceder créditos en las diversas modalidades, o a aplicarlos a operaciones sujetas a riesgos de mercado>> (Ley n.º 26702, art. 1).

Del mismo modo, el artículo 2 del Reglamento de Gobierno Corporativo y de La Gestión Integral de Riesgos estipula, en el acápite, que << [...] h) 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. f) Riesgo: La posibilidad de ocurrencia de eventos que impacten negativamente sobre los objetivos de la empresa o su situación financiera>> (Resolución n.º 272 -2017, art. 2). Además, cabe mencionar que, en el artículo 22 (Gestión integral de riesgos), se establece que << [...] la gestión integral de riesgos es un proceso efectuado por el directorio, la gerencia y el personal aplicado a 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. La gestión integral de riesgos incluye la totalidad de la empresa, sus líneas de negocio, procesos y unidades organizativas, a través de todos sus riesgos relevantes>> (Resolución n.º 272 -2017, art. 2).

Las empresas deben diseñar y aplicar una gestión integral de riesgos adecuada a su naturaleza, tamaño y a la complejidad de sus operaciones y servicios. Asimismo, debe adecuarse al entorno

macroeconómico que afecta a los mercados en los que opera. Las empresas deben contar con un marco de gestión de riesgos que se adapte a su organización y necesidades, que debe considerar los elementos que se describen a continuación. Cabe destacar, también, que podrán ser reagrupados en la forma que se estime más adecuada a las características particulares de la empresa y su metodología:

- a) Ambiente interno. - Comprende, entre otros, la cultura y valores corporativos, la idoneidad técnica y moral de sus funcionarios. Asimismo, la estructura organizacional, y las condiciones para la delegación de facultades y asignación de responsabilidades.
- b) Establecimiento de objetivos. - Proceso por el que se determinan los objetivos que deben de encontrarse de acuerdo con el apetito por el riesgo y dentro de su capacidad de riesgo.
- c) Identificación de riesgos. - Proceso por el que se identifican los riesgos internos y externos, y que considera, según sea apropiado, los posibles eventos y escenarios asociados.
- d) Evaluación de riesgos. - Proceso por el que se evalúa el riesgo de una empresa, línea de negocio, portafolio o producto mediante técnicas cualitativas o cuantitativas.
- e) Respuesta al riesgo. - 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 con el nivel de apetito y límites de riesgo definidos.
- f) Control. - Proceso que busca asegurar que las medidas de respuesta al riesgo se cumplan de acuerdo con lo previsto.
- g) Información y comunicación. - Proceso por el que se informa al directorio, gerencia, comité de riesgos y otros involucrados según corresponda.
- h) Monitoreo. - Proceso que consiste en la evaluación periódica del adecuado funcionamiento de la gestión integral de riesgos.

Asimismo, se establece en el artículo 25 del Reglamento de Gobierno Corporativo y de La Gestión Integral de Riesgos estipula (Funciones de la unidad de riesgos), se establece que <<La unidad de riesgos 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>> (Resolución n.º 272 -2017, art. 25). En ese sentido, se entiende que las funciones de la unidad de riesgo 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) Participar en el diseño y permanente mejora y adecuación de los manuales de gestión de riesgos.
- c) Velar por una adecuada gestión integral de riesgos que pueda promover el alineamiento de la toma de decisiones de la empresa con el sistema de apetito por el riesgo.
- d) Guiar la integración entre la gestión de riesgos, los planes de negocio y las actividades de gestión empresarial.
- e) Establecer un lenguaje común de gestión de riesgos basado en las definiciones de esta norma y de los demás reglamentos aplicables.
- f) Estimar las necesidades de patrimonio que permitan cubrir los riesgos que enfrenta la empresa y alertar a la gerencia y al comité de riesgos o directorio, según sea el caso, sobre las posibles insuficiencias de patrimonio efectivo.
- g) Informar a la gerencia y al comité de riesgos o directorio, según sea el caso, los aspectos relevantes de la gestión de riesgos para una oportuna toma de decisiones.
- h) Informar al comité de riesgos o directorio, según sea el caso, acerca de los riesgos asociados con el lanzamiento de nuevos productos y a los cambios importantes en el ambiente de negocios, el ambiente operativo o informático, de forma previa a su lanzamiento o ejecución. Del mismo modo, informar sobre las medidas de tratamiento propuestas o implementadas.

1.1 Riesgo en las entidades financieras

1.1.1 El riesgo

En una organización del tipo que sea, el riesgo es el efecto de la existencia de incertidumbre que puede afectar al cumplimiento de sus objetivos. De acuerdo con la definición recogida por la International Organization for Standardization (ISO) (Rodríguez, Martínez & López 2015), el riesgo es la combinación de la probabilidad de ocurrencia de un evento y sus consecuencias. Entonces, es imprescindible tomar en cuenta su prevención, identificación y medición, así como su mitigación como elementos fundamentales de la gestión empresarial.

La función de gestión de riesgos es parte esencial de la estrategia y dependerá del nivel de aversión al riesgo exigido por los accionistas y por la alta dirección. Gestionar riesgos no consiste en eliminar los riesgos, sino en maximizar el binomio rentabilidad/riesgo una vez que la organización ha fijado el nivel de riesgo que está dispuesta a asumir. En el caso de una Entidad Financiera, cobra especial importancia este concepto, puesto que, por su actividad y tipo de negocio, los

distintos riesgos asumidos son muchos y muy variados. Así, el riesgo es inherente a la actividad bancaria: una Entidad Financiera gana dinero asumiendo riesgo y cobrando un precio por ello. Se debe tomar en cuenta que el negocio básico de una Entidad Financiera es tomar dinero prestado (pasivo) y conceder préstamos (activo), como se muestra en el gráfico 1:

Gráfico 1. Ciclo del préstamo bancario



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Como ya se ha mencionado, el objetivo básico de una Entidad Financiera no es eliminar el riesgo, sino transformar los riesgos y optimizar la relación rentabilidad – riesgo. Así, sus acciones se movilizan con el objetivo de maximizar el valor generado para el accionista.

Los riesgos pueden estructurarse de la siguiente manera:

- Riesgo de crédito
- Riesgo estructural
- Riesgo de mercado
- Riesgo operacional

1.1.1.1 Riesgo de crédito

El riesgo de crédito tiene su origen en la probabilidad de que una de las partes del contrato del instrumento financiero incumpla sus obligaciones contractuales por motivos de insolvencia o incapacidad de pago y produzca a la otra parte una pérdida financiera. En ese sentido, es el riesgo con mayor impacto en las entidades bancarias. Así, según el motivo del impago, se pueden distinguir los siguientes tipos de riesgo de crédito:

- Riesgo de contrapartida: riesgo derivado del incumplimiento (insolvencia) de una de las contrapartes de una operación.
- Riesgo país: riesgo derivado del incumplimiento de una contraparte por decisiones políticas de su país de origen.
- Riesgo de liquidez: riesgo derivado del incumplimiento de una contraparte solvente por carecer de liquidez suficiente para afrontar el pago.

Dado que los préstamos son la mayor parte del balance de un banco comercial, el riesgo de crédito de estos préstamos es el más habitual.

1.1.1.2 Riesgos estructurales

El riesgo estructural supone la posibilidad de que se produzcan diferencias entre los elementos que forman el pasivo y el activo del balance de la Entidad Financiera. En este caso, se puede distinguir entre los siguientes tipos:

- Riesgo de interés estructural: los movimientos en los tipos de interés de mercado provocan alteraciones en el margen financiero y en el valor patrimonial de una entidad.
- Riesgo de cambio estructural: potenciales impactos negativos en el valor patrimonial y en la contribución a resultados por las fluctuaciones de los tipos de cambio de las inversiones internacionales.
- Riesgo estructural de renta variable: La finalidad de la gestión del riesgo de renta variable estructural es acotar el potencial impacto negativo de una evolución desfavorable del valor de las participaciones que tiene la entidad.
- Riesgo de liquidez: la gestión del riesgo de liquidez pretende asegurar el cumplimiento de los compromisos de pago en el tiempo y forma previstos.

1.1.1.3 Riesgo de mercado

Este tipo de riesgo tiene su origen en la posibilidad de que se produzcan pérdidas en el valor de las posiciones mantenidas como consecuencia de cambios en los precios de mercado de los instrumentos financieros.

1.1.1.4 Riesgo operacional

El riesgo operacional supone la posibilidad de pérdidas directas o indirectas a consecuencia de eventos; debidos a procesos internos inadecuados, o bien fallos en los mismos o en los sistemas de información; errores humanos; o como consecuencia de sucesos externos.

1.3 Situación del sistema financiero en el Perú

El Banco Central de Reserva del Perú, en su Reporte de estabilidad financiera a mayo 2018, indica que el sistema financiero mantiene una posición estable debido a que la mayoría de las entidades financieras reforzó sus niveles de solvencia y efectuó ajustes en sus gastos financieros y operativos para atenuar los efectos de la mayor morosidad sobre la rentabilidad. Así, el sistema financiero, a mayo 2018, muestra una mejora en los niveles de suficiencia de capital debido a la capitalización de las utilidades generadas. A ello, se añaden los aportes de capital en efectivo efectuados por los accionistas de las entidades financieras, especialmente en aquellas entidades con indicadores de mayor morosidad y con niveles menores de rentabilidad. El alto crecimiento de los depósitos en los últimos doce meses llevó a que el sistema financiero redujera su dependencia con respecto al financiamiento del exterior y de las operaciones de reporte con el Banco Central. Esta recomposición de los pasivos incidió en una disminución de los gastos financieros, que, junto con el aumento de la eficiencia operativa (mejor control de los gastos operativos y sinergias obtenidas de los procesos de consolidación), compensó los menores ingresos de las colocaciones y el aumento de los gastos en provisiones. Como resultado de dichas acciones, las entidades financieras han preservado sus niveles de rentabilidad. En el gráfico 2, se puede observar el mapa de fortaleza del sistema financiero.

Gráfico 2. Mapa de fortaleza del sistema financiero



Elaboración: Banco Central de Reserva del Perú, 2018.

La banca reforzó su solvencia en los últimos doce meses, lo cual le permitió afrontar en una mejor posición el deterioro de la calidad de los créditos. el patrimonio de la banca incrementó de 15% (dic.2016) a 15,2% (dic.2017). Esto se explica, principalmente, por la capitalización de las utilidades y por la emisión de bonos subordinados y los aportes de capital en efectivo efectuados.

De otro lado, la morosidad de los créditos registró una evolución creciente de 4,3% (marzo 2017) a 4,5% (marzo 2018). Esto último se explica, en el caso de los bancos grandes, por el incumplimiento de pago de un grupo de empresas que opera en el sector construcción; los bancos medianos y los bancos especializados en consumo sinceraron los malos créditos concedidos en años anteriores.

Gráfico 3. Principales indicadores de la banca peruana

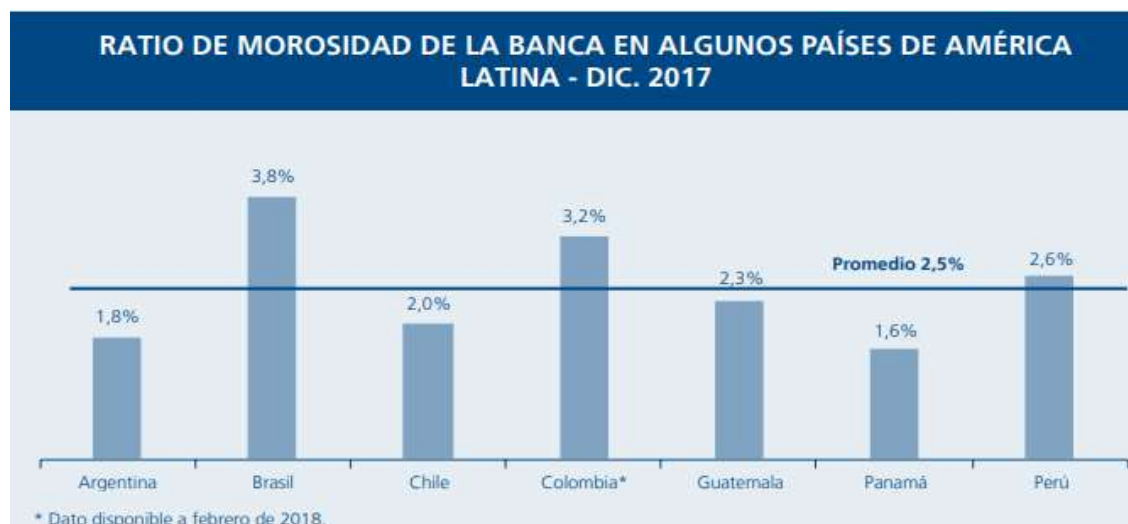
PRINCIPALES INDICADORES DE LA BANCA										
	Patrimonio efectivo (% de los APR) ^{1/}		Cartera morosa (% del crédito)		Gastos operativos (% del activo)		Utilidades (% del activo)		Activos líquidos (% de los pasivos de corto plazo, en MN)	
	Dic.16	Dic.17	Mar.17	Mar.18	Mar.17	Mar.18	Mar.17	Mar.18	Mar.17	Mar.18
Bancos^{2/}	15,0	15,2	4,3	4,5	3,1	3,1	2,0	2,1	31,6	36,9
Grandes	15,0	15,1	4,1	4,2	2,6	2,6	2,1	2,2	31,1	36,6
Medianos	15,1	15,5	4,8	5,5	4,0	3,9	1,5	1,6	32,4	38,6
Especializados en consumo	16,3	16,7	7,2	8,3	13,8	14,8	2,0	1,9	40,4	32,7

1/ Última información disponible en el portal de Internet de la SBS.
 2/ Se considera bancos grandes a los 4 bancos de mayor tamaño, los bancos especializados en consumo son el banco Ripley, Falabella, Cencosud y Azteca, y los bancos medianos son el resto de los bancos.

Elaboración: Banco Central de Reserva del Perú, 2018.

Asimismo, es importante señalar que el nivel de morosidad de la banca en el Perú es cercano al promedio de América Latina, tal como se observa en el gráfico 4.

Gráfico 4. Ratios de morosidad de algunos países de América Latina



Elaboración: Banco Central de Reserva del Perú, 2018.

Las colocaciones del sistema financiero muestran una recuperación en su crecimiento anual en todos los tipos de crédito. Así, la expansión de los créditos a las empresas se dirigió a los diversos sectores económicos, entre, agricultura, minería y comercio y los vinculados al comercio exterior.

Gráfico 5. Colocaciones brutas del sistema financiero

	Saldo			Flujo		Var. %		Dolarización (%)		
	Mar.16	Mar.17	Mar.18	Mar.17/ Mar.16	Mar.18/ Mar.17	Mar.18/ Mar.16	Mar.18/ Mar.17	Mar.16	Mar.17	Mar.18
Total	251 400	262 182	281 102	10 781	18 920	4,3	7,2	28,0	27,9	28,5
A Empresas:	165 768	170 738	181 587	4 969	10 849	3,0	6,4	35,1	36,3	38,3
Corporativos ^{2/}	55 348	56 884	62 636	1 534	5 752	2,8	10,1	37,5	41,7	47,0
Grandes	37 536	38 391	39 993	854	1 603	2,3	4,2	46,5	51,1	55,2
Medianas	41 412	41 572	42 368	159	796	0,4	1,9	44,3	42,0	40,2
MYPE	31 471	33 891	36 590	2 419	2 698	7,7	8,0	5,0	3,5	3,1
A Hogares:	85 632	91 443	99 515	5 811	8 071	6,8	8,8	14,3	12,2	10,7
Consumo	47 265	51 174	55 868	3 908	4 693	8,3	9,2	6,4	5,4	5,0
Hipotecario	38 366	40 269	43 647	1 902	3 378	5,0	8,4	24,2	20,9	18,1

1/ Saldos estimados con el tipo de cambio de marzo de 2018 (S/ 3,227 por US\$ 1).
2/ Incluye préstamos a Bancos Multilaterales de Desarrollo, entidades del Sector Público, Empresas del Sistema Financiero, Intermediarios de Valores y Empresas Corporativas Privadas.

Elaboración: Banco Central de Reserva del Perú, 2018.

Es importante señalar que la expansión de los créditos de consumo para las micro y pequeñas empresas (MYPE) ha venido acompañada con la incorporación de nuevos sujetos de crédito. Tal como se refleja en el mayor número de personas y de las MYPE que son clientes del sistema financiero. Por otro lado, es preciso mencionar que, para contener el aumento de la morosidad, las entidades financieras tomaron diversas medidas correctivas en su política crediticia, tales como los ajustes en sus modelos de calificación de riesgo del deudor y el fortalecimiento de sus áreas de negocios y de riesgos.

1.4 Composición de la cartera crediticia de la Entidad Financiera

Hacia diciembre del 2017, el portafolio de créditos directos de la Entidad Financiera totalizó S/ 51.932.156, monto compuesto principalmente por créditos mayoristas que representan el 65% del total de la cartera (créditos corporativos 25,6%, créditos a grandes empresas 17,2% y créditos a medianas empresas 22,2%). Asimismo, los créditos hipotecarios representaron el 23,2% de la cartera (SBS 2016). En cuanto a la participación de los créditos de la banca minorista de 2,6% (créditos a la pequeña empresa 2,4% y créditos a microempresas 0,2%), cabe mencionar que no corresponde a un mayor apetito al riesgo por parte de la Entidad Financiera, sino que a un reenfoque hacia productos que otorguen mayor rentabilidad con una mejor segmentación de cliente.

Gráfico 6. Composición de la cartera de créditos de la Entidad Financiera

Detalle de la cartera de créditos de la Entidad Financiera				
Al 31 de diciembre de 2017				
Tipo de cartera	MN (S/ miles)	ME (US miles)	Total (S/ miles)	Participación
Créditos corporativo	7.483.827	1.788.421	13.280.100	25,6%
Créditos a grandes empresas	4.264.598	1.438.582	8.927.042	17,2%
Créditos a medianas empresas	6.906.718	1.424.185	11.522.502	22,2%
Créditos a pequeñas empresas	1.024.912	69.399	1.249.836	2,4%
Créditos a microempresas	65.373	9.422	95.910	0,2%
Créditos de consumo	4.442.681	118.830	4.827.808	9,3%
Créditos hipotecarios para vivienda	9.681.139	724.412	12.028.958	23,2%
Total créditos	33.869.248	5.573.252	51.932.156	100,0%

Elaboración: Superintendencia de Banca y Seguros, 2017.

Sin embargo, a pesar de la baja representatividad de la cartera de créditos a las pequeñas y microempresas, la ratio de mora es superior al resto de la cartera. Así, este registra un total de ratio de mora de 8,7 hacia diciembre de 2017 (mora de la cartera de créditos a la pequeña empresa 6,7 y mora a la cartera de créditos a la microempresa 2).

Gráfico 7. Morosidad de la cartera de la Entidad Financiera

Morosidad según tipo de crédito Al 31 de diciembre de 2017	
Tipo de cartera	Ratio de morosidad
Créditos corporativos	0,0
Créditos a grandes empresas	1,0
Créditos a medianas empresas	7,9
Créditos pequeñas empresas	6,7
Créditos a microempresas	2,0
Créditos de consumo	2,1
Créditos hipotecarios para vivienda	1,7
Total créditos directos	2,7

Elaboración: Superintendencia de Banca y Seguros, 2017.

Gráfico 8. Evolución de la morosidad de la cartera de la Entidad Financiera

Morosidad según tipo de crédito de la institución Financiera				
Concepto	Dic.2014	Dic.2015	Dic.2016	Dic.2017
Créditos corporativos	0,00	0,00	0,00	0,00
Créditos a grandes empresas	1,29	1,43	1,44	1,00
Créditos a medianas empresas	5,31	5,92	6,63	7,92
Créditos pequeñas empresas	9,20	7,72	6,99	6,73
Créditos a microempresas	2,22	1,12	0,97	2,03
Créditos de consumo	3,02	1,53	2,33	2,11
Créditos hipotecarios para vivienda	0,94	1,09	1,45	1,66
Total créditos directos	2,23	2,17	2,41	2,68

Elaboración: Superintendencia de Banca y Seguros, 2017.

Cabe mencionar que el elevado índice de morosidad en el segmento de la cartera de créditos a pequeñas y microempresas afecta, principalmente, a las entidades especializadas en esos segmentos. De modo que dichas entidades se ven obligadas a ajustar su política de otorgamiento de créditos con el propósito de mejorar la calidad de su cartera.

2. Planteamiento del problema

El elevado índice de morosidad en el segmento de la cartera de créditos a pequeñas y microempresas afecta principalmente a las entidades especializadas en esos segmentos (ver gráfico 7). De este modo, las obliga a ajustar su política de otorgamiento de créditos con el propósito de mejorar la calidad de su cartera. Ante este contexto, se hace necesario fortalecer el sistema de control interno de la cartera de créditos del segmento pequeña y microempresa de la Entidad Financiera con el objetivo de conseguir, en el futuro, el nivel “optimizado”.

3. Preguntas de investigación

- ¿Cuál es la situación actual y las necesidades que, a nivel de control interno, manifiesta la Unidad de Riesgos Minorista, en el proceso de la admisión de créditos para la pequeña y microempresa, de la Entidad Financiera?
- ¿Qué acciones deberá implementar Unidad de Riesgos Minorista de la Entidad Financiera para mejorar su sistema de control interno?

4. Objetivos de la investigación

4.1 Objetivo general

El objetivo general se centra en proponer mejoras al sistema de control interno en el proceso de la admisión de créditos para la pequeña y microempresa de la institución financiera. Para esto, ha tomado como base los parámetros definidos por el informe COSO 2013 (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013) con el fin de identificar las brechas y establecer un plan de acción de mejora para cerrar dichas brechas.

4.2 Objetivos específicos

- Evaluar el funcionamiento del actual sistema de control interno en el proceso de admisión de créditos otorgados a la pequeña y microempresa mediante una encuesta y entrevista basada en el informe COSO 2013 (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013).
- Evaluar el comportamiento de la morosidad de la cartera de créditos del segmento de la pequeña y microempresa de la institución financiera.

- Elaborar un plan de acción que permita identificar los recursos y tiempo estimado para la implementación de las mejoras sugeridas en el proceso de admisión de la cartera de créditos otorgados a la pequeña y microempresa de la institución financiera.

5. Justificación

La cartera de créditos del segmento pequeña y microempresa de la Entidad Financiera presenta una alta morosidad en las colocaciones hacia el 31 de diciembre de 2017. Esto ha generado un impacto de provisión alto. Por ello, es importante determinar las causas que originan esta alta morosidad en la cartera de créditos de la Entidad Financiera con la finalidad de identificar las mejoras a realizar en las políticas internas vigentes de colocaciones.

6. Limitaciones

Se ha considerado, para nuestra evaluación, la cartera de créditos del segmento pequeña y microempresa de la Entidad Financiera hacia el 31 de diciembre de 2017. Así, se ha registrado el índice de morosidad más representativo de la cartera, de 8,7 del total de las colocaciones. De este modo, se ha observado un incremento de 0,8 puntos porcentuales en relación a la morosidad registrada a diciembre de 2016 de 7,96.

7. Delimitaciones

El presente trabajo de investigación se ha desarrollado con el objetivo de mejorar el sistema de control interno en el proceso de admisión de créditos otorgados al segmento pequeña y microempresa de la Entidad Financiera. Por ello, a la fecha, se viene aplicando una metodología (herramienta) que ha permitido implementar las mejoras en las brechas deficientes de la cartera de créditos.

Capítulo II. Antecedentes de la Entidad Financiera

1. Aspectos generales

La Entidad Financiera (Entidad) conforma un grupo multinacional que ofrece servicios financieros a más de 50 millones de clientes en todo el mundo (ver gráfico 9, marcados en azul).

Gráfico 9. Participación global de la Entidad Financiera



Elaboración: BBVA Continental, 2017a.

La Entidad Financiera es un banco peruano creado en 1951. Su oficina principal está ubicada en la ciudad de Lima, distrito de San Isidro y cuenta con 336 oficinas comerciales distribuidas en Lima y provincias. Adicionalmente, dispone de una oficina de Banca Corporativa y de Inversiones, una oficina de Banca Institucional, dos oficinas de Banca Patrimonial y 22 oficinas de Banca Empresas y Corporativa.

La Entidad cuenta con 9 miembros que conforman el directorio (presidente, primer vicepresidente, segundo vicepresidente, director gerente general y 5 directores). Además, las gerencias se dividen en 10 unidades o áreas. Sus operaciones son autorizadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS).

2. Filosofía empresarial

El modelo de hacer banca está basado en cuatro elementos:

- Un modelo de portfolio diversificado y equilibrado en término de geografías, negocios y segmentos con posición de liderazgo en las franquicias en las que está presente.
- Un modelo de negocio centrado en el cliente, con sistemas de distribución líderes en eficiencia, apoyados en la innovación y la tecnología.
- Un modelo de gestión basado en la prudencia, la anticipación y la globalidad.
- Por último, un modelo de rentabilidad ajustada a principios, que busca generar el máximo valor para el accionista.

La combinación de estos cuatro elementos genera tres fuentes de ventaja competitiva para la entidad, como se señala a continuación:

- Recurrencia de resultados
- Solidez estructural
- Modelo único de rentabilidad ajustada a principios

2.1 Visión y misión

La visión de la Entidad es la siguiente: “Trabajamos por un futuro mejor para las personas, entregando productos y servicios financieros a nuestros clientes, de manera sencilla y responsable”.

La misión de la Entidad es la siguiente: “Aportar las mejores soluciones a nuestros clientes, un crecimiento rentable a nuestros accionistas y progreso en las sociedades en las que estamos presente”.

3. Organización del área de riesgos

El presente trabajo de investigación es aplicado al proceso de la admisión y gestión de la cartera de créditos otorgados a las pequeñas y microempresas realizada por la Unidad de Riesgos Minoristas de la Entidad Financiera.

3.1 Área de riesgos

El Área de Riesgos de la Entidad Financiera está organizada por tipología de riesgos, lo que le permite una visión integral en la gestión, que está apoyada en unidades transversales con foco en

la estrategia y las metodologías en materia de riesgos. Manejando un modelo de gestión de riesgos que persigue tres objetivos principales:

- Estrategia, definición e integración en gestión del apetito al riesgo.
- Gestión, procesos de riesgos ágiles y efectivos.
- Infraestructura, herramientas y personas.

El área de riesgos está conformada por seis equipos; cada una de ellos se encuentra representado por un gerente de unidad.

3.1.1 Organigrama del área

A continuación, se adjunta el organigrama del área de riesgos donde las unidades de riesgos de crédito se consolidaron, dentro de un esquema integral de gestión de todo el ciclo de riesgos, desde el origen hasta la recuperación.

Gráfico 10. Organigrama del área de riesgos



Elaboración: BBVA Continental, 2018c.

3.1.2 Objetivos y funciones generales

Dirigir, coordinar y controlar las acciones de los órganos ejecutivos y operativos del área. Con este fin, se busca proponer y dirigir todos los planes de desarrollo.

3.1.3 Funciones específicas

- Marcar las prioridades de actuación de las unidades de su área en sincronización con las directrices de la entidad y de las áreas centrales del grupo.

- Establecer los objetivos y las metas evaluando el desarrollo de los planes del área.
- Delimitar políticas de actuación en temas relacionados con riesgo crediticio, riesgo de mercado, riesgo operacional, gestión global estratégica y seguimiento.
- Establecer y/o aprobar objetivos, programas y presupuestos de las unidades bajo su dependencia controlando su cumplimiento.
- Asignar delegaciones crediticias en su área, en los casos que corresponda, y coordinar aspectos inherentes a las delegaciones con los responsables de áreas de negocio.
- Controlar que las operaciones de negocios se encuentren acordes con la política de riesgos de la entidad de acuerdo a los límites establecidos.

3.2 Unidad de riesgos minorista

La unidad de riesgos minoristas está conformada por cuatro subunidades, dentro de las cuales se encuentra la Subunidad de Riesgos Banca Negocio.

3.2.1 Organigrama de la unidad de riesgos minorista

A continuación, se adjunta el organigrama de la unidad.

Gráfico 11. Organigrama de la unidad de riesgos minorista



Elaboración: BBVA Continental, 2018c.

3.2.2 Objetivos y funciones generales de la unidad de riesgos minorista

La unidad de riesgo minorista se encarga de la gestión en los ámbitos de admisión, seguimiento, cobranza y recuperación del crédito en personas naturales y personas jurídicas (pequeñas y medianas empresas). En lo que respecta a personas naturales, la admisión del riesgo de crédito se

realiza mediante herramientas que evalúan el perfil del cliente, su capacidad de pago y su comportamiento crediticio en el banco y en el sistema financiero. Complementariamente, cuenta con políticas crediticias acordes con la gestión de riesgos, todo bajo un modelo de *governance* con un esquema de delegación crediticio que permite un circuito ágil y dinámico en la atención de operaciones.

Cuando se trata de pequeñas y medianas empresas, la admisión centra su análisis en el contraste de información económico-financiera obtenida en visitas de campo para un adecuado dimensionamiento del negocio y capacidad de pago. En general, el proceso se lleva a cabo mediante el uso de metodologías específicas por actividades económicas. Entonces, los lineamientos de admisión consideran el comportamiento crediticio con la herramienta de buró, número de entidades y antigüedad del negocio, entre los más relevantes. Para un despliegue uniforme a nivel nacional, se han instalado nueve centros de admisión descentralizados ubicados en las geografías con mayor nivel de negocio.

En las originaciones tanto de personas como de negocios, se realiza la evaluación masiva a través de campañas, acorde con la estrategia de crecimiento del banco, así como la gestión de los portafolios. Luego, para la gestión del seguimiento, el banco utiliza información estadística con el fin de detectar señales de alerta y colectivos de alto riesgo. Frente a ellos, propone planes de catas y acciones proactivas para ordenar el comportamiento de pagos del cliente y evitar futuros incumplimientos. Por último, en la cobranza, se definen modelos de gestión diferenciados entre personas, pequeñas y medianas empresas. Los modelos están orientados a la descentralización en provincias con nuevas estrategias de negociación. Se incorporan, asimismo, nuevas herramientas como el soporte en la gestión.

3.2.3 Funciones específicas

- Definir lineamientos de admisión de riesgos para operaciones en el ámbito de riesgos minorista.
- Realizar el estudio de resultados del comportamiento de los productos/segmentos, campañas, cosechas y otros, con el fin de analizar la evolución de la cartera, producto, segmentos, etc.
- Evaluar nivel de endeudamiento de la cartera minorista y emitir informes a presentar al directorio. En cumplimiento de la normativa de sobre endeudamiento.
- Difundir y fortalecer la cultura del riesgo del banco y mejorar las capacidades de la red y analistas de riesgos a través de permanentes programas de formación.

- Coordinar el desarrollo de las capacitaciones periódicas al personal de la red de oficinas y fuerzas de venta en temas de riesgo crediticio (riesgo vivo, charlas, exposiciones) y sobre el uso de herramientas expertas de riesgo crediticio.
- Gestionar una política integral de riesgo de crédito que permita preservar la calidad del riesgo de la cartera de colocaciones a través de una serie de tareas. Entre ellas, sobresalen las siguientes:
 - Interrelación con las gerencias de la banca comercial a través de comités de riesgos o comités de créditos. Para esto, se presentarán informes sobre los aspectos relevantes a la gestión de riesgos para una oportuna toma de decisiones.
 - Atención a los órganos supervisores internos y/o externos a través de la documentación e información de todo lo relacionado a las operaciones de crédito que deben ser reportadas.
- Proponer y promover mejoras continuas en los procesos, herramientas y normativa para la gestión del riesgo de crédito minorista.
- Supervisar el cumplimiento de las políticas en el proceso del análisis y admisión del riesgo de crédito para las operaciones generadas por la red de oficinas para banca minorista.
- Gestión de la cobranza y recuperación. Definición de estrategias por ámbitos de gestión interno y mediante proveedores.

3.3 Admisión individual – Riesgos minoristas

La admisión individual comprende el proceso para el otorgamiento de financiamientos a personas jurídicas y personas naturales con negocio correspondiente al segmento de pequeña y microempresa. Así, se han diseñado estándares de criterios de evaluación de riesgo de crédito en cumplimiento de las políticas definidas por la Entidad Financiera. De este modo, la comercialización de los productos requiere tener establecidos los siguientes puntos:

- Los requisitos y condiciones de riesgo necesarios para manejar los procesos de selección que asegure el perfil de los clientes objetivo.
- Minimizar el riesgo en el otorgamiento de créditos y optimizar los procesos de oferta a grupos de clientes, en los casos que se requiera.

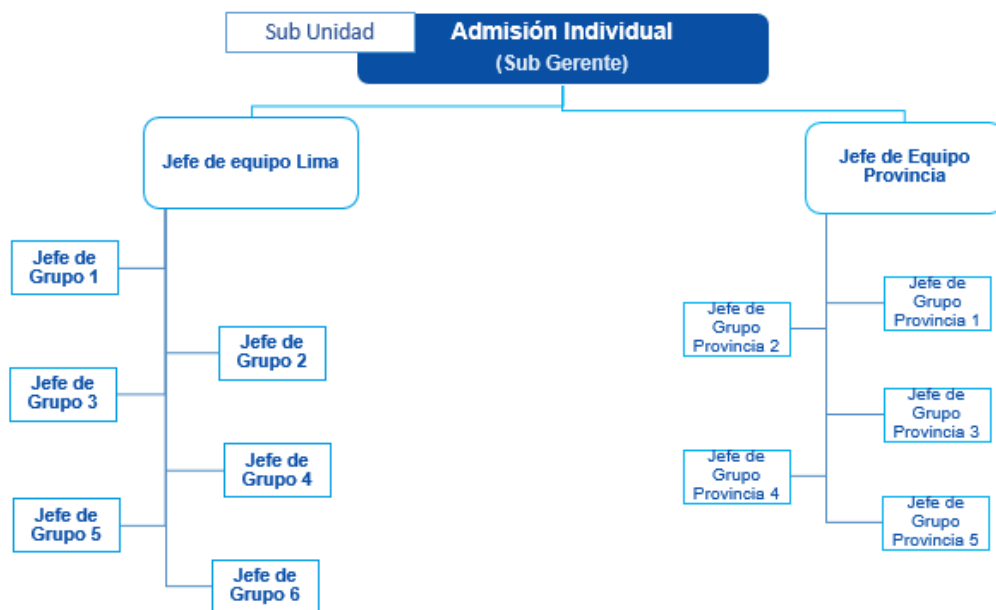
La cartera minorista cuenta con dos modalidades de crédito típicas:

Financiamientos de corto plazo orientados a financiar necesidades de capital de trabajo ajustados al ciclo del negocio y financiamientos de largo plazo orientados a costear inversiones de activos fijos que se ajusten al plazo de pago al flujo de caja.

3.3.1 Organigrama de la admisión individual minorista

A continuación, se adjunta el organigrama de la Admisión Individual Minorista.

Gráfico 12. Organigrama de la admisión individual minorista



Elaboración: BBVA Continental, 2018c.

Cada jefe de grupo tiene a su cargo entre seis a cinco especialistas de riesgos.

3.3.2 Funciones específicas

- Definir pautas y políticas de evaluación basadas en el análisis del comportamiento de clientes. Para esto, se busca identificar oportunidades de negocio y alertas oportunas en los sectores económicos.
- Velar por la calidad de la admisión y evaluación del riesgo de crédito otorgado a la pequeña y microempresa, de acuerdo a las normativas de delegación, relevancia pública y prevención del lavado de dinero.

- Evaluar y otorgar créditos cumpliendo las normas legales vigentes. Para ello, se ejerce el más amplio y absoluto control sobre el análisis de las operaciones de crédito y el dictamen correspondiente.
- Incentivar el desarrollo de las personas que conforman el equipo y propiciar un buen clima laboral.
- Realizar visitas a los clientes del segmento de pequeña y microempresa para obtener un amplio conocimiento del negocio, características de los clientes, entre otros.

3.3.3 Visión de la unidad encargada de la admisión crediticia del segmento pequeña y microempresa

La unidad encargada de la admisión de créditos destinados a la pequeña y microempresa es la Unidad de Riesgos Minorista. La visión de unidad de riesgos minorista es preservar la solvencia del grupo económico; para esto, se basa en la anticipación, la prudencia y la diversificación.

3.3.4 Principios de la Unidad de Riesgos Minorista

Los principios generales que rigen la gestión del riesgo de crédito minorista en el grupo económico y que se aplican en la Entidad Financiera son los siguientes:

- Los riesgos asumidos deben ajustarse a la política general de riesgos fijada por la Entidad Financiera sobre la base de la política del grupo y la regulación local.
- Los riesgos asumidos deben guardar proporcionalidad con el nivel de recursos propios y de generación de resultados recurrentes del grupo económico para priorizar la diversificación de los riesgos y evitando concentraciones relevantes.
- Los riesgos asumidos tienen que estar identificados, medidos y valorados, con el fin de que existan procedimientos para su seguimiento y gestión, además de sólidos mecanismos de control y mitigación.
- Los riesgos deben ser gestionados de forma prudente e integrada durante su ciclo de vida; así, se les puede dar un tratamiento diferenciado en función de su tipología.
- La gestión del riesgo minorista deber estar basada en herramientas que integren las políticas y estrategias de gestión, y que permitan automatizar los procesos de decisión.

3.3.5 Análisis FODA de la subunidad

- **Fortalezas**

- Respaldo de un grupo multinacional
- Compromiso y conocimiento del grupo corporativo internacional con el negocio bancario
- Organización altamente especializada en el segmento y con conocimiento del cliente, experiencia exitosa y capacidad de innovación en la industria financiera
- Empleo de metodología de crédito, producto – servicio y modelo operativo optimizado
- Trato personalizado, cliente – Ejecutivo Banca Negocios – especialista de riesgos

- **Oportunidades**

- Mercado potencial actual con alta rentabilidad
- Oportunidad de expansión a nivel nacional

- **Debilidades**

- Incremento de la cartera morosa por incumplimiento de pago
- Demora en el proceso de otorgamiento de créditos

- **Amenazas**

- La banca múltiple tradicional está enfocando la atención en el segmento Mype ante la saturación de sus segmentos tradicionales.
- Los potenciales competidores.
- Se puede prever una competencia más agresiva en los próximos años y una presión hacia la baja de tasas.
- Legislación y cambios en el entorno político; posibilidad de regulación de tasas y el Estado como competidor potencial.

Capítulo III. Marco teórico COSO 2013

El presente trabajo de investigación toma como referencia el marco teórico del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO 2013) debido a la gran aceptación y eficiencia que ha gozado desde su publicación en 1992. Desde hace más de veinte años, dicho marco y su última versión del 2013 se han convertido en el estándar de referencia del control interno de las compañías a nivel global, así como el marco de administración de riesgos empresariales (Enterprise Risk Management o ERM) (COSO 2017).

El cumplimiento del marco teórico COSO 2013 es obligatorio para la Entidad Financiera debido a que forma parte del grupo de compañías registradas en la U.S. Securities and Exchange Commission (SEC) con marco de control interno COSO. Cabe mencionar que la transición fue obligatoria en el 2014. A pesar de su no obligatoriedad, dicho marco es aplicado por otras compañías de gran, mediana y pequeña dimensión con independencia del sector económico al que pertenecen.

1. Antecedentes

En 1992 el Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Comission (COSO) publicó el primer informe de control interno integrado denominado COSO I con el objetivo de ayudar a las compañías a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno. Con ese fin, se facilitó un modelo sobre el cual pudieran valorar sus sistemas de control interno y generar o una definición común del mismo.

Debido a los escándalos financieros ocurridos en los Estados Unidos de Nortea América la década pasada, el Congreso de dicha nación promulgó la Ley Sarbanes-Oxley (LSO). En esta, uno de los ejes principales es la importancia del sistema de control interno sobre la información financiera que deben mantener las compañías emisoras. Así, la LSO estableció, entre otras cosas, dos obligaciones para las compañías emisoras de instrumentos financieros, que consistían en lo siguiente:

- La administración debe autoevaluar y opinar sobre la efectividad de su control interno (sección 302).
- El auditor externo debe emitir un dictamen sobre la efectividad del control interno como base para la generación de la información financiera de la misma entidad (sección 404).

Para opinar sobre la efectividad del control interno, se hizo necesario aplicar un marco de referencia. Por ello, a SEC y la Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) reconocieron que el marco emitido por COSO en 1992 era la referencia más adecuada sobre el control interno de una entidad. Si bien reconocen la posibilidad de aplicar otro marco de control interno, el emitido por COSO (1992) ha sido el más reconocido y aplicado. COSO (1992) cubrió cabalmente las necesidades de ese momento. Luego de más de 20 años de aplicación del marco de control interno emitido COSO en 1992, se emitió uno nuevo conocido como COSO 2013, el cual responde a las exigencias del ambiente de negocios y operativos actuales. El nuevo marco es el resultado de aportes de distintos interesados del ambiente de negocios, firmas de auditoría, participantes en los mercados financieros y estudiosos del tema. El COSO 1992 se mantuvo vigente hasta el 15 de diciembre de 2014. A partir de dicha fecha, fue sustituido por el nuevo COSO 2013.

Según el COSO 2013, la actualización se basó en la revisión de los objetivos de control interno para incorporar los cambios en el ambiente de negocios y operativos, articular y formalizar los principios asociados a los componentes de control interno y ampliar la aplicación del sistema de control interno. Los principales cambios en el entorno que se consideraron para la actualización del marco fueron los siguientes:

- Expectativas en la gobernabilidad
- Globalización de los mercados y las operaciones
- Cambios y creciente complejidad de los negocios
- Requerimientos en complejidad de leyes, reglas y estándares
- Expectativas de las competencias y responsabilidades
- Uso y confianza en tecnologías cada vez más evolucionadas y globalizadas
- Expectativas relativas a prevenir, desalentar y detectar fraudes

2. Definición de control interno

De acuerdo con COSO (1992), se define como control interno el proceso llevado a cabo por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos. Por lo tanto, el control interno puede desarrollarse de la siguiente manera:

- Se debe evitar que se produzcan desviaciones con respecto a los objetivos, tanto estratégicos como operativos.
- Se debe detectar cualquier desviación con respecto a los objetivos en un período muy corto.

De acuerdo con COSO I, el control interno proporciona un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos de las compañías.

3. Importancia del control interno

El control interno es un proceso que debe ser aplicado en la ejecución de las operaciones porque permite soportar la consecución de los objetivos organizacionales e integrar las actividades operativas de las compañías. Según el COSO (2013) un sistema de control interno eficiente debe proporcionar:

- Consecución de objetivos de rentabilidad y rendimiento para prevenir la pérdida de recursos.
- Operaciones eficaces y eficiente, que son establecidas como un medio para llegar a un fin.
- Desarrollo de tareas y actividades continuas.
- Control interno efectuado por las personas de la compañía y las acciones que éstas aplican en cada nivel de la compañía.
- Producción de informes financieros confiables para la toma de decisiones.
- Seguridad razonable, no absoluta, al consejo y la alta dirección de la entidad.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones pertinentes.
- Adaptación a la estructura de la compañía.
- Promoción, evaluación y preocupación por la seguridad, calidad y mejora continua de todos los procesos de la compañía.

4. Estructura del marco COSO 2013

Según COSO (2013), el control interno es un proceso activo que forma parte de un todo integrado; que no debe ser concebido como mecanismos u órdenes de la alta gerencia en forma aislada, sino como una serie de acciones, cambios o funciones conjuntas que se orientan a apoyar el logro de los objetivos deseados. Asimismo, el control interno ha sido reconocido como un agente generador de valor, que involucra a los trabajadores, con carácter proactivo y que debe ser reconocido como un medio y no un fin que obliga a ser eficiente, pero además permite que sus beneficios excedan a los costos involucrados (relación costo/beneficio).

4.1 Objetivos del marco COSO 2013

El marco define el control interno como un proceso efectuado por la junta directiva, consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una compañía, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos y metas establecidos por la compañía. Este marco integrado presenta una estructura de control orientada a la satisfacción de los siguientes objetivos:

- Logro de efectividad y eficiencia en las operaciones: Orienta a la compañía hacia la consecución de los objetivos del negocio, incluyendo la ejecución y las metas de rentabilidad y la protección de los recursos.
- Logro de confiabilidad en la información financiera: Aspecto ligado a la elaboración de información financiera confiable para todos los *stakeholders* o usuarios.
- Cumplimiento de las normas aplicables a la compañía: Velar por el cumplimiento de la regulación a la cual la compañía está sujeta.

Para la estructura del COSO 2013 los objetivos son las categorías de la estructura de control interno, las que sistemáticamente operan a diferentes niveles de efectividad, lo que permite ampliar el concepto tradicional de control interno, como integrador de sistemas, métodos, equipos y personas hacia el interior de la compañía.

El COSO considera que los controles internos son mucho más efectivos cuando los procedimientos se construyen dentro de la compañía, integrando sus partes como un todo, para así lograr eficacia en sus procesos y actividades. Otro aspecto importante que recoge el marco, es que el control involucra a todas las personas que conforman la compañía y que éstas son las llamadas a identificar el riesgo y los controles que permiten la consecución de los objetivos de la compañía. Es necesario que el personal pueda responder apropiadamente ante cualquier situación crítica.

Otro aspecto señala la importancia del reconocimiento de las limitaciones del control, debido a que la aplicación del COSO no pretende cubrir cada riesgo o su causa con un control o dejar a todos los trabajadores satisfechos o asegurar el cumplimiento cabal de los objetivos, sino que provee un grado de razonable seguridad a los directivos.

4.2 Componentes del marco COSO 2013

De acuerdo con el marco teórico COSO 2013, la estructura del sistema de control interno se divide en cinco componentes integrados que se relacionan con los objetivos de la empresa: entorno de control, evaluación de los riesgos, actividades de control, sistemas de información y comunicación, y actividades de monitoreo y supervisión. Un adecuado entorno de control, una metodología de evaluación de riesgos, un sistema de elaboración y difusión de información oportuna y fiable por de la organización y un proceso de monitoreo eficiente, apoyados en actividades de control efectivas, conforman una importante herramienta para el directorio y la gerencia. Asimismo, COSO (2013) señala que los cinco componentes deben funcionar de manera integrada para reducir a un nivel aceptable el riesgo de no alcanzar un objetivo. Los componentes son interdependientes. Adicionalmente, dentro de cada componente se establecen 17 principios que permiten evaluar la efectividad del sistema de control interno.

4.2.1 Primer componente: ambiente de control

El marco COSO manifiesta que este componente es la base de los demás y que sirve para brindar disciplina y estructura al sistema de control interno de una compañía. En resumen, este componente incluye la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la compañía, la filosofía de la dirección y el estilo de gestión, la asignación de la autoridad y las responsabilidades, la organización y el desarrollo de los empleados y la orientación de la dirección.

4.2.2 Segundo componente: evaluación de riesgos

Ofrece orientación sobre la identificación y evaluación de riesgos. El marco COSO señala que, primero, deben definirse los objetivos organizacionales. Luego, deben identificarse y evaluarse los riesgos relevantes que pueden afectar el alcanzar esos objetivos. Se debe entender que no solo se hace referencia a los objetivos a nivel estratégico, sino también a nivel operativo y de cumplimiento.

Asimismo, el marco señala que los riesgos deben ser administrados considerando la existencia de un medio interno y externo cambiantes, por lo que la gestión de los riesgos se vuelve en un proceso permanente por parte de la entidad. La junta de COSO publicó en septiembre de 2017 una actualización del Marco de Gestión de Riesgos COSO ERM 2004 (COSO 2017). En este, se

reconoce la importancia de la gestión de riesgos estratégica y al desempeño de la entidad; asimismo, delinea la gestión del riesgo desde el control interno.

4.2.3 Tercer componente: actividades de control

El marco COSO indica que este componente corresponde a las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar razonablemente que se toman las medidas para limitar los riesgos que pueden afectar el alcance de los objetivos.

Algunos ejemplos de controles son: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, segregación de funciones, autorizaciones de accesos a los sistemas, etcétera.

4.2.4 Cuarto componente: información y comunicación

El marco COSO señala que se debe identificar, esquematizar y comunicar oportunamente toda la información necesaria para que los colaboradores de una entidad puedan cumplir con sus obligaciones. La información se puede clasificar en operativa o financiera, de origen interno o externo. Así, el presente marco da énfasis a la información interna de carácter operativa.

Asimismo, se indica que la entidad debe establecer los canales adecuados de comunicación. Como parte de la comunicación e información, es necesario que todo el personal deba estar informado de la importancia de su participación en la aplicación del sistema de control interno. Si bien es cierto que la obligación de la implementación del sistema de control interno corresponde a la dirección; finalmente, la responsabilidad de su ejecución es tarea de todos los trabajadores.

4.2.5 Quinto componente: monitoreo

El marco COSO establece que se debe determinar un proceso que compruebe que el sistema de control interno funciona adecuadamente a través del tiempo y según las modificaciones que tuvieran lugar en una entidad. Entonces, se sostiene que la entidad debe definir tareas permanentes de monitoreo y revisiones periódicas. La frecuencia de estas últimas depende del nivel de importancia dado a los riesgos asociados.

4.3 Principios fundamentales del COSO 2013

A continuación, se detallan los 17 principios fundamentales de COSO 2013 por cada uno de los cinco componentes de control interno que son tomados como referencia para el presente trabajo de investigación:

Tabla 1. Principios del marco COSO por componente

Componentes	Principios
Ambiente de control	Principio 1: Demostrar compromiso con la integridad y valores éticos.
	Principio 2: El consejo de administración ejerce su responsabilidad de supervisión del control interno.
	Principio 3: Establecimiento de estructuras, asignación de autoridades y responsabilidades.
	Principio 4: Demuestra su compromiso de reclutar, capacitar y retener personas competentes.
	Principio 5: Retiene a personal de confianza y comprometido con las responsabilidades de control interno.
Evaluación de riesgos	Principio 6: Se especifican objetivos claros para identificar y evaluar riesgos para el logro de los objetivos.
	Principio 7: Identificación y análisis de riesgos para determinar cómo se deben mitigar.
	Principio 8: Considerar la posibilidad del fraude en la evaluación de riesgos.
	Principio 9: Identificar y evaluar cambios que podrían afectar significativamente el sistema de control interno.
Actividades de control	Principio 10: Selección y desarrollo de actividades de control que contribuyan a mitigar los riesgos a niveles aceptables.
	Principio 11: La organización selecciona y desarrolla actividades de controles generales de tecnología para apoyar el logro de los objetivos.

Componentes	Principios
	Principio 12: La organización implementa las actividades de control a través de políticas y procedimientos.
Información y comunicación	Principio 13: Se genera y utiliza información de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
	Principio 14: Se comunica internamente los objetivos y las responsabilidades de control interno.
	Principio 15: Se comunica externamente los asuntos que afectan el funcionamiento de los controles internos.
Monitoreo	Principio 16: Se lleva a cabo evaluaciones sobre la marcha y por separado para determinar si los componentes del control interno están presentes y funcionando.
	Principio 17: Se evalúa y comunica oportunamente las deficiencias del control interno a los responsables de tomar acciones correctivas, incluyendo la alta administración y el consejo de administración.

Fuente: Elaboración propia, 2018 (sobre la base de COSO, 2013).

5. Interacción entre los objetivos y componentes del COSO 2013

De acuerdo con el marco COSO 2013, existe una relación directa entre los objetivos que la entidad espera alcanzar, los componentes que representan, los que se necesita para lograr los objetivos, y la estructura organizacional de la entidad. Dicha relación se representa a través de un cubo (ver gráfico 13) en el cual se especifica lo siguiente:

- Las tres categorías de objetivos (operativos, información y cumplimiento) están representadas por columnas.
- Los cinco componentes están representados por filas.
- La estructura organizacional de la entidad está representada por la tercera dimensión.

Gráfico 13. Dimensiones del marco COSO 2013



Elaboración: COSO, 2013.

6. Limitaciones del marco COSO 2013

De acuerdo con COSO (2013), el control interno no brinda una seguridad absoluta de evitar o detectar cualquier desviación, pero sí es capaz de ofrecer una seguridad razonable de que la compañía alcance sus objetivos y que cuente con las herramientas y recursos necesarios para lograrlo. Dicho marco indica que el control interno no puede evitar que se aplique un deficiente criterio profesional o que se tomen malas decisiones, menos que se produzcan acontecimientos externos que puedan hacer que una organización no alcance sus objetivos operacionales. Asimismo, indica que las limitaciones pueden ser resultado de lo siguiente:

- Falta de adecuación de los objetivos establecidos por la entidad como condición previa para el control interno.
- El criterio profesional en la toma de decisiones puede ser errado o sesgado.
- Fallas o errores humanos.
- Capacidad de la dirección de anular el control interno.
- Capacidad de la dirección y demás miembros del personal y/o terceros para eludir controles.
- Acontecimientos externos que escapan al control de la entidad.

A pesar de las limitaciones indicadas, la dirección debe ser consciente de todas ellas cuando seleccionen, desarrollen y desplieguen los controles que minimicen, tanto como sea posible, dichas limitaciones.

7. Nivel de madurez del sistema de control interno

El grado de madurez alcanzado por el Sistema de control interno en una entidad será consecuencia de una combinación de factores del entorno, así como de la prioridad que se le dé a su fortalecimiento o implementación. Entonces, la madurez de una entidad en temas de control interno deberá atravesar su propio proceso y ritmo. Este proceso es único para cada entidad, pues depende de factores internos y externos que inciden sobre la misma.

En el presente trabajo de investigación, el grado de madurez se define mediante una escala de 1 a 5, donde 1 representa el hecho de no tener implementado ningún control, mientras que 5 representa tenerlo totalmente implementado. A continuación, se detallan los cinco (05) niveles considerados en el presente trabajo:

Tabla 2. Niveles de madurez del sistema de control interno

Inicial	En proceso	Implementado	Administrado	Optimizado
1	2	3	4	5
Los elementos de control interno casi no existen, o no están formalizados. No es posible comprobar su ejecución	Algunos elementos de control interno existen y están definidos de manera general. Aplicación indistinta en las áreas y procesos críticos	Los elementos de control interno están definidos, y se aplican sólo a las áreas y procesos críticos. Se evidencia su ejecución	Los elementos de control interno de este componente están definidos detallada y formalmente, y se aplica en la mayoría de áreas y procesos críticos. Se ha establecido un proceso de mejora continua	Los elementos de control interno de este componente están definidos detallada y formalmente, y se aplican en todas las áreas y procesos críticos. Práctica líder de la industria

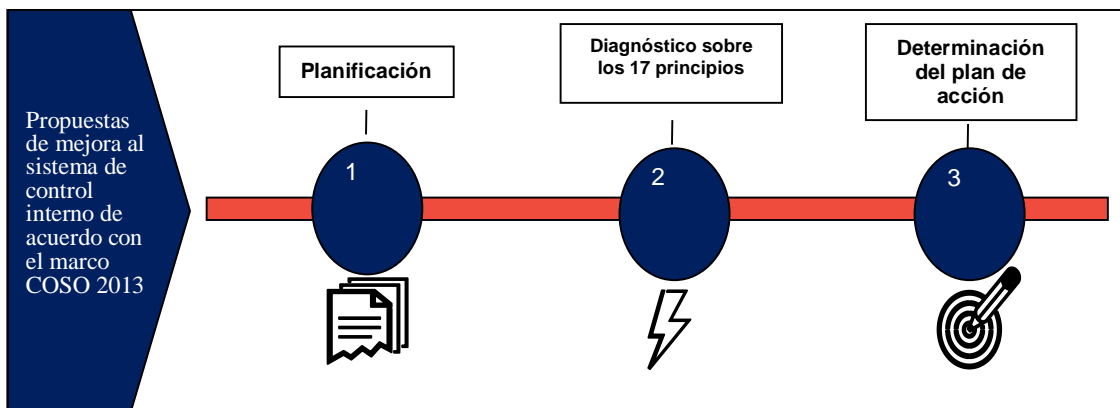
Fuente: Elaboración propia, 2018 (sobre la base de Espinola y Urbina, 2015).

Capítulo IV. Propuesta de mejora para el sistema de control de interno en el proceso de admisión de créditos para la pequeña y microempresa de una institución financiera mediante la implementación del Coso 2013

1. Metodología aplicada

El enfoque metodológico para elaborar las propuestas de mejora del sistema de control interno en el proceso de admisión de créditos para la pequeña y microempresa de la institución financiera mediante la implementación del COSO 2013 se divide en las etapas mostradas en el gráfico 14.

Gráfico 14. Etapas del enfoque metodológico aplicado



Fuente: Elaboración propia, 2018.

En los siguientes subíndices, se describen las actividades realizadas por cada una de las etapas del enfoque metodológico.

1.1 Etapa 1: planificación

- Elaboración del cronograma de trabajo que indica las actividades por desarrollar y sus responsables.
- Identificación del personal encargo de la admisión de créditos otorgados al segmento de pequeña y microempresa de la institución financiera que forma parte de las encuestas, entrevistas y validaciones. Dichos entrevistados contribuyen con el análisis de la situación actual del sistema de control interno de la unidad.
- Ejecución de la reunión formal de presentación del trabajo de investigación con el personal seleccionado de la unidad. En esta, se comunica el objetivo, alcance, la metodología que se aplicará y el cronograma de actividades y responsabilidades.

- Determinación de los requerimientos de información que corresponden a los temas evaluados y asociados a los componentes, principios y atributos o puntos de consideración del marco COSO 2013.
- Solicitud y acopio de la información correspondiente al punto anterior.

Con el propósito de organizar y planificar la ejecución de lo anteriormente planteado, se decide elaborar el siguiente documento: Cronograma de trabajo y requerimiento de información.

1.2 Etapa 2: diagnóstico sobre los 17 principios del COSO 2013

- Revisión previa de la documentación disponible de la entidad según los 5 componentes, 17 principios y 76 atributos o puntos de consideración del marco COSO 2013.
- Programación y ejecución de las encuestas, entrevistas y validaciones con los responsables seleccionados de la subunidad. Para esto, se identifica la información adicional a solicitar.
- Identificación y realización de consultas adicionales para lograr un entendimiento adecuado del sistema de control interno actual.
- De acuerdo con los resultados obtenidos entre la situación actual del sistema de control interno de la entidad y los requerimientos del nuevo marco COSO, los responsables de la unidad deben identificar lo siguiente:
 - El estado deseado del sistema de control interno de la unidad
 - Las brechas que deben ser cerradas para llegar al nivel de madurez deseado
 - Las bases para el diseño del plan de acción de cierre de brechas
- Luego de definir el estado deseado del sistema de control interno de la subunidad, se procede a identificar el nivel de adopción en el que se encuentran los 17 principios asociados a los 5 componentes del marco COSO 2013 a través de la escala de 5 niveles de madurez definidos en el presente trabajo.

Con el propósito de organizar y planificar la ejecución de lo anteriormente planteado, se decide elaborar el *check list* para determinar el diagnóstico general del sistema de control interno basado en el cumplimiento de los 17 principios del COSO 2013, matriz de análisis de brechas y nivel de madurez del sistema de control interno.

En lo que respecta al nivel de madurez determinado para la entidad financiera, se obtuvo un promedio general 3,70. De este modo, se sitúa en un nivel “implementado”, que comprende el máximo puntaje obtenido en el componente “actividades de control” y el mínimo puntaje en el componente “ambiente de control”. A continuación, se presenta el resultado promedio por componente (ver detalle en anexo 1):

Tabla 3. Resultados obtenidos de la aplicación del *check list* al personal entrevistado de la Entidad Financiera

Entidad Financiera		
Resumen de resultados		
COSO III		
N°	Componente	Resultado de evaluación
1	Ambiente de control	3,66
2	Evaluación de riesgos	3,39
3	Actividades de control	3,84
4	Información y comunicación	3,82
5	Monitoreo	3,80
Resultado del diagnóstico del sistema de control interno		3,70

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.3 Etapa 3: determinación del plan de acción

En función a los resultados del diagnóstico, se identificaron las acciones necesarias a fin de minimizar las brechas de control identificadas.

- Documentación de las recomendaciones en planes de acción considerando lo siguiente:
 - Descripción de las actividades a desarrollar
 - Entregables
 - Responsables del desarrollo de las actividades
 - Plazos
- Priorización de los planes de acción para el cierre de brechas en conjunto con los responsables de la unidad de Riesgos Minorista según las siguientes dos variables:

- Criticidad o relevancia de la recomendación
- Esfuerzo requerido para su adopción
- Consolidación y aprobación del plan de acción priorizado por parte de los responsables de la subunidad.

Con el propósito de organizar y planificar la ejecución de lo anteriormente planteado, se decide elaborar el Plan de Acción Priorizado.

2. Aplicación del marco COSO 2013

Para realizar el levantamiento de la información y conocer la situación actual del sistema de control interno en la admisión y gestión de la cartera de créditos del segmento pequeña y microempresa de la institución financiera, se realizaron los procedimientos de control interno según el modelo COSO 2013 y sus respectivos componentes. Así, la evaluación del sistema de control interno consistió en la aplicación de un cuestionario para estimar el nivel de madurez de la situación actual de su sistema de control interno. Par esto, se asignó una calificación a cada pregunta para finalmente determinar el nivel de riesgo y de confianza de cada componente. Posteriormente, se determinaron las oportunidades de mejora y su viabilidad en conjunto con los miembros de la Unidad.

Cabe precisar que se entrevistó a 11 funcionarios encargados de la admisión de la cartera de créditos a pequeñas y microempresas de la Entidad Financiera: un subgerente, 3 jefes de equipos, 2 jefes de grupos y 5 especialistas de riesgos.

Tabla 4. Personal entrevistado encargado de la admisión y gestión de la cartera de créditos del segmento pequeña y microempresa de la Entidad Financiera

Entidad Financier		
Entrevistados		
COSO III		
N ^o	Nombre	Nombre
1	Rosa Verónica Chavez Dodero	Subgerente– Admisión individual minorista
2	Laura Aracelly García Cabrera	Jefe de equipo–Admisión individual minorista centralizado, segmento 450M
3	Fiorella Ayllin Carbajal Prieto	Jefe de equipo- Admisión individual minorista centralizado, segmento 60 - 450M
4	Pablo Andrés Lay Tinoco	Jefe de equipo- Admisión individual minorista descentralizado, segmento 60 - 450M y > 450M.
5	Hilda Gutierrez Madueño	Jefe de grupo- admisión individual minorista, lima >450M
6	Karen Sofia Escobar Apac	Jefe de grupo- Admisión individual minorista, provincia centralizado >450M
7	Ana Claudia Moscoso Cornejo	Especialista de riesgos admisión individual minorista
8	Yessica Alexandra Rojas Espinoza	Especialista de riesgos admisión individual minorista
9	Milagros Noemi Cespedes Quinto	Especialista de riesgos admisión individual minorista
10	Carlos Eduardo Arrunategui Francia	Especialista de riesgos admisión individual minorista
11	Lesly Diaz Alvarado	Especialista de riesgos admisión individual minorista

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Los responsables de la admisión individual de la cartera de créditos a la pequeña y microempresa definieron que el estado deseado del sistema de control interno debería ser, a más tardar en un

mediano plazo, “optimizado” (ver tabla 1). Es decir, los elementos de control interno de este componente están definidos de manera detallada y formal; además, se aplica en la mayoría de áreas y procesos críticos de la Unidad. Asimismo, requiere de un proceso de mejora continua.

2.1 Ambiente de control

Para el componente Ambiente de control, se realizarán 47 preguntas a todos los encuestados bajo las opciones de “Sí” y “No”. Según las repuestas y comentarios adicionales de los encuestados, a cada pregunta se le otorga un valor correspondiente a su nivel de madurez (ver anexo 1). A continuación, las respuestas de todos los encuestados son promediadas.

En el anexo 1, se muestra un resultado para el componente ambiente de control de 3,66. Ahora bien, se debe considerar que la calificación óptima es 5 para determinar un cumplimiento satisfactorio.

2.1.1 Principales resultados obtenidos

Se identificó que la Entidad Financiera no comunica el código de ética a sus proveedores claves; así mismo, se evidenció que los colaboradores desconocen los valores corporativos.

2.1.2 Propuestas de mejora

Se debe comunicar el código de ética a los proveedores clave, puesto que algunas de las actividades de *front* y *off office* de la unidad son tercerizadas. Por eso, se recomienda comunicar al personal destacado de dichos proveedores la revisión y aprobación del código de ética con la finalidad de uniformizar los lineamientos éticos y de conducta, así como prevenir actos irregulares.

Los estándares de conducta de la entidad deben ser regularmente comunicados a los proveedores de servicios externos. Ciertas conductas inapropiadas de los proveedores pueden reflejarse negativamente en la dirección y la gerencia, y así impactar a la entidad hasta causar daño en los clientes o accionistas, o en la reputación.

2.2 Evaluación de riesgos

Para el componente Evaluación de riesgos, se realizarán 18 preguntas a todos los encuestados bajo las opciones de “Sí” y “No”. Según las repuestas y comentarios adicionales de los encuestados, a cada pregunta se le otorga un valor correspondiente a su nivel de madurez. A continuación, las respuestas de todos los encuestados son promediadas. En el anexo 1, se muestra un resultado para el componente Evaluación de riesgos de 3,39. Se debe considerar que la calificación óptima es 5 para determinar un cumplimiento satisfactorio.

2.2.1 Principales resultados obtenidos

Se identificó que la entidad no cuenta con especialistas en el rubro agrario, lo que permitió que el índice de morosidad se eleve.

2.2.2 Propuestas de mejora

Se recomienda la participación de personal especializado en algunos rubros que requieren información sumamente especializada para que puedan identificar todos los riesgos asociados, tanto de los procesos como de los riesgos externos.

2.3 Actividades de control

Para el componente Actividades de control, se realizarán 24 preguntas a todos los encuestados bajo las opciones de “Sí” y “No”. Según las repuestas y comentarios adicionales de los encuestados, a cada pregunta se le otorga un valor correspondiente a su nivel de madurez. A continuación, las respuestas de todos los encuestados son promediadas. En el anexo 1, se muestra un resultado para el componente Actividades de control de 3,84. Se debe considerar que la calificación óptima es 5 para determinar un cumplimiento satisfactorio.

2.3.1 Principales resultados obtenidos

Actualmente, se viene utilizando Google para la búsqueda de información de los clientes. Asimismo, se utiliza Google Earth para la ubicación de predios. Sin embargo, el uso de estas herramientas de información no se encuentra tipificado en sus procedimientos.

2.3.2 Propuestas de mejora

Se recomienda la aplicación de herramientas que permitan contar con información fidedigna de los clientes e inmuebles. Si bien es cierto que Google y Google Earth sirven de apoyo, no deberían ser determinantes para dar o no la aprobación de un crédito. Por ello, es necesario contar con otros procedimientos que permitan validar lo que estas herramientas mostraron.

2.4 Información y comunicación

Para el componente Información y comunicación, se realizarán 23 preguntas a todos los encuestados bajo las opciones de “Sí” y “No”. Según las repuestas y comentarios adicionales de los encuestados, a cada pregunta se le otorga un valor correspondiente a su nivel de madurez (ver tabla 1). A continuación, las respuestas de todos los encuestados son promediadas. En el anexo 1, se muestra un resultado para el componente Información y comunicación de 3,82. Se debe considerar que la calificación óptima es 5 para determinar un cumplimiento satisfactorio.

2.4.1 Principales resultados obtenidos

Debido a la regulación y supervisión de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), las auditorías internas, externas y corporativas la unidad de riesgos minorista ha implementado herramientas que le permiten contar con información de calidad y oportuna. Si bien es cierto que no cuentan con un único sistema integrado a través del cual puedan preparar y verificar información, sí lo pueden realizar a través de los programas satélites.

De otro lado, se indicó que los procesos y eficiencia de los controles de la unidad son evaluados por auditoría interna, control interno, auditoría corporativa, alta gerencia, entes reguladores, y auditores externos. Todo esto amerita que la información necesaria esté disponible para los colaboradores de la unidad.

Para el cumplimiento de sus objetivos, sus procesos utilizan tanto fuentes internas como externas en la generación de información. Sin embargo, existe dependencia de Google o Google Earth para tomar algunas decisiones en relación a la aprobación o negación de préstamos.

2.4.2 Propuestas de mejora

Se sugiere evaluar el costo beneficio de implementar una herramienta que gestione toda la información necesaria para la unidad desde una única herramienta. Esto le podría permitir que, a través de un único reporte, se obtenga toda la información necesaria para la revisión de aprobación de un préstamo.

2.5 Monitoreo

Para el componente Monitoreo realizan 20 preguntas a todos encuestados bajo las opciones de “Sí” y “No”. Según las repuestas y comentarios adicionales de los encuestados, a cada pregunta se le otorgará un valor correspondiente a su nivel de madurez. A continuación, las respuestas de todos los encuestados son promediadas.

En el anexo 1, se muestra un resultado para el componente Monitoreo y comunicación de 3,80. Se debe considerar que la calificación óptima es 5 para determinar un cumplimiento satisfactorio (ver anexo 1).

2.5.1 Principales resultados obtenidos

Existen procedimientos que los responsables de la unidad aplican para asegurarse de que los controles están siendo aplicados tal como se esperaba. Asimismo, las áreas de control interno y auditoría interna mantienen un constante seguimiento a los indicadores y procedimientos de la subunidad. Cualquier oportunidad de mejora que pudiera ser identificada es revisada para su implementación.

Las actividades de monitoreo de los indicadores del área se realizan diariamente, semanalmente, quincenalmente y mensualmente. En todos los casos, se realiza bien a través de los responsables de la subunidad o a través de los diferentes comités establecidos por la Entidad Financiera. La subunidad tiene identificados los reportes y la oportunidad en que los mismos deben ser entregados a los entes externos, tales como organismos de control, accionistas, clientes, entidades financieras y demás.

En la unidad, existe un área que monitorea el cumplimiento de entrega de toda la información que se genera para los entes reguladores y otros terceros. Además, existen canales que reciben denuncias de fraude (web, teléfono y correos). De otro lado, los controles antifraude son monitoreados de forma regular por el comité respectivo y la alta gerencia.

Como se indicó anteriormente, los procesos y eficiencia de los controles de la subunidad son evaluados por auditoría interna, control interno, auditoría corporativa, alta gerencia, entes reguladores, y auditores externos. Cualquier recomendación dada es discutida y revisada antes de realizarse su implementación. Finalmente, se identificó una oportunidad de mejora en cuanto al personal competente, adiestrado y especializado que tiene la entidad si se considera el entorno actual.

2.5.2 Propuestas de mejora

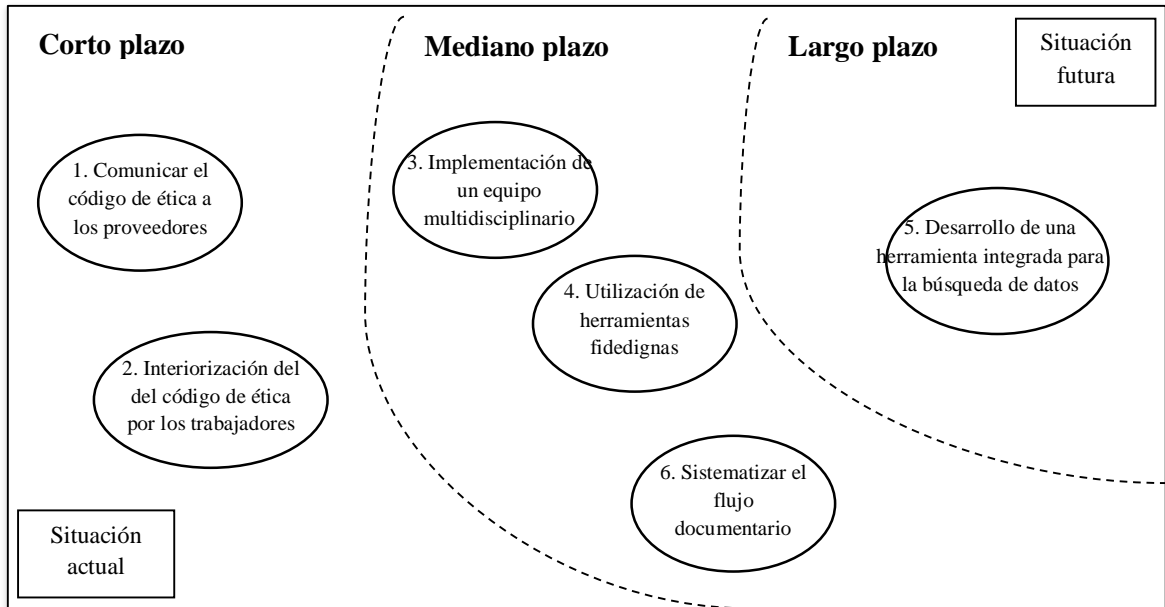
Se recomienda a la Entidad Financiera reforzar al personal el uso de la plataforma especializada para capacitación en temas de interés.

3. Priorización de los planes de remediación

De acuerdo con el análisis de brechas identificadas sobre la base de los puntos de interés establecidos en el marco COSO 2013, y de acuerdo con las entrevistas al personal de la Entidad Financiera, se definieron aquellos puntos más críticos a considerar en la ejecución de los planes de remediación. Por ejemplo, el impacto, esfuerzo, *quick win?*, prioridad, responsable, recursos y plazos de remediación.

A continuación, considerando los plazos de remediación definidos en coordinación con las áreas responsables, se muestra el siguiente gráfico:

Gráfico 15. Hoja de ruta para implementar los planes de acción propuestos



Fuente: Elaboración propia, 2018

Asimismo, en la siguiente tabla, podemos apreciar la valoración asignada a cada acción de remediación según la identificación de las brechas considerando las variables anteriormente mencionadas:

Tabla 5. Priorización de planes de remediación

N°	Oportunidad de mejora	Recomendaciones	Recomendación						
			Impacto	Esfuerzo	Quick win?	Prioridad	Responsable	Recursos	Plazo de remediación
Primer componente: Ambiente de control									
1	<p>No se comunica el código de ética a los proveedores clave.</p> <p>Algunas de las actividades de <i>front</i> y <i>off office</i> de la Unidad de Riesgos Banca Seguros son tercerizadas. Sin embargo, no se les ha entregado el código de ética de la Entidad Bancaria para su interiorización y lineamiento con los estándares de ética y conducta de la Entidad.</p>	<p>Comunicar el código de ética a los proveedores clave.</p> <p>Se recomienda comunicar al personal destacado de los proveedores, la revisión y aprobación del código de ética con la finalidad de uniformizar los lineamientos éticos y de conducta, así como, prevenir actos irregulares.</p> <p>Los estándares de conducta de la entidad deben ser regularmente comunicados a los proveedores de servicios externos. Conductas inapropiadas de los proveedores pueden reflejarse negativamente en la dirección y la gerencia e impactar a la Entidad hasta causar daño en los clientes o accionistas, o en la reputación.</p>	Medio	Bajo	No	Baja	Jefe de equipo - URBN centralizado, segmento > 450M	1 Jefe tiempo parcial	En coordinación con RR.HH. y compras.
2	<p>Desconocimiento del código de ética y los valores corporativos</p> <p>Se evidenció que los colaboradores desconocen los valores corporativos.</p>	<p>Interiorización del código de ética.</p> <p>Los colaboradores deben recibir un refuerzo de capacitación y enseñanza en forma práctica, teórica y metodológica, sobre su cargo, los valores corporativos de la Entidad y el plan estratégico.</p>	Alto	Alto	No	Media	Jefe de equipo - URBN centralizado, segmento > 450M	1 jefe tiempo parcial	En coordinación con RR.HH.

N°	Oportunidad de mejora	Recomendaciones	Recomendación						
			Impacto	Esfuerzo	Quick win?	Prioridad	Responsable	Recursos	Plazo de remediación
Primer componente: Ambiente de control									
2	<p>Desconocimiento del código de ética y los valores corporativos</p> <p>En su defecto, si los conocen, no saben cómo relacionarlos y aplicarlos con sus actividades diarias. En muchos casos, indicaron que recibieron el documento impreso, pero no se lo leyó. El personal con mayor permanencia en la Entidad indicó que no han vuelto a recibir el código de ética actualizado.</p>	<p>Esto permite un trabajo eficaz del sistema de control interno debido a que se cuenta con profesionales competentes que comprenden las metas y objetivos de la entidad.</p> <p>Actualmente, los colaboradores desconocen los valores corporativos de la Entidad. La Comisión Treadway establece que un clima ético vigoroso dentro de la empresa y en todos sus niveles es esencial para el bienestar de la organización, de todos los componentes y del público en general. Esto contribuye en forma significativa a la eficacia de las políticas y los sistemas de control de las empresas, y permite influir sobre los comportamientos que no están sujetos ni a los sistemas de control más elaborados.</p>	Alto	Alto	No	Media	Jefe de equipo - URBN centralizado, segmento > 450M	1 Jefe tiempo parcial	En coordinación con RR.HH.
Segundo componente: Evaluación de riesgos									
3	<p>Falta de personal especializado en temas agrarios.</p> <p>La unidad no ha contado con personal especializado en temas agrarios.</p>	<p>Se recomienda la implementación de un equipo multidisciplinario integrado por personal especializado de las industrias que impactan los objetivos de la compañía.</p>	Alto	Alto	No	Alta	Jefe de grupo - URBN, Lima >450M	1 Jefe tiempo parcial	En coordinación con RR.HH.

N°	Oportunidad de mejora	Recomendaciones	Recomendación						
			Impacto	Esfuerzo	Quick win?	Prioridad	Responsable	Recursos	Plazo de remediación
Segundo componente: Evaluación de riesgos									
	Esta le permitiría identificar y definir los controles que le permitan asegurar el cumplimiento de las cobranzas de los préstamos. Se indicó que la falta de personal adecuado ha originado que algunos riesgos propios de dicha industria no hayan sido controlados eficientemente.	El marco COSO indica que como parte de una buena práctica, se debe contar con personal adecuado para la gestión de los riesgos, es por ello, la relevancia de contar con personal técnico que soporte la gestión de riesgos y definición de controles.	Alto	Alto	No	Alta	Jefe de grupo - URBN, Lima >450M	1 Jefe tiempo parcial	En coordinación con RR.HH.
Tercer componente: Actividades de control									
4	Utilización de herramientas web. Actualmente, se viene utilizando Google para la búsqueda de información de los clientes. Asimismo, se utiliza Google Earth para la ubicación de predios. Sin embargo, el uso de estas herramientas de información no se encuentra tipificado en sus procedimientos.	Se recomienda la aplicación de herramientas que permitan contar con información fidedigna de los clientes e inmuebles. Si bien es cierto que Google y Google Earth sirven de apoyo, no deberían ser determinantes para dar o no una aprobación de un crédito. Es por ello que es necesario contar con otros procedimientos que permitan validar lo que estas herramientas mostraron.	Medio	Medio	No	Media	Jefe de grupo - URBN, Lima >450M	Jefe de equipo - URBN descentralizado, Segmento 60 - 450M y > 450M.	Por definir

N°	Oportunidad de mejora	Recomendaciones	Recomendación						
			Impacto	Esfuerzo	Quick win?	Prioridad	Responsable	Recursos	Plazo de remediación
Cuarto componente: Información y comunicación									
5	<p>Uso de herramientas para la obtención de información</p> <p>Para el cumplimiento de sus objetivos, sus procesos utilizan tanto fuentes internas como externas en la generación de información. Se utilizan diferentes herramientas para la obtención de información de un cliente. Es decir, las consultas se realizan a diferentes sistemas.</p>	<p>Se sugiere evaluar el costo beneficio de implementar una herramienta que gestione toda la información necesaria para la unidad desde una única herramienta. Esto le podría permitir que a través de un único reporte se obtenga toda la información necesaria para la revisión de aprobación de un préstamo.</p>	Alto	Alto	No	Media	Jefe de grupo - URBN, Lima >450M	1 Jefe de TI 1 Jefe de la unidad 2 Analistas de TI 1 Especialista	En coordinación con TI y finanzas.
6	<p>Manejo de información física</p> <p>Actualmente, la unidad no cuenta con una herramienta que le permita la gestión de la información física.</p>	<p>Se recomienda la implementación de una herramienta de flujo documentario para que se agilice el proceso de aprobación de préstamos y se optimice el uso de los recursos.</p> <p>-Gestión y control efectivo: Acceso instantáneo a toda la documentación necesaria, eliminación de desplazamientos físicos, reducción de tiempo de consultas y tareas de archivo, ahorro de espacio físico, etc.</p>	Alto	Alto	No	Media	Jefe de grupo - URBN, Lima >450M	1 Jefe de TI2 analistas de TI1 Especialista	En coordinación con TI y finanzas.

N°	Oportunidad de mejora	Recomendaciones	Recomendación						
			Impacto	Esfuerzo	Quick win?	Prioridad	Responsable	Recursos	Plazo de remediación
Cuarto componente: Información y comunicación									
6	<p>Manejo de información física</p> <p>Toda la información que es procesada y remitida por las oficinas se remite en físico a la unidad para su revisión y aprobación.</p>	<p>Esto permite mejorar la atención a los clientes, internos y externos; a los proveedores; y agilizar los procesos.</p> <p>-Eficiencia en el uso de recursos: Facilita que la información se comparta y se aproveche de forma más eficiente y como un recurso colectivo. Se reduce la duplicidad de documentos archivados, fotocopias innecesarias, etc.</p> <p>-Seguridad y fiabilidad de la información: Los documentos originales se custodian en espacios adecuados y seguros, garantizando su perfecto estado de conservación. Para el uso diario, se dispone de su copia electrónica original.</p> <p>-Productividad y valor añadido: Además de ahorro, genera una productividad y valor añadido adicionales, debido al rápido acceso a la información y su distribución, sin necesidad de trasladar documentos físicos.</p>	Alto	Alto	No	Media	Jefe de grupo - URBN, Lima >450M	1 Jefe de TI2 analistas de TI1 especialista	En coordinación con TI y finanzas.

Fuente: Elaboración propia, 2018..

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones finales

1. Conclusiones

- En cuanto a la eficiencia del sistema de control interno en el proceso de admisión de créditos para las pequeñas y microempresas, con la implementación del COSO 2013, se establece una calificación general que determina un nivel de cumplimiento aceptable.
- Durante el desarrollo del presente trabajo de investigación, se evidencia que la gerencia y jefaturas de la Unidad de Riesgos Minorista tienen conciencia sobre la importancia del control interno y las implicaciones de los riesgos que corren sus procesos en caso no de no contar con un sistema fortalecido.
- Asimismo, debido al riguroso cumplimiento y control normativo de las auditorías internas, externas y corporativas, la unidad ha puesto mucho énfasis en la identificación de los riesgos asociados al cumplimiento de sus objetivos y ha reforzado la eficiencia de sus controles definidos. La subunidad mantiene un constante monitoreo de sus objetivos a través de indicadores locales y corporativos y la comunicación de los mismos a los niveles adecuados.
- Con el presente diagnóstico, se establece la existencia de fallas en la comunicación interna. Es decir, el nivel de mando manifiesta la existencia de procedimientos y mecanismos de evaluación y retroalimentación que los colaboradores indican no conocer o conocer parcialmente, lo que evidencia un problema en la comunicación y discusión de los objetivos esperados y plan de desarrollo del personal en la unidad.
- Se identificó que la unidad carece de un sistema de flujo documentario. Toda la información requerida es trasladada de las oficinas a la Unidad de Riesgos Minorista de manera física, lo que ocasiona demoras, riesgo de pérdida de información confidencial y datos personales, entre otros problemas.

2. Recomendaciones

- Se sugiere establecer una comunicación clara, tanto verbal como escrita, con los colaboradores de la unidad, pues la gerencia asume la existencia de procedimientos y mecanismos de evaluación y retroalimentación que los colaboradores indican no conocer o conocer parcialmente. Además, la revisión periódica del avance o desarrollo del personal es una buena práctica para alinearlos con el cumplimiento de sus objetivos; por lo tanto, es necesario discutir los objetivos y expectativas de los colaboradores, informar los resultados y dejar evidencia de los acuerdos y retroalimentación brindada.

- Se recomienda la implementación de una herramienta de flujo documentario para que se agilice el proceso de aprobación de préstamos y se optimice el uso de los recursos:
 - Gestión y control efectivo: acceso instantáneo a toda la documentación necesaria, eliminación de desplazamientos físicos, reducción de tiempo de consultas y tareas de archivo, ahorro de espacio físico, etc. Esto permite mejorar la atención a los clientes internos y externos, proveedores y agilizar los procesos.
 - Eficiencia en el uso de recursos: facilita que la información se comparta y se aproveche de forma más eficiente y como un recurso colectivo. Además, se reduce la duplicidad de documentos archivados, fotocopias innecesarias, etcétera.
 - Seguridad y fiabilidad de la información: los documentos originales se custodian en espacios adecuados y seguros, con el fin de garantizar su perfecto estado de conservación. Para el uso diario, se dispone de su copia electrónica original.
 - Productividad y valor añadido: además de ahorro, genera una productividad y valor añadido adicionales debido al rápido acceso a la información y su distribución, sin necesidad de trasladar documentos físicos.

Bibliografía

Auditul (2017). Guía Marco Integrado de Control Interno COSO III. Recuperado de www.auditool.org [Consulta: 12 de junio de 2018]

Banco Central de Reserva del Perú (2018). Reporte de estabilidad financiera (mayo 2018). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/reporte-de-estabilidad-financiera/red-Mayo-2018.html> [Consulta: 20 de junio de 2018]

BBVA Continental (2017a). ¿quiénes somos? Portal de bienvenida Recuperado de <https://sites.google.com/a/bbva.com/portal-de-bienvenida/quienes-somos> [Consulta: 20 de junio de 2018]

BBVA Continental (2017b). Procesos básicos para el otorgamiento de financiamientos en admisión de créditos al segmento de pequeña y microempresa. Memoria 2017 del BBVA Recuperado de <https://extranetperu.grupobbva.pe/memoria2017/> [Consulta: 12 de junio de 2018]

BBVA Continental (2018a). Código de Conducta del BBVA. Recuperado de <https://www.bbvacontinental.pe/meta/conoce-bbva/codigo-conducta/>. [Consulta: 12 de junio de 2018]

BBVA Continental (2018b). Código de Ética del BBVA (mayo 2018). Recuperado de <https://www.bbvacontinental.pe/meta/conoce-bbva/codigo-etica/> [Consulta: 12 de junio de 2018]

BBVA Continental (2018c). Normativa Interna: Manual de Organización y Funciones del área de Riesgos, código (MOYF.002) (2009). Recuperado de <https://sites.google.com/a/bbva.com/wiki-normas/> [Consulta: 12 de junio de 2018]

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (1992). *Internal Control Framework*. Estados Unidos de Norteamérica.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2004). *Coso Control Interno – Marco Integrado Resumen Ejecutivo*. Estados Unidos de Norteamérica.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2013). *Coso Control Interno – Marco Integrado Resumen Ejecutivo*. Estados Unidos de Norteamérica.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2017). *Enterprise Risk Management Framework: Integrating with strategy and Performance*. Estados Unidos de Norteamérica.

Congreso de la República (1996). Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros [Ley n.º 26702] Recuperado de http://www.redipd.org/documentacion/legislacion/common/legislacion/peru/ley_26702.pdf. [Consulta: 12 de junio de 2018]

Constitución Política del Perú [Const.] (1993). Capítulo V de la Moneda y de la banca, Artículo 87. Recuperado de <http://spij.minjus.gob.pe/CLP/contenidos.tem constitucion=Ciclope: CLPdemo> [Consulta: 24 de junio de 2018].

Espinola Arteaga, J.E. & Urbina Lozada, G. (2015). Fortalecimiento del sistema de control interno en la Entidad Educativa IFB con base en la metodología COSO 2013 (Tesis de maestría, Universidad del Pacífico, Lima, Perú). Recuperado de <http://hdl.handle.net/11354/1579> [Consulta: 25 de junio de 2018]

Rodríguez, I. Martínez, M., & López, A. (2015). El riesgo percibido por los bomberos y la gestión de la seguridad en Quito (Ecuador). *Revista de la Universidad Industrial de Santander*, 47(1), 23-32.

Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) (11 de enero de 2008). Reglamento de la Gestión Integral de Riesgos. [Resolución n.º 037-2008] Recuperado de https://intranet2.sbs.gob.pe/intranet/INT_CN/DV_INT_CN/1363/v3.0/Adjuntos/0037-2008.r.pdf. [Consulta: 12 de junio de 2018]

Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) (23 de enero de 2017). Reglamento de Gobierno Corporativo y de la Gestión Integral de Riesgos. [Resolución n.º 272 -2017] Recuperado de https://intranet2.sbs.gob.pe/intranet/INT_CN/DV_INT_CN/1708/v2.0/Adjuntos/272-2017.R.pdf. [Consulta: 12 de junio de 2018]

Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) (2017). Información estadística de banca múltiple riesgo crediticio/ Créditos directos por tipo, modalidad y moneda. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1# [Consulta: 12 junio de 2018]

Anexos

Anexo 1. Checklist para el diagnóstico general del sistema de control interno (COSO III) en el proceso de admisión de créditos a la pequeña y microempresa de la Entidad Financiera

Entidad Financiera				
Componente 1: Entorno / Ambiente de control				
Puntos de enfoque	Pregunta	P	Comentarios de los entrevistados	Observaciones
PRINCIPIO 1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.				
Establece el tono de la gerencia y Junta Directiva. La alta gerencia y el personal supervisor están comprometidos con los valores y principios éticos reforzándolo en sus actuaciones.	¿La organización cuenta con un Código de Ética? ¿El Código de Ética se encuentra aprobado y ha sido divulgado en todos los niveles de la organización, así como con los proveedores?	4	Tanto el banco como el grupo sí cuentan con un código de ética, el cual se encuentra aprobado y ha sido divulgado en todos los niveles de la organización. En cuanto a la Unidad de Riesgos Banca Negocios, todos los colaboradores de la unidad tienen conocimiento de la existencia del código de ética, el cual es entregado a cada uno el día que pasan a ser miembros del banco.	En relación a los proveedores, desconocen si tienen conocimiento del código de ética.
Establece estándares de conducta. Las expectativas de la Junta Directiva y la alta dirección con respecto a la integridad y los valores éticos son definidos en los estándares de conducta de la entidad y entendidos en todos los niveles de la organización, los proveedores de servicio externos y socios de negocios.	¿El Código de Ética describe puntualmente los valores y pautas de comportamiento, así como todos aquellos comportamientos que no son aceptables dentro de la organización? ¿El Código de Ética describe los parámetros para el manejo de conflictos de interés?	4	Efectivamente, el Código de Ética describe puntualmente los valores y pautas de comportamiento, así como todos aquellos comportamientos que no son aceptables dentro del todo el grupo, y refleja el compromiso de Alta Gerencia tanto con los valores y principios éticos. Además describe los parámetros para el manejo de conflictos de interés.	En relación a la unidad, cada uno de los Especialistas se maneja dentro de sus parámetros el nivel de su delegación para determinar la aprobación de los créditos.

Componente 1: Entorno / Ambiente de control				
Puntos de enfoque	Pregunta	P	Comentarios de los entrevistados	Observaciones
PRINCIPIO 1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos				
	¿La organización tiene una política sobre conflicto de interés, y la misma es confirmada por los colaboradores cada _____? (cuánto tiempo?)	4	El grupo cuenta con una política de conflictos de interés destinada a impedir que los conflictos de interés perjudiquen a los intereses de sus clientes. Además, con objeto de resolver los potenciales conflictos de interés de cualquier tipo que se planteen.	NA
	¿El Código de Ética se encuentra publicado en un lugar de fácil acceso tanto para los colaboradores como para los proveedores?	4	Si, el Código de Conducta del grupo, Código de ética y estándares de conducta profesional y Reglamento Interno de Trabajo se encuentran publicados en el web del banco.	En relación a los proveedores, desconocen si tienen conocimiento del código de ética.
	¿La organización cuenta con registros de entendimiento y aceptación del Código de Ética, tanto de los colaboradores como de los proveedores y de _____ cada _____?	4	La Unidad de administración y Control de Gestión, o de la Unidad que el área de RR.HH. designe, en coordinación con la Unidad de Cumplimiento Normativo, hacen que el personal sujeto al código suscriba el documento de adhesión por el que estas personas se comprometen a cumplir lo allí dispuesto.	No dan mayor detalle , indican que el área de RR.HH. es la encargada.
	El personal vinculado a la organización recibe una inducción sobre (1) Código de ética, (2) Principios y valores, (3) Misión y Visión, y (4) Responsabilidad social.	4	Todo colaborador nuevo previo a la aceptación en contrato firmado del conocimiento del código de ética recibe una inducción reforzando lo más relevante.	Todas las entidades del grupo y las áreas que las constituyen asumen el compromiso de desarrollar criterios de responsabilidad social. En el banco son conscientes de cómo cada uno participa en el resultado del negocio.

Componente 1: Entorno / Ambiente de control				
Puntos de enfoque	Pregunta	P	Comentarios de los entrevistados	Observaciones
PRINCIPIO 1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos				
	¿ Los colaboradores de la organización conocen los procedimientos a seguir para la denuncia de situaciones irregulares, así como conocen el órgano responsable de recibir dichas denuncias?	4	Información permanentemente a los colaboradores sobre la existencia de medios en donde se pueden realizar denuncias anónimas ante alguna situación irregular. El órgano responsable de recibir dichas denuncias está conformado por gestión laboral, el comité de disciplina, departamento de asuntos Legales y cumplimiento.	Algunos colaboradores manifestaron su incomodidad, se sienten ofendidos al recibir información indicando denuncias de situaciones irregulares.
	¿Se cuentan con procedimientos para la recepción, investigación y entrega de resultados sobre denuncias realizadas?	4	Toda denuncia o situación irregular es informada inmediatamente a la Unidad de Gestión laboral, la misma que dará a conocer a las unidades encargadas de la investigación (Unidad de asuntos legales y cumplimiento normativo). Luego de la investigación quien da la sanción es el Comité de Disciplina.	De acuerdo a la magnitud del caso el Comité de Disciplina es realizado en España.
Evalúa la adherencia a estándares de conducta. Los procesos están en su lugar para evaluar el desempeño de los individuos y equipos en relación a los estándares de conducta esperados de la entidad.	¿Se tiene procedimientos definidos y formalizados para evaluar tanto el desempeño de los colaboradores como de los proveedores periódicamente, de acuerdo a los estándares de conducta esperados?	4	Anualmente se realiza las evaluaciones del desempeño de los colaboradores del banco, de acuerdo a los procedimientos establecidos. En cuanto a los proveedores, el requerimiento se realiza a la Unidad de Compras, unidad responsable de evaluar que los proveedores cumplan con sus funciones, asimismo cuando ya no se desea contar con los servicios de los proveedores, se informa a dicha unidad.	NA

Componente 1: Entorno / Ambiente de control				
Puntos de enfoque	Pregunta	P	Comentarios de los entrevistados	Observaciones
PRINCIPIO 1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos				
	¿Se ha cumplido con el desarrollo de las evaluaciones de desempeño por parte del área de Recursos Humanos?	4	La evaluación de desempeño es realizada todos los años. Esta evaluación es importante y obligatoria, la evaluación de desempeño influye en las mejoras salariales y promocionales de los colaboradores del banco. La evaluación a subgerentes es de 360°, nivel Jefes de grupos es de 180° y de especialistas es individual. Asimismo, en abril y mayo se realiza la fijación de objetivos y la fijación de habilidades y competencias cada 2 años.	En la Unidad de Riesgos Banca Negocios la evaluación de los especialistas se realiza considerando la opinión de todos los jefes de equipo y grupo. Cada jefe es encargado de trasladar a sus colaboradores la calificación obtenida y enfocar los puntos de mejora para el siguiente año.
	¿Se realizan procedimientos de confirmación con todos los colaboradores de la organización y proveedores, sobre el conocimiento del Código de Ética, y de comprensión sobre las normas de conducta que tiene la organización?	4	El procedimiento de confirmación con los colaboradores del banco sobre el conocimiento y comprensión del Código de Ética y las normas de conducta se dan mediante comunicaciones mensuales vía correo electrónico a través de "T-Comunico". También, mediante cursos regulatorios que se realizan semestralmente con temas relacionados a las normas de conducta y Código de Ética.	El Código de Ética y las normas de conducta son entregadas físicamente una sola vez a los colaboradores al ingresar al banco, luego esta mismo es publicado en la página web a través de la intranet.
Aborda y decide sobre desviaciones en forma oportuna. Las desviaciones de los estándares de conducta esperados de la entidad son identificadas y corregidas oportuna y adecuadamente.	¿Se tienen definidas y formalizadas en _____ las sanciones que se pueden establecer frente a violaciones del Código de Ética y/o incumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos, previo desarrollo de un proceso disciplinario ?	4	Se tienen definidas y formalizadas en el Código de ética las sanciones frente a violaciones e incumplimientos del Código de Ética.	NA

Componente 1: Entorno / Ambiente de control				
Puntos de enfoque	Pregunta	P	Comentarios de los entrevistados	Observaciones
PRINCIPIO 1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos				
	¿La administración ha tomado acciones frente a violaciones presentadas al Código de Ética?, ¿cuáles han sido dichas acciones?	4	Se toman acciones como suspender, desvincular o despedir al trabajador que registró algún acto indebido, estas acciones se toman de acuerdo al nivel de pérdida que genera el acto indebido. Asimismo, los colaboradores que registran clasificación negativa en el Sistema Financiero se les envía una carta para que regularicen dicha situación. En el caso de los colaboradores de la Unidad de Riesgos Banca Negocios se les retira las delegaciones otorgadas en caso se incumplan con las mismas.	Se realizan catas mensuales mediante una muestra al azar de reportes de créditos aprobados para verificación de delegaciones.
	¿Las acciones correctivas que se han tomado frente a colaboradores que incumplen el código se han divulgado en toda la organización, de tal forma que se conozcan las consecuencias de las violaciones por parte de los colaboradores?	4	Se informa en toda la institución sobre el cese, despido, renuncias y desvinculación de la entidad, así como también se informa del ingreso de nuevo personal, esta comunicación se realiza a través del medio de comunicación de correo electrónico mediante los T-Comunicos. En la unidad cuando ocurren casos de desvincular a un colaborador, se reúne a todos los colaboradores y se dan a conocer los motivos de la desvinculación o despido.	Se desconoce los motivos de las desvinculaciones, renuncias o despidos de otras Área,

Componente 1: Entorno / Ambiente de control				
Puntos de enfoque	Pregunta	P	Comentarios de los entrevistados	Observaciones
PRINCIPIO 2. El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno				
Establece las responsabilidades de supervisión de la dirección. La Junta Directiva identifica y acepta su responsabilidad de supervisión con respecto a establecer requerimientos y expectativas.	¿Cuál es el mecanismos de supervisión que ejecuta la Junta Directiva y con qué frecuencia desarrolla dicha supervisión y que documentación se mantiene de la misma?	4	Mediante catas mensuales, auditoria Interna solicita los reportes aprobados de clientes que registran algunas alertas o se encuentran fuera de los lineamientos de Riesgos Banca Negocios. La unidad de originación realiza una evaluación mensual del buen uso de las delegaciones, en caso de las visitas realizadas a los clientes, se confirma mediante llamadas telefónicas a los cliente visitados y se les pregunta sobre la calidad de la visita realizada.	NA
Aplica experiencia relevante. La Junta directiva define, mantiene y periódicamente evalúa las habilidades y experiencia necesaria entre sus miembros para que puedan hacer preguntas de sondeo de la alta dirección y tomar medidas proporcionales.	¿Se tiene definido y formalizado el perfil (conocimientos, experiencia y habilidades) con que deben contar los miembros de la Junta Directiva?	4	En las evaluaciones anuales se actualizan los conocimientos, experiencia y habilidades de cada colaborador del banco; en el Manual de Buen Gobierno Corporativo se tienen definidos los perfiles con que debe de contar la junta directiva o alta gerencia del banco. En la unidad, todos han sido analistas y van escalonando.	NA
	¿ El perfil de los miembros de la Junta es evaluado periódicamente?, ¿Con que frecuencia es evaluado?	4	Todos los miembros del grupo son evaluados una vez al año	NA
Opera de manera independiente. La Junta Directiva tiene suficientes miembros, quienes son independientes de la administración y objetivos en las evaluaciones y toma de decisiones.	¿Los miembros de la junta directiva son independientes a la administración? ¿La junta directiva tiene suplentes?	4	El reglamento de Directores del bancos se basa en el uso de los principios de Buen Gobierno corporativo	NA
	¿Se tienen definido y formalizado el procedimiento para la selección de dichos miembros?	4	Si, aplicando los principios de Buen Gobierno Corporativo	NA

Componente 1: Entorno / Ambiente de control				
Puntos de Enfoque	Pregunta	P	Comentarios de los entrevistados	Observaciones
PRINCIPIO 2. El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno				
Brinda supervisión sobre el Sistema de Control Interno. La Junta Directiva conserva la responsabilidad de supervisión del diseño, implementación y conducción del Control Interno de la administración:	¿ La Junta Directiva supervisa de forma periódica la implementación del sistema de Control Interno?	4	1 vez cada 15 días	
	¿ La organización cuenta con un líder para la implementación y puesta en marcha del Control Interno?	4	El área de control interno y riesgo operacional en conjunto con la Unidad de Prevención del Fraude conforman una junta directiva con un líder para la implementación y puesta en marcha del control interno	
	¿La junta evalúa periódicamente de acuerdo a las metas establecidas el desempeño de la administración?	4	Sí, cada 15 días	
▪ Entorno de Control—Estableciendo integridad y valores éticos, estructuras de supervisión, autoridad y responsabilidad, expectativas de competencia, y rendición de cuentas a la Junta.	¿Se tienen definidos los manuales de funciones y responsabilidades, así como los niveles de supervisión en cada área y los niveles de reporte, partiendo de los principios y valores de la organización?	4	Si está definido, el banco cuenta con un manual de organización y funciones de cada área, los que se revisan y actualizan anualmente.	
	¿Los manuales de funciones son revisados y actualizados al menos _____?	4	1 vez al año	
▪ Evaluación de Riesgos—Monitorear las evaluaciones de riesgos de la administración para el cumplimiento de los objetivos, incluyendo el impacto potencial de los cambios significativos, fraude, y la evasión del control interno por parte de la administración.	¿La organización cuenta con un modelo de gestión de riesgos, que contribuya tanto a la administración de los riesgos existentes, así como en la identificación de nuevos riesgos?	4	Las unidades responsables son control interno y riesgo operacional. Se cuenta con una matriz de riesgos y funciones.	

Componente 1: Entorno / Ambiente de control				
Puntos de enfoque	Pregunta	P	Comentarios de los entrevistados	Observaciones
PRINCIPIO 2. El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno				
<ul style="list-style-type: none"> Actividades de control—Proveer supervisión a la alta dirección en el desarrollo y cumplimiento de las actividades de control. 	¿Se han implementado indicadores clave para verificar el cumplimiento de las actividades de control?	4	Existen parámetros en los lineamientos de Riesgos Banca Negocios, y herramientas que permiten verificar el cumplimiento de todas las actividades.	
<ul style="list-style-type: none"> Información y Comunicación—Analizar y discutir la Información relacionada al cumplimiento de los objetivos de la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ¿ Se cuenta con un software para la administración de la información ? ¿ Se tiene definidos los reportes que permiten validar el cumplimiento de los objetivos, así como la frecuencia con que los mismos deben ser emitidos? 	4	Si se cuenta con softwares para la administración de la información que permiten realizar un correcto filtro de cada operación crediticia propuesta, y también un sistema que permite ir administrando cada operación por cliente aprobado o desestimado, y los procesos de evaluación se tienen definidos en la norma de "Procesos básicos para el otorgamiento de financiamientos en admisión banca negocios"	
<ul style="list-style-type: none"> Actividades de Supervisión— Evaluar y supervisar la naturaleza y alcance de las actividades de monitoreo y la evaluación y remediación de la administración de las deficiencias. 	¿ Se tienen definidas y formalizadas las actividades de supervisión, así como se ha establecido requerir a la administración los planes de mejoramiento frente a las deficiencias identificadas?	4	Tarea de control interno	Los entrevistados no dieron mayor información, solo indicaron que es responsabilidad de la Unidad de Control Interno.

Componente 1: Entorno / Ambiente de control				
Puntos de enfoque	Pregunta	P	Comentarios de los entrevistados	Observaciones
PRINCIPIO 3. La dirección estable con la supervisión del consejo, las estructuras, líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos				
Considera todas las estructuras de la entidad. La administración y la Junta Directiva consideran las estructuras múltiples utilizadas (incluyendo unidades operativas, entidades legales, distribución geográfica, y proveedores de servicios externos) para apoyar la consecución de los objetivos.	¿La estructura de la organización corresponde al tamaño de la operación, así como tiene niveles de supervisión y reporte ?	4	Sí, hace 2 años cambio de estructuras del Área y de la unidad de Riesgos Banca Negocios, puesto que se creció al doble de personal que el año pasado y el impacto va de acuerdo a la red de oficinas.	
	¿La organización cuenta con un organigrama oficial y divulgado a todos los niveles, que delimita las funciones y responsabilidades? ¿La estructura de la organización es revisada y actualizada al menos cada _____?	4	Sí, la organización cuenta con un organigrama oficial y divulgado a todos los niveles, la comunicación es a través del T-comunicado, y la estructura de la organización es revisada permanentemente y actualizada cuando sea requerida y necesaria.	
Establece líneas de reporte. La administración diseña y evalúa las líneas de reporte para cada estructura de la entidad para permitir la ejecución de autoridades y responsabilidades y el flujo de información para gestionar las actividades de la entidad. Define, asigna y delimita autoridades y responsabilidades. La administración y la Junta Directiva delegan autoridad, definen responsabilidades, y utilizan procesos y tecnologías adecuadas para asignar responsabilidad, y segregar funciones según sea necesario en varios niveles de la organización:	¿Las funciones y responsabilidades son definidas y parametrizadas partiendo del principio de segregación de funciones? ¿Las funciones y responsabilidades son definidas, evaluadas y actualizadas periódicamente, de acuerdo a los cambios en la organización y el entorno? ¿Se cuenta con una política para la definición de los niveles de aprobación, de acuerdo al monto de las operaciones? ¿Se realiza un seguimiento periódico al cumplimiento de funciones y responsabilidades en la operación?	4	Sí, el grupo se basa en los principios de buen gobierno corporativo	

Componente 1: Entorno / Ambiente de control				
Puntos de enfoque	Pregunta	P	Comentarios de los entrevistados	Observaciones
PRINCIPIO 4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización				
Establece políticas y prácticas. Las políticas y prácticas reflejan las expectativas de competencia necesarias para apoyar el cumplimiento de los objetivos.	¿Se tienen definidas las políticas de recursos humanos para la selección, vinculación, promoción, remuneración y evaluación de los colaboradores?	4	Sí están definidas, pero no es conocimiento de la unidad, las políticas de RRHH para la selección, vinculación, promoción, remuneración y evaluación se encuentra detalladas en el Manual de Organización y Funciones de RRHH.	Los entrevistados confirmaron que el Área de RRHH es quien negocia y decide temas de remuneraciones.
	¿La organización cuenta con políticas y procedimientos definidos y formalizados para todos los procesos ?	4	Las políticas y procedimientos se encuentran definidos y formalizados para todos los procesos del banco, están documentados, la Unidad de Riesgos Banca Negocios maneja la norma de Procesos Básicos para el otorgamiento de Financiamiento en Admisión.	
Evalúa la competencia y direcciona deficiencias. La Junta Directiva y la administración evalúan la competencia a través de la organización y en los proveedores de servicios externos de acuerdo a las políticas y prácticas establecidas, y actúa cuando es necesario direccionando las deficiencias.	¿Los servicios prestados por los proveedores son evaluados periódicamente, validando el cumplimiento de los objetivos contratados? ¿Para las deficiencias identificadas frente a las prestación de servicios de los proveedores, se establecen y documentan los planes de acción que permitan subsanar dichas deficiencias?	4	El banco cuenta con unidades que revisan permanentemente las alertas identificadas mediante los programas, por ejemplo: en el caso de los proveedores que brinda en servicio de captar nuevos clientes y otorgar el crédito, este asume el riesgo de no pago del préstamo (riesgo crediticio). los proveedores como peritos agrícolas, peritos tasadores de inmuebles tienen que ser Certificados por el banco.	

Componente 1: Entorno / Ambiente de control				
Puntos de enfoque	Pregunta	P	Comentarios de los entrevistados	Observaciones
PRINCIPIO 4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización				
Atrae, desarrolla y retiene profesionales. La organización provee la orientación y la capacitación necesaria para atraer, desarrollar y retener personal suficiente y competente y proveedores de servicios externos para apoyar el cumplimiento de los objetivos.	¿Se realizan evaluaciones periódicas a los colaboradores, así como las mismas se encuentra documentadas y discutidas con cada colaborador?	4	Sí se realizan evaluaciones periódicas a los colaboradores, dichas evaluaciones se encuentran en el Dossier de cada empleado al cual pueden ingresar con su registro y clave, después de la evaluación cada jefe es el encargado de discutir con cada colaborador los resultados y puntos de mejora de su evaluación.	
	¿La compañía/unidad cuenta con un plan de formación continua para sus colaboradores, de tal forma que se fortalezcan sus conocimientos reteniendo personal competente para la operación ?	4	Sí, el banco cuenta con un plan de autodesarrollo y formación constante y permanente mediante cursos en línea publicados en una plataforma de formación llamada Ecampus, también se coordinan con la unidad de RR.HH. cursos presenciales dictados por profesionales calificados externos e internos.	
	¿En los procesos de selección , se valida tanto la formación académica como la experiencia laboral acredita por un candidato?	4	Más que la formación, marca mucho la experiencia en el banco, el 70% del personal es promocionado por la experiencia y resultados que tiene dentro del área, asimismo influye mucho la evaluación de la actuación del periodo anterior. Se valora la formación académica pero no tiene un impacto fuerte en la decisión de promoción.	Mayor peso y valor se da al perfil funcional que al perfil profesional

Componente 1: Entorno / Ambiente de control				
Puntos de enfoque	Pregunta	P	Comentarios de los entrevistados	Observaciones
PRINCIPIO 4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización				
Planea y se prepara para sucesiones. La alta dirección y la Junta Directiva desarrollan planes de contingencia para la asignación de responsabilidad importante para control interno.	¿ La organización cuenta formalmente con un plan de sucesiones, así como de contingencias, frente a eventos críticos que afecten los cargos estratégicos y/o pongan en riesgo la continuidad del negocio?	4	El banco ha crecido tanto pero el proceso de canteras es un poco difícil a nivel banco; por más que la formación marque mucho la experiencia, el banco crece, pero no lo suficiente; existe un plan de sucesión y el 59% del personal tiene menos de 2 años. El banco tiene identificado a un equipo crítico de 5 o 6 pilares por área.	Los entrevistados mencionaron que el encargado es el área de RR.HH.
PRINCIPIO 5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos				
Hace cumplir la responsabilidad a través de estructuras, autoridades y responsabilidades. La administración y la Junta Directiva establecen los mecanismos para comunicar y mantener profesionales responsables para el desempeño de las responsabilidades de control interno a través de la organización, e implementan acciones correctivas cuando es necesario.	¿Cada área cuenta con el manual de funciones y responsabilidades de los cargos que la conforman?	4	Sí, el banco cuenta con Manuales de Organización y Funciones por cada Área, en la Unidad de Riesgos Banca Negocios cada analista y jefe cuenta con cartas de delegaciones.	
	¿Se cuenta con un plan de capacitación continuo para los colaboradores orientado a fortalecer aspectos de control interno como la segregación de funciones, la salvaguarda de activos y la ejecución de controles? ¿Las capacitaciones realizadas a los colaboradores se encuentran documentadas?	4	Efectivamente, el banco cuenta con un plan de capacitación permanente para los colaboradores, mediante una plataforma llamada Campus Virtual por la que se certifican a los colaboradores en temas como seguridad de los activos, riesgo operacional, etc.	
	¿Se realizan evaluaciones periódicas a los colaboradores sobre su desempeño, así como se implementan las acciones correctivas cuando se observan desviaciones en los resultados?	4	Existe un seguimiento diario, semanal y mensual de cada colaborador en relación a su desempeño y la producción individual.	

Componente 1: Entorno / Ambiente de control				
Puntos de enfoque	Pregunta	P	Comentarios de los entrevistados	Observaciones
PRINCIPIO 5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos				
	¿Se tienen definidas y documentadas las acciones disciplinarias a seguir como todos los procedimientos que se deben cumplir frente a incumplimientos de los colaboradores, así como los correspondientes planes correctivos que se deben establecer?	4	Sí, se tienen definidas y documentadas en las normas internas de cada Unidad.	
Establece medidas de desempeño, incentivos y premios. La administración y la Junta Directiva establecen medidas de desempeño, incentivos, y otros premios para las responsabilidades en todos los niveles de la entidad. Así, reflejan dimensiones de desempeño y estándares de conducta esperados que consideran el cumplimiento de objetivos a corto y largo plazo.	¿Se cuenta con una política para el otorgamiento de bonificaciones y/o premios?	4	Sí, en el caso de la Unidad de Riesgos Banca negocios hay una bonificación anual que va de acuerdo a la evaluación de la Actuación, solo 1 colaborador por segmento es bonificado de acuerdo a su productividad y calificación como resultado de la evaluación.	
Evalúa medidas de desempeño, incentivos y premios para la relevancia en curso. La administración y la Junta Directiva alinean incentivos y premios con el cumplimiento de las responsabilidades de control interno para la consecución de los objetivos.	¿Las bonificaciones están asociadas al cumplimiento de las metas establecidas en los planes estratégicos de la organización? ¿Un área independiente evalúa que las bonificaciones otorgadas cumplan con las metas establecidas?	4	Sí, las bonificaciones van de acuerdo al cumplimiento de las metas establecidas, metas banco, meta personal.	
Considera presiones excesivas. La administración y la Junta Directiva evalúan las presiones asociadas con el cumplimiento de los objetivos, así como asignan responsabilidades, desarrollan medidas de desempeño y evalúan el desempeño.	¿El cumplimiento de metas es evaluado periódicamente velando que no conlleve al desarrollo de fraudes y/o de modificaciones en los resultados por dichos beneficios por parte de los colaboradores?	4	La Unidad de Riesgo Operacional es la encargada de evaluar el cumplimiento de las metas para evitar que se generen fraudes.	La Unidad de Riesgos Banca Negocios no tiene metas comerciales, las bonificaciones se basan en resultados de producción establecida y el resultado de la evaluación.

Componente 1: Entorno / Ambiente de control				
Puntos de enfoque	Pregunta	P	Comentarios de los entrevistados	Observaciones
PRINCIPIO 5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos				
Evalúa desempeño y premios o disciplina de los individuos. La administración y la Junta Directiva evalúan el desempeño de las responsabilidades de control interno, incluyendo la adherencia a los estándares de conducta y los niveles de competencia esperados, y proporciona premios o ejerce acciones disciplinarias cuando es apropiado.	¿ El otorgamiento de las bonificaciones, adicional a verificar el cumplimiento de las metas, consideran las evaluaciones de desempeño de los colaboradores?	4	Para el otorgamiento de las bonificaciones anuales de la Unidad de Riesgos Banca Negocios si se consideran las evaluaciones de desempeño de los colaboradores.	
	Para los colaboradores que han tenido evaluaciones de desempeño por debajo de los niveles esperados, se han establecido acciones de seguimiento y/o disciplinarias según corresponda?	4	Si, se establecen acciones de seguimiento y reforzamiento para los colaboradores que obtienen resultados por debajo de los niveles esperados, mediante cursos de capacitación. Acciones disciplinarias no se han registrado en la Unidad.	
Componente 2: Evaluación de riesgos				
Puntos de enfoque	Pregunta	P	Comentarios de los entrevistados	Observaciones
PRINCIPIO 6. La organización define objetivos claros y relevantes, que permiten la identificación y evaluación de riesgos asociados				
Se tienen los siguientes tipos de objetivos: - Operacionales - Reporte financiero externo - Reporte financiero interno - Cumplimiento - De reporte interno	¿Son establecidos, comunicados y monitoreados los objetivos de negocios? ¿Son comunicados a toda la organización los elementos clave del plan estratégico de la compañía/unidad de manera que los empleados tengan un entendimiento básico de la estrategia general de la compañía/unidad? ¿El plan estratégico de la compañía/unidad y los objetivos de negocio se complementan entre sí?	4	Sí son establecidos, comunicados y monitoreados, el gerente general del banco convoca y preside un macro comité semestralmente. En relación a la unidad se fijan objetivos y caen en cascada, y existe una medición mensual de cumplimiento de objetivos. La Unidad de Riesgos reporta el ANS (Acuerdo de Nivel de Servicios) todos los meses.	

Componente 2: Evaluación de Riesgos				
Puntos de Enfoque	Pregunta	P	Comentarios de los entrevistados	Observaciones
PRINCIPIO 6. La organización define objetivos claros y relevantes, que permiten la identificación y evaluación de riesgos asociados				
Los objetivos establecidos están alineados con la estrategia de la organización, las normas internas y externas que regulan la industria y el apetito de riesgos definido.	¿Existe un proceso que periódicamente revise y actualice los planes estratégicos de toda la compañía/unidad? ¿El plan estratégico es revisado y aprobado por la junta directiva? ¿Los objetivos de la unidad están alineados con los objetivos estratégicos de la Entidad?	4	Efectivamente, periódicamente se revisa y actualiza los planes estratégicos de toda la compañía, hay una adaptación constante, la descentralización es parte del plan estratégico, el banco miro que el negocio pyme es rentable. Hay un canal de pymes , se van adaptando al objetivo, fuerzas de ventas externas , como unidad no existía hace 4 años , se crea a decisión del banco , el que no declara, cual es el proceso de evaluación para identificar, lo que es un proyecto ya establecido	
Cada unidad de negocio y proceso tienen definidos sus objetivos, partiendo de los objetivos estratégicos (objetivos en cascada)	¿La gerencia considera cuánto riesgo está dispuesto a aceptar cuando fija la dirección estratégica o la entrada a nuevos mercados, y se esfuerza por mantener los riesgos dentro de esos niveles?	4	Sí esfuerza el banco local, ante uno de los grandes bastiones del banco son las ratios de morosidad, prima de riesgo, la tasa esperada, tasas de interés diferenciadas, diferenciado al buro, la rentabilidad ajustada al riesgo. De acuerdo a Basilea	
	¿Los objetivos de las áreas y de los procesos están alineados con los objetivos estratégicos?	4	Sí los objetivos del área y los procesos están alineados con los objetivos estratégicos de la compañía.	
Los objetivos establecidos en cada nivel son medibles y específicos.	¿Los objetivos de la unidad son específicos, medibles y confiables? ¿Los gerentes y jefes participan en la definición de dichos objetivos? ¿Son utilizados por la gerencia?	4	Sí, son comunicados; es un proceso bastante claro, cae en cascada, el corporativo califica al jefe, es una herramienta que está cargada en el SAP del banco. Una vez al año damos a conocer los objetivos.	

Componente 2: Evaluación de riesgos				
Puntos de enfoque	Pregunta	P	Comentarios de los entrevistados	Observaciones
PRINCIPIO 7. Se identifican y analizan los riesgos para el logro de los objetivos				
La identificación y análisis de riesgos considera factores internos y externos.	¿Se ha desarrollado un plan de actividades de identificación, análisis o valoración, manejo o respuesta y monitoreo y documentación de los riesgos?	3	Riesgo operativo, en general a nivel banco, Basilea. La unidad de control interno controla el buen cumplimiento de posibles fallas. Ellos monitorean informes de desviaciones, tres auditorías y unidad interna. Se depende de una gerencia desde que se admite hasta que se cancela el préstamo, riesgo de procesos de incumplimiento, riesgo de forma transversal, otra subunidad responsable de todo.	
	Existe un mecanismo adecuado que identifique riesgos de negocios, incluyendo aquellos que resulten de lo siguiente: - Entrada a nuevos mercados o líneas de negocios? - Ofrecimiento de nuevos productos y servicios? - Cumplimiento de requerimientos de privacidad y protección de información? - Otros cambios en el negocio, la economía y el entorno regulador?	3	Diferentes unidades que ven diferentes cosas, gerente de desarrollo y negocios, pasa por un comité de diferentes unidades (más allá del regulador), comité de nuevos productos participan de diferentes unidades, unidad de seguridad de la información, servicios jurídicos, protección de datos, manejo de divulgación de datos personales.	

Componente 2: Evaluación de riesgos				
Puntos de enfoque	Pregunta	P	Comentarios de los entrevistados	Observaciones
PRINCIPIO 7. Se identifican y analizan los riesgos para el logro de los objetivos				
	En la identificación de riesgos, ¿se han considerados factores internos y externos (los económicos, regulatorios, ambientales, sociales y tecnológicos, entre otros)?	3	Sí, cae siempre en la unidad de riesgo operacional, va intervenir todos. El banco tiene y ha atendido negocios agrícolas, conocer temas técnicos y específicos , ingenieros agrónomos, el banco no tenía el conocimiento necesario para atender ese tipo de negociaciones	
	¿Se hacen revisiones periódicas o existen otros procedimientos para que, entre otras cosas, se anticipen e identifiquen eventos o actividades rutinarios que puedan afectar la capacidad de la compañía/unidad de cumplir con sus objetivos y tratarlo?	3	Sí, hacemos procedimientos masivos mensuales y trimestrales por producto, por analista y equipo para encontrar alertas y objetivos del banco, monitoreo..	
Dentro de los factores externos, se encuentran los económicos, regulatorios, ambientales, sociales y tecnológicos, entre otros.	Ver celda C17.			
Durante la identificación y análisis de los riesgos, se involucran diferentes niveles, según la estructura de la organización (departamentos, filiales y unidades)	¿Se han identificado los riesgo significativos por cada objetivo?	3	Sí, se identifican todos los riesgos por cada objetivo	
	¿Supervisan y monitorean la junta directiva y/o el comité de auditoría el proceso de evaluación de riesgo y toman acciones para tratar los riesgos significativos identificados?	4	Sí todos los meses. Se circula, el comité de riesgos semanal., al cierre de cada mes.	

Componente 2: Evaluación de riesgos				
Puntos de enfoque	Pregunta	P	Comentarios de los entrevistados	Observaciones
PRINCIPIO 8. Se evalúa el riesgo de fraude				
Se consideran diferentes riesgos de fraude, tal como la corrupción y la pérdida de activos, en el análisis de riesgos de la organización.	Se cuenta con una metodología para la administración del riesgo de fraude, la cual incluye lo siguiente : - Identificación (malversación de activos, ingresos o gastos no reportados) - Medición (Impacto y la probabilidad) - administración - Monitoreo - Responsable de la metodología	3	La unidad de riesgo operacional es quien evalúa el impacto de este fraude. Sí cubre el fraude. Los eventos se identifican, se ve si son recuperables o no, garantías que respaldan, cae sobre la unidad de seguimiento, anticipa a que las operaciones caigan, riesgo reputacional, el banco tiene normado y regulado, cae a nivel local, no se atienden a empresas cuyo rubro es venta de armas, casinos, discotecas, hoteles. Se encuentran detallados en normas internas del banco.	
Se evalúan tanto los incentivos como la exigencia de metas y las oportunidades que pueden llevar a que se cometa un fraude.	¿Los incentivos son otorgados de manera tal que pudieran generar alguna oportunidad de fraude?	4	La unidad de riesgos banca negocios no tiene políticas de incentivos, los incentivos están destinados para la red de oficinas.	
Se evalúa cómo los colaboradores, proveedores o clientes se pueden involucrar en un fraude en la organización y por tanto se implementan los controles que permitan su mitigación.	¿Se han identificado las áreas y/o procesos con mayor vulnerabilidad a fraude (inventarios, administración de efectivo, etc.), considerando la materialización de fraudes por la alta gerencia?	3	Sí se han identificado	

Componente 2: Evaluación de riesgos				
Puntos de enfoque	Pregunta	P	Comentarios de los entrevistados	Observaciones
PRINCIPIO 9. Se identifican y analizan cambios importantes que puedan impactar el Sistema de Control Interno				
Se consideran los cambios externos que tengan impacto en la operación, tales como la regulación externa, aspectos económicos o ambientales.	¿Existen grupos o individuos que son responsables de anticipar e identificar cambios que pudieran tener un efecto significativo sobre la compañía/unidad? ¿Existen procesos para informar a niveles apropiados de la gerencia acerca de cambios con posibles efectos significativos en la compañía/unidad?	2	Dentro de las evaluaciones de los créditos se identifican los riesgos, por ejemplo, no se otorgan créditos a las empresas de transporte público. Nuestra gerencia ve el riesgo de forma transversal, de las casuísticas, admisión seguimiento cobranza y recuperaciones, bancos tiene políticas de ventas de cartera.	
Se evalúa el impacto que puede tener en el control interno de la organización, realizar cambios en la operación tal como fusiones, venta de filiales, nuevas tecnologías y alianzas estratégicas, entre otras.	¿Revisan la junta directiva y/o el comité de auditoría los cambios significativos en las prácticas contables de la compañía/unidad y los aprueban?	4	Dentro de los comités participan todas la aéreas. Auditoría pide información. El área lo determina, pero sí hay auditores internos y externos que auditan los estados financieros y el regulador (la Superintendencia de Banca y Seguros).	
Se analiza el impacto de los cambios en los diferentes niveles de la organización.	¿La gerencia reporta a la junta directiva y/o el comité de auditoría acerca de cambios que pudieran tener un efecto significativo en la compañía/unidad?	4	Sí	
	¿Trabaja la gerencia con los auditores externos u otras terceras personas expertas para determinar si están tratando los cambios complejos de los PCGA apropiadamente?	2	No saben	

Componente 3: Actividades de control				
Puntos de enfoque	Pregunta	P	Comentarios de los entrevistados	Observaciones
PRINCIPIO 10. Seleccionar y desarrollar actividades de control				
Se han definido y formalizado las actividades de control dentro de las políticas y procedimientos de la organización.	¿Tienen los miembros de la gerencia responsabilidad (<i>ownership</i>) sobre las políticas y los procedimientos? La responsabilidad (<i>ownership</i>) incluye asegurarse que las políticas y los procedimientos sean apropiadas para las actividades de la compañía/unidad?	4	Sí, se fijan los lineamientos, los jefes son el filtro y se realizan catas diarias para verificar el correcto uso de las delegaciones; asimismo, se realizan comités semanales por equipo y persona y se informa por qué se han excedido de los lineamientos. Somos el control de la red comercial, y el área de control interno es quien audita a cada uno el correcto uso de la delegación.	
	¿Ha establecido la gerencia procedimientos para prevenir acceso no autorizado a, o la destrucción de, documentos, registros (incluyendo programas de computación y archivos de datos), y activos?	4	Efectivamente existe un manual de procesos, la unidad de gestión de la demanda es quien otorga los accesos según el requerimiento de los encargados de cada área.	
Las actividades de control implementadas están alineadas con la reducción y gestión de los riesgos identificados.	¿Son investigados los ajustes significativos o recurrentes para determinar la razón del ajuste y se toman las acciones apropiadas para tratar las razones de los ajustes?	4	Sí	
La definición de las actividades de control parte de la naturaleza de la organización, el tipo de operaciones y la complejidad de sus operaciones; y por tanto de los riesgos que se consideran mitigar en cada proceso.	Los dueños de proceso han implementado controles de monitoreo, que les permite validar el cumplimiento de los controles establecidos para la mitigación de riesgos de Fraude.	3	Sí, en la Unidad de Riesgos Banca Negocios se han implementado un control de los forzajes mensuales y trimestrales, reporte de mora por analista.	

Componente 3: Actividades de control				
Puntos de enfoque	Pregunta	P	Comentarios de los entrevistados	Observaciones
PRINCIPIO 10. Seleccionar y desarrollar actividades de control				
	¿Revisa la gerencia los indicadores clave de rendimiento (p. ej., presupuestos, utilidades, metas financieras, metas operativas) regularmente (p. ej., mensual, trimestralmente) e identifica variaciones significativas? La gerencia luego investiga las variaciones significativas y se toman las acciones correctivas apropiadas?	4	Sí	
Las actividades de control son tanto preventivos como correctivas, así como manuales y automáticos.	¿Son comunicadas y discutidas con la junta directiva y/o el comité de auditoría las variaciones en el rendimiento planificado por lo menos trimestralmente?	4	Sí	
	¿Son entregados los estados financieros a la gerencia operativa? Están acompañados de comentarios analíticos?	4	Sí, macro comités. A nivel grupo	

Componente 3: Actividades de control				
Puntos de enfoque	Pregunta	P	Comentarios de los entrevistados	Observaciones
PRINCIPIO 10. Seleccionar y desarrollar actividades de control				
La segregación de funciones se considera como un principio básico para el diseño de las actividades de control	¿Hay una apropiada segregación de actividades incompatibles (p. ej., separación entre contabilización de activos y acceso a los mismos; la función de operaciones IT separada de los sistemas y de la programación; la función de administración de la base de datos separada de la programación de aplicaciones y de la programación de sistemas)? ¿Son revisados los organigramas para asegurar que existe una segregación apropiada de deberes?	4	Sí	
	Desarrollar matrices de segregación de funciones que minimizan la materialización de fraudes por concentración de funciones.	2	Sí. Sin embargo no se ha recibido dicha información.	
PRINCIPIO 11. Implementación de las actividades de control por medio de políticas y procedimientos				
Se tienen alineados los controles de IT con los procesos de la organización y los controles generales.	¿Realiza la compañía/unidad revisiones /auditorías periódicas de la seguridad de IT? ¿Si la respuesta es afirmativa, son los resultados de esta revisión /auditoría reportados a la junta directiva y/o al comité de auditoría?	4	Sí	

Componente 3: Actividades de control				
Puntos de enfoque	Pregunta	P	Comentarios de los entrevistados	Observaciones
PRINCIPIO 11. Implementación de las actividades de control por medio de políticas y procedimientos				
Se han diseñado y ejecutado actividades de control orientadas a la infraestructura de IT, propendiendo por la integridad y disponibilidad de las herramientas tecnológicas.	¿Es razonable la seguridad física sobre los activos de tecnología de información (tanto el departamento IT y usuarios), dada la naturaleza del negocio de la compañía/unidad?	4	Todo está con un código de identificación. Inventario al año	
Se han establecido actividades de control orientadas a la restricción de usuarios no autorizados, así como se han clasificado los permisos en cada una de las herramientas de apoyo tecnológicas de acuerdo con el rol desempeñado.	¿Se requieren aprobaciones apropiadas de parte de la gerencia antes de permitir acceso a un individuo a aplicaciones y bases de datos específicas?	4	Sí, los accesos están restringidos. el gerente autoriza los accesos a los compartidos.	
	¿Hay procesos para revisar periódicamente (p. ej. trimestral, semestralmente) los privilegios del sistema y controles de acceso a las diferentes aplicaciones y bases de datos dentro de la infraestructura de IT para determinar si los privilegios del sistema y accesos de control son apropiados?	4	Sí, no maneja el área	

Componente 3: Actividades de control				
Puntos de enfoque	Pregunta	P	Comentarios de los entrevistados	Observaciones
PRINCIPIO 11. Implementación de las actividades de control por medio de políticas y procedimientos				
	¿Son usados el software de seguridad de acceso, software de sistemas operativos, y software de aplicaciones para controlar ambos accesos centralizados y descentralizados a (1) información y datos, (2) capacidad funcional de programas (p. ej., ejecutar, actualizar, modificar parámetros, solamente leer)?	4	Todo se encuentra monitoreado para entrar al sistema del cliente; mecanismos de seguridad que manejan el banco. Por los perfiles por los logos, programa estadístico.	
Se han implementado actividades de control que protejan a la organización de un posible ataque externo.	La información electrónica crítica es respaldada diariamente y guardada fuera de las instalaciones?	4	Está regulado y normado por la SBS. En México hay servidores de toda la información; accesos con México porque no son locales; físicamente están tercerizados. Aún no está digitalizado, aún está en proceso.	
	¿Existen sistemas para monitorear y responder a interrupciones potenciales del negocio debido a incidentes de intrusión maliciosa, y para actualizar los protocolos de seguridad para prevenirlos? ¿Son las violaciones de seguridad y otros incidentes automáticamente registrados y revisados?	4	Sí	

Componente 3: Actividades de control				
Puntos de enfoque	Pregunta	P	Comentarios de los entrevistados	Observaciones
PRINCIPIO 12. La organización selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología				
Se han definido y documentado las políticas y procedimientos que regulan el comportamiento de los colaboradores dentro de cada proceso y de acuerdo con las actividades de control definidas.	¿Se siguen las prácticas contables y de cierre consistentemente en fechas interinas (p. ej., trimestral, mensualmente) durante el año? Está la gerencia apropiadamente involucrada en la revisión de las estimaciones contables significativas y apoyo para las transacciones no usuales significativas y asientos de diario no estándar?	4	En el cierre contable, área de contabilidad, muy de la mano con las oficinas para reporta gastos, solo liquidaciones, penalizan directamente a la unidad.	
La aplicación de los procedimientos y las políticas establecidas, cuentan con un responsable por su aplicación y cumplimiento.	¿Existe un responsable que vela la aplicación y cumplimiento de los procedimientos y políticas establecidas?	4	La responsabilidad cae sobre las cabezas, origen de la inteligencia de riesgos, controles masivos y periódicos mensuales y semestrales. Todos los días reportan.	
Los responsables de las políticas y procedimientos realizan pruebas aleatorias de forma periódica, para verificar su cumplimiento durante la ejecución de la operación.	¿Revisa la gerencia los indicadores clave de rendimiento (p. ej., presupuestos, utilidades, metas financieras, metas operativas) regularmente (p. ej., mensual, trimestralmente) e identifica variaciones significativas? ¿La gerencia luego investiga las variaciones significativas y se toman las acciones correctivas apropiadas?	4	Sí, de la delegación, controles masivos de originación. No son juez y parte.	

Componente 3: Actividades de control				
Puntos de enfoque	Pregunta	P	Comentarios de los entrevistados	Observaciones
PRINCIPIO 12. La organización selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología				
	¿Realiza la compañía/unidad revisiones /auditorías periódicas de la seguridad de IT? ¿Si la respuesta es afirmativa, son los resultados de esta revisión /auditoría reportados a la junta directiva y/o al comité de auditoría?	4	Sí	
Los colaboradores asignados para la ejecución de los controles, cuenta con formación y experiencia suficiente para su desarrollo.	¿Hay documentación oportuna y apropiada para las transacciones?	4	Sí en todo en general hay un perfil adecuado, su carrera y todo, la oferta de mano obra. Es un perfil no tan difícil de conseguir, lo difícil es la experiencia y te da el recorrido en el banco, ingenieros agrónomos que tengan experiencia en otra rama, Sí nos tomó tiempo que se tercerizará.	
Las políticas y procedimientos de la organización son revisados y ajustados periódicamente.	¿Revisa la compañía/unidad sus políticas y procedimientos periódicamente para determinar si continúan siendo apropiados para las actividades de la compañía/unidad?	3	Sí	
Se cuenta con un plan de acciones correctivas disciplinarias frente al incumplimiento de las políticas y procedimientos.	¿Son comunicadas y discutidas con la junta directiva y/o el comité de auditoría las variaciones en el rendimiento planificado por lo menos trimestralmente?	4	Sí	
	¿Son entregados los estados financieros a la gerencia operativa? ¿Están acompañados de comentarios analíticos?	4	Sí	

Componente 4: Información y comunicación				
Puntos de enfoque	Pregunta	P	Comentarios de los entrevistados	Observaciones
PRINCIPIO 13. Generar y utilizar información relevante y de calidad, información cargada en los sistemas, accesos identificados por Google, operativa necesaria para hacer filtros, accesos definidos. En el desarrollo de herramientas, los sistemas no están integrados al ERP del banco.				
Se cuenta con un procedimiento para la identificación de las necesidades de información en cada proceso, partiendo del conocimiento del avance de los objetivos propuestos en cada área.	¿Son los esfuerzos de la gerencia para desarrollar o revisar los sistemas de información (incluyendo sistemas de contabilidad) congruentes con sus planes estratégicos?	4	Sí, al requerir información por ejemplo a riesgo corporativos esta información demora 24 horas como máximo, los funcionarios de negocios y riesgos son los que nos brindan esta información.	
	¿Existen descripciones de funciones por escrito y manuales de referencia que describan las responsabilidades del personal? ¿Hay adiestramiento/orientación para los nuevos empleados o empleados que comienzan en una nueva posición, para discutir la naturaleza y alcance de sus deberes y responsabilidades?	4	Sí en el manual de funciones por área se encuentran detallado las funciones, el Acceso a perfiles o desarrollos los autoriza la unidad de gestión de la demanda a solicitud del gerente del área. El tema agrícola ha desarrollado una serie de herramienta, los han desarrollado internamente en el Área, este año pasa a web, proceso o desarrollo de herramientas toma tiempo. Área de medios es el encargado.	
	¿Son las políticas y procedimientos establecidos y comunicados al personal en las localidades descentralizadas (incluyendo operaciones extranjeras)?	3	Sí se comunican las políticas y procedimientos establecidos por toda la organización.	
Se utilizan tanto fuentes interna como externas en la generación de información.	¿Hay un proceso para recopilar la información de los clientes, proveedores, reguladores y otras partes externas para la toma de decisiones?	3	Sí, la Unidad de Riesgos Banca Negocios maneja una serie de procesos para recopilar la información de cada cliente en evaluación.	

Componente 4: Información y comunicación				
Puntos de enfoque	Pregunta	P	Comentarios de los entrevistados	Observaciones
PRINCIPIO 13. Generar y utilizar información relevante y de calidad, información cargada en los sistemas, accesos identificados por Google, operativa necesaria para hacer filtros, accesos definidos. En el desarrollo de herramientas, los sistemas no están integrados al ERP del banco.				
Se trabaja en mantener la calidad y disponibilidad de la información.	¿Es la compañía/unidad capaz de preparar informes financieros exactos y oportunos, incluyendo informes interinos? ¿Existe una integración a único sistema de comunicación?	4	Sí hay un área encargado	
	¿La gerencia ha establecido un plan de continuidad del negocio/recuperación de desastres para todos los centros primarios de información? ¿Son los planes de recuperación de desastres y continuidad de negocios probados periódicamente (al menos una vez al año)?	3	Sí la gerencia establece un plan de continuidad del negocio. Sin embargo, como mucha información es física, existe la probabilidad de pérdida por desastres.	
	¿Reciben la junta directiva y la gerencia suficiente información oportuna que les permita cumplir con sus responsabilidades?	4	Sí, hay una comunicación permanente, los medios de comunicación por medio del correo electrónico mediante T-Comunicos; también existen los macro y mega comités, la revista negocios.	
La información generada esta directamente asociada con los objetivos que se han establecido en la organización. Si	¿Son definidos y medibles los objetivos de la gerencia en términos de presupuestos, ganancias, y otros objetivos financieros y operativos? ¿Son los resultados reales medidos en relación a esos objetivos?	4	Sí	

Componente 4: Información y comunicación				
Puntos de enfoque	Pregunta	P	Comentarios de los entrevistados	Observaciones
PRINCIPIO 13. Generar y utilizar información relevante y de calidad, información cargada en los sistemas, accesos identificados por Google, operativa necesaria para hacer filtros, accesos definidos. En el desarrollo de herramientas, los sistemas no están integrados al ERP del banco.				
La información de la organización cumple con los estándares de completitud, calidad, seguridad, suficiencia y oportunidad entre otros.	¿Hay un nivel suficiente de coordinación entre las funciones/departamentos de contabilidad y procesamiento de sistemas de información?	4	Sí debe de ver pero ellos no manejan	
	¿Creen los empleados que tienen información adecuada para cumplir con las responsabilidades de su trabajo? ¿Hay un alto nivel de satisfacción de los usuarios con el procesamiento de los sistemas de información, incluyendo aspectos como confiabilidad y oportunidad de los informes?	3	Sí, los colaboradores cuentan con la información adecuada para cumplir con las responsabilidades de sus trabajo.	
PRINCIPIO 14. Información interna				
Se ha establecido un protocolo de comunicación entre la administración y el directorio, de tal forma que las dos partes compartan la información que permite validar el cumplimiento de los objetivos de la organización. Comités mensuales con todos los directorios.	Participa la junta directiva y/o el comité de auditoría en los proyectos de monitoreo de los sistemas de información y prioridad de los recursos?	4	Sí participan permanentemente	
	¿La gerencia ha establecido un plan de continuidad del negocio/recuperación de desastres para todos los centros primarios de información? ¿Son los planes de recuperación de desastres y continuidad de negocios probados periódicamente (al menos una vez al año)?	4	Sí hay un área encargada de establecer los planes de continuidad del negocio, recuperación de desastres.	

Componente 4: Información y comunicación				
Puntos de enfoque	Pregunta	P	Comentarios de los entrevistados	Observaciones
PRINCIPIO 14. Información interna				
La organización cuenta con líneas o canales especiales para la realización de denuncias anónimas. Así, facilita el conocimiento de desviaciones de los controles establecidos o de los comportamientos esperados de los colaboradores, proveedores o clientes.	¿Hay un proceso para que los empleados comuniquen situaciones impropias las 24 horas del día? Es el proceso bien comunicado a toda la compañía/unidad? ¿El proceso permite guardar la identidad de quienes reportan posibles situaciones impropias? ¿Existe un proceso para reportar situaciones impropias, y acciones tomadas para tratarlas, a la alta gerencia, la junta directiva y/o el comité de auditoría?	4	Sí, los empleados pueden comunicar por varios medios las irregularidades que ocurren en el ambiente de trabajo, estos medios guardan la confidencialidad de cada trabajador, son mediante llamada telefónica a una línea de denuncias dentro de la institución financiera	
	¿Se realizan capacitaciones periódicas sobre el Código de Conducta y Ética?	4	Sobre el código de conducta y ética en Sí no, pero las capacitaciones son basadas en temas que influyen directamente en esto, como por ejemplo lavado de activos, fraudes, etc.	
	¿Son revisadas, investigadas y resueltas oportunamente todas las posibles situaciones impropias reportadas?	4	Sí, por una especial.	
La organización ha definido los métodos de comunicación que son válidos en cada uno de los procesos, tales como correos electrónicos, memorandos internos, comités, intranet y mensajes de texto, entre otros. Como unidad están totalmente definidos, está escrito, con conocimiento del todos los jefes.	¿Se han definido medios de comunicación válidos, tales como: correos electrónicos, memorandos internos, Comités, intranet y mensajes de texto, entre otros?	4	Sí, los medios por donde se pueden comunicar denuncias de malversaciones, se encuentran definidos en todo el banco.	
	¿Hay un proceso que comunique rápidamente la información crítica a toda la compañía/unidad cuando sea necesario?	4	Sí todos los días mediante correos electrónicos, se envían T-comunicos de las noticias mas importantes.	

Componente 4: Información y comunicación				
Puntos de enfoque	Pregunta	P	Comentarios de los entrevistados	Observaciones
PRINCIPIO 14. Información interna				
Se han establecido los informes que cada área, unidad de negocio o líder de proyecto debe presentar sobre el cumplimiento de los objetivos que le fueron asignados.	¿Se han establecido los informes que cada área, unidad de negocio o líder de proyecto debe presentar sobre el cumplimiento de los objetivos que le fueron asignados?	4	Sí, cada área cuenta con informe sobre el cumplimiento de los objetivos.	
PRINCIPIO 15. Comunicación externa o a terceros				
Se tienen identificados los reportes y la oportunidad en que deben ser entregados a los entes externos, como organismos de control, accionistas, clientes, entidades financieras y demás. Si en la unidad de riesgos hay control interno, esa unidad puede relevar toda la información de la SBS.	¿Se tienen identificados los reportes y la oportunidad en que los mismos deben ser entregados a los entes externos, tales como organismos de control, accionistas, clientes, entidades financieras y demás?	4	Sí	
Para cada reporte, se tienen un control de validación que propende por asegurar que la información entregada es real y completa. Así, se reduce la posibilidad de sanciones por entrega de información que no corresponde. El control interno valida la información, da un contraste con la Sunat.	¿Existe un control de validación que asegura que la información enviada a terceros sea conforme?	4	Sí	
Se han definido los responsables de recibir la información de los entes externos para reducir la posibilidad de no atender un requerimiento por falta de gestión o conocimiento al interior de la organización.	¿Se asigna responsabilidad a un miembro de la gerencia para ayudar a asegurarse que la compañía/unidad responda apropiada, oportuna y correctamente a las comunicaciones de los clientes, proveedores, reguladores y otras partes externas?	4	Los jefes son los encargados	

Componente 4: Información y comunicación				
Puntos de enfoque	Pregunta	P	Comentarios de los entrevistados	Observaciones
PRINCIPIO 15. Comunicación externa o a terceros				
Los canales para denuncias son visibles para el personal externo para facilitar que se realicen (publicación visible en la página web o en las facturas). Los canales son externos, el libro de reclamaciones, canales de parte de la ley de transparencia. Los canales están establecidos y los cliente lo saben.	¿Los canales para denuncias son visibles para el personal externo facilitan que las mismas se realicen. (publicación visible en la página web o en las facturas)?	4	Sí, todos los colaboradores de la entidad conocen sobre los canales de las denuncias.	
Componente 5: Monitoreo				
Puntos de enfoque	Pregunta	P	Comentarios de los entrevistados	Observaciones
PRINCIPIO 16. Evaluaciones continuas o independientes				
Se cuenta con un plan de evaluaciones de cada componente, para identificar oportunamente desviaciones en los controles establecidos, tanto independientes como desde el interior de la organización.	¿El alcance de las actividades planificadas de auditoría interna es revisado en forma anticipada con (1) la alta gerencia, (2) la Junta Directiva y/o el comité de auditoría, o (3) los auditores independientes?	4	Es revisado con la alta gerencia y gerentes de cada Área.	
	¿Es independiente la función de auditoría interna (en términos de autoridad y relaciones de reporte) de las actividades que auditan? ¿Se prohíbe a los auditores internos tener responsabilidades operativas que tengan conflictos con su función de monitorear?	4	Sí es independiente.	

Componente 5: Monitoreo				
Puntos de enfoque	Pregunta	P	Comentarios de los entrevistados	Observaciones
PRINCIPIO 16. Evaluaciones continuas o independientes				
	¿Existen políticas / procedimientos para asegurar que se toman acciones correctivas de forma oportuna cuando ocurren excepciones en los controles?	3	la políticas y procedimientos se encuentran normados.	
	¿Los controles anti fraude son monitoreados de forma regular por la administración?	4	Existe una unidad encargado de monitorear las alertas.	
	¿Es apropiado el alcance de las actividades de auditoría interna (p. ej., balance entre las auditorías financieras y operacionales, cobertura y rotación de operaciones descentralizadas) dada la naturaleza, el tamaño y la estructura de la compañía/unidad?	3	Sí es apropiado. Sin embargo la fluctuación del tipo de cambio afecta algunas operaciones.	
La realización de las evaluaciones define su enfoque considerando los procesos que han tenido cambios en su diseño o estructura y el nivel de riesgos, para definir si es una evaluación independiente o desde el interior de la organización.	¿Se definen una evaluaciones internas o externas dependiendo de cambios en el diseño, estructura y nivel de riesgo de los procesos a ser evaluados?	3	Sí	
Las evaluaciones son preparadas partiendo del entendimiento del Sistema de Control Interno, es decir del diseño vigente.	¿Requieren los procedimientos que la gerencia revise los procesos de control para asegurarse que los controles están siendo aplicados tal como se esperaba?	4	Sí se realizan un seguimiento diario sobre los controles.	

Componente 5: Monitoreo				
Puntos de enfoque	Pregunta	P	Comentarios de los entrevistados	Observaciones
PRINCIPIO 16. Evaluaciones continuas o independientes				
Se exige que los evaluadores del sistema de control interno tanto internos como externos, tengan experiencia acreditada.	¿Se cuenta con personal especializado en la investigación de eventos de Fraudes y/o se ha contemplado su contratación? El Comité de Auditoría cuenta con un miembro especializado en fraude.	4	Se tiene un área encargada exclusivamente de temas de fraudes.	
	¿Es adecuado el nivel de personal, adiestramiento, y habilidades especializadas dado el entorno (p. ej., el uso de auditores de sistemas con experiencia y capacitación en ambientes altamente automatizados y complejos)?	3	Sí el banco cuenta con una plataforma especializada para capacitar a todo el personal. Sin embargo, no todo el personal conoce de dicha herramienta.	
Las evaluaciones del Sistema de Control Interno, hacen parte de la naturaleza de cada proceso y por tanto las oportunidades de mejora identificadas debe ser corregidas.	¿Todas las oportunidades de mejora del sistema de control interno identificadas son implementadas?	4	Sí, siempre y cuando su beneficio sea mayor a su costo.	
Se han definido dentro de las evaluaciones, las realizadas por las áreas de auditoría interna, riesgos, cumplimiento, pares y proveedores externos, entre otros.	¿Los procesos de la unidad son evaluados por auditoría interna, riesgos, cumplimientos, pares y proveedores externos?	4	Siempre	
PRINCIPIO 17. Evaluaciones continuas o independientes				
Los resultados de las evaluaciones realizadas, bien sea independientes o continuas son revisadas por el Directorio y la Gerencia.	¿Son reportados los resultados de las actividades de la auditoría interna a (1) la alta gerencia, (2) la Junta Directiva y/o el comité de auditoría, o los auditores independientes?	4	Sí	

Componente 5: Monitoreo				
Puntos de enfoque	Pregunta	P	Comentarios de los entrevistados	Observaciones
PRINCIPIO 17. Evaluaciones continuas o independientes				
	¿Tienen acceso directo los auditores internos a la Junta Directiva y/o al comité de auditoría?	4	Sí	
	¿Recibe la compañía/unidad hallazgos y recomendaciones de los reguladores? ¿Si la respuesta es afirmativa, trata los hallazgos adecuada y oportunamente?	4	Sí	
	¿Los resultados de monitoreo a los controles anti fraude son comunicados oportunamente al Comité de Auditoría?	4	Sí	
	¿Tienen los auditores internos autoridad para examinar cualquier aspecto de las operaciones de la compañía/unidad?	4	Sí	
Las oportunidades de mejora identificadas y/o deficiencias son comunicadas a los dueños de proceso, para la implementación de acciones correctivas.	¿Recibe la compañía/unidad hallazgos y recomendaciones de los reguladores? ¿Si la respuesta es afirmativa, trata los hallazgos adecuada y oportunamente?	4	Sí, los trata adecuada y oportunamente	

Componente 5: Monitoreo				
Puntos de enfoque	Pregunta	P	Comentarios de los entrevistados	Observaciones
PRINCIPIO 17. Evaluaciones continuas o independientes				
Las oportunidades de mejora identificadas y/o deficiencias son comunicadas a los dueños de proceso, para la implementación de acciones correctivas.	¿Toma la gerencia acciones adecuadas y oportunas para corregir deficiencias reportadas por auditoría u otras áreas?	4	Sí	
	¿Responde la gerencia en forma oportuna y apropiada a las observaciones de los auditores independientes y a sus recomendaciones en relación al control interno y a las políticas y procedimientos de la compañía/unidad?	4	Sí	
	¿Se hace un seguimiento a la implementación de las acciones correctivas, asociando inclusive a los indicadores de gestión y a las bonificaciones su puesta en marcha en las fechas programadas?	4	Sí	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Nota biográfica

Evelyn Arelly Caffo Abanto

Nació en la ciudad de Trujillo el 18 de junio de 1985. Evelyn es egresada de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico-Lima, Bachiller en Economía de la Universidad Privada Antenor Orrego -Trujillo y miembro del Instituto of Internal Auditors. Asimismo, cuenta con alta experiencia en auditoría financiera y de procesos con un enfoque basado en riesgos. Actualmente, es parte del *staff* de auditores internos de BBVA Continental, además de contar con experiencia previa en el Área de Riesgos como especialista de riesgo de crédito y experiencia en la red de oficinas como ejecutiva de banca personas y asesor de servicios de la misma entidad.

Rosa Elvira Criollo Cueva

Nació el 19 de mayo de 1975. Rosa es contador público colegiada, matrícula 27819; cuenta con más de 15 de años de experiencia como auditor interno en el sector financiero (microfinanzas). Actualmente, se desempeña como auditor interno en una compañía de seguros chilena.

Gina Genoveva Marengo Arrese

Nació en Piura el 06 de setiembre de 1974. Gina es titulada en Contabilidad, egresada de la Universidad Nacional de Trujillo. Además, es miembro del Instituto de Auditores Internos del Perú, contador público certificado por la Junta de Decanos de Colegios de Contadores Públicos del Perú y auditor independiente acreditada por el Colegio de Contadores Públicos de La Libertad.

Asimismo, posee más de diecisiete años de experiencia laboral, principalmente en el rubro agroindustrial. Actualmente, es gerente de Auditoría Interna de la empresa Danper Trujillo SAC, y cuenta con amplios conocimientos en auditoría interna basada en riesgos, control interno, gestión de riesgos y gobierno corporativo.