



**“IMPLEMENTACIÓN DE LA CUARTA LÍNEA DE DEFENSA POR
EL ENTE REGULADOR EN EL
SISTEMA FINANCIERO PERUANO”**

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

Presentado por

**Sra. Luciana Arnao Lecaros
Srta. Carla Gisella Vilela Tipacti**

Asesor: Profesor Jorge Maldonado Alarcón

2018

Dedicado a mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí; a mi esposo por ser el apoyo incondicional en mi vida, y por los días y horas que hizo el papel de madre y padre; y a mi hija por ser mi principal motivo, gracias por cada momento en familia que sacrificamos para invertir en el desarrollo de este trabajo de investigación.

Luciana Arnao Lecaros

Dedicado a mis padres quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía; y a mis hermanos por su cariño y apoyo incondicional durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento.

Carla Gisella Vilela Tipacti

Agradecemos sinceramente a aquellas personas que compartieron sus conocimientos con nosotros para hacer posible la conclusión de este trabajo de investigación. Agradecemos de manera especial a nuestro asesor, Magíster Jorge Maldonado Alarcón quien con su dirección, conocimiento y colaboración permitió el desarrollo de la presente investigación.

Resumen ejecutivo

El sistema financiero peruano está conformado por un conjunto de empresas que operan en la intermediación financiera bajo la autorización de la Superintendencia de Bancos, Seguros y AFP (SBS) como ente regulador. Así, con la finalidad de proteger a los ahorristas, estas empresas están sujetas a la regulación y supervisión de la SBS. Las empresas deben contar con una gestión integral de riesgos adecuada a su naturaleza, tamaño y complejidad de operaciones y servicios, así como de un buen gobierno corporativo. Para verificar su cumplimiento, las empresas están sujetas a supervisión (in situ y extra situ) del regulador, quien también se apoya en el trabajo realizado por las unidades de auditoría interna en las empresas y de los auditores externos, además de las empresas de clasificadoras de riesgo.

En ese sentido, el sistema de control interno y la gestión de riesgos de una entidad financiera son revisados por la misma organización a través de su unidad de auditoría interna, por un auditor externo a solicitud de la SBS, y por el regulador (SBS), produciéndose duplicidad en las actividades que realizan los tres actores; sin embargo, con una adecuada coordinación y confianza en el trabajo de los otros actores se podría lograr una cobertura adecuada en las revisiones y minimizar la duplicidad de esfuerzos, tal como lo establece la norma 2050 del Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna (MIPP). Con ese espíritu, el Instituto para la Estabilidad Financiera (FSI por sus siglas en inglés) propuso en el 2015 una mejora al modelo inicial de las tres líneas de defensa (2013), donde la cuarta línea estaría representada por la coordinación entre el auditor interno, externo y el regulador (Arndorfer y Minto 2015).

Así, este trabajo de investigación aborda en el capítulo II el problema que afrontan las entidades financieras y tiene como objetivo evaluar la viabilidad de la implementación de un modelo de cuatro líneas de defensa como herramienta de supervisión integral el cual deba ser normado por el ente regulador.

En el capítulo III, dentro del marco teórico, se revisa la normativa relevante de la SBS como son los reglamentos de Gobierno Corporativo y de la Gestión Integral de Riesgos, el Reglamento de Auditoría Interna, y el Reglamento de Auditoría Externa. Asimismo, se revisan las normas internacionales para el ejercicio profesional de auditoría interna (normas) emitidas por el Instituto de Auditores Internos (IIA por sus siglas en inglés), principalmente, la guía de implementación de la norma 2050, coordinación y confianza, donde se propone la elaboración de un mapa de

aseguramiento para coordinar la cobertura de aseguramiento. También se describe el modelo base de tres líneas de defensa y la propuesta del modelo de cuatro líneas de defensa. En ese sentido, para ejemplificar el uso del mapa de aseguramiento, se ha considerado al Banco de la Nación (BN) como empresa de análisis, dado que cuenta con información pública de su plan estratégico, el cual consta de diez objetivos estratégicos que se apoyan en los procesos de negocio del Banco (Manual de Procesos) con el propósito de implementar una gestión efectiva en la prestación de servicios.

En el capítulo IV se desarrolla la metodología de análisis, la cual ha sido exploratoria y descriptiva debido a que el tema es poco conocido; además, de los principales actores del mercado, se pretende conocer su posición sobre los beneficios y la viabilidad de implementar el modelo de cuatro líneas de defensa en el sistema financiero peruano. Por tal motivo, se realizaron entrevistas a una muestra de auditores internos, auditores externos y funcionarios del ente regulador, para conocer su opinión sobre el trabajo realizado por los otros actores. También se revisó bibliografía posterior al 2015, donde se desarrolla la explicación y los avances del modelo propuesto por Basilea.

Como resultado, en el quinto capítulo se explica que si bien el modelo propuesto por Basilea tendría como beneficio una mejor coordinación entre los actores, estos aún no están preparados para confiar en el trabajo de los otros actores, principalmente en el de los auditores externos dado que su evaluación puede estar condicionada al pago. Si bien en Colombia se observó un caso claro de coordinación y confianza entre el auditor interno y el revisor fiscal (auditor externo), no se observó lo mismo con el regulador. En ese sentido, se propone como un paso previo a la implementación el que las empresas cuenten con un mapa de aseguramiento, propuesta aplicada al BN, donde se prioriza la cobertura de las evaluaciones de cumplimiento regulatorio.

Finalmente, se recomienda que todas las instituciones financieras elaboren un mapa de aseguramiento, apoyándose en la segunda línea de defensa para mejorar la cobertura del nivel de aseguramiento de los procesos, además de aplicar encuestas a los clientes internos para confirmar que están conformes con la calidad de las evaluaciones. Esta forma de trabajo más eficiente permitirá ahorrar costos y destinar parte de ellos a capacitar a los trabajadores y ciudadanos en temas de cultura financiera y apoyar en los proyectos de responsabilidad social, así como allanar el camino hacia la implementación de la cuarta línea de defensa en el sistema financiero peruano.

Índice

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos	ix
Índice de anexos	x
Resumen ejecutivo.....	iv
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Planteamiento del problema.....	2
1. Antecedentes.....	2
2. Planteamiento del problema.....	3
3. Preguntas de investigación.....	3
4. Objetivos.....	4
4.1 Objetivo general.....	4
4.2 Objetivos específicos	4
5. Justificación	4
6. Limitaciones	5
7. Delimitaciones	5
Capítulo III. Marco teórico	6
1. Sistema financiero peruano, regulación y supervisión.....	6
1.1 Reglamento de Gobierno Corporativo y de la Gestión Integral de Riesgos	7
1.2 Reglamento de auditoría interna	9
1.3 Reglamento de auditoría externa	11
2. Normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna (normas) 12	
2.1 Mapa de Aseguramiento	15
3. Modelo de tres líneas de defensa	16
4. Modelo de las cuatro líneas de defensa.....	17
5. Banco de la Nación.....	19
5.1 Descripción de la empresa y análisis del negocio.....	19
5.2 Enfoque de procesos	20

Capítulo IV. Metodología	23
1. Diseño de la investigación	23
2. Conveniencias del diseño.....	23
3. Definición del alcance de la investigación.....	23
4. Recolección de datos	24
4.1 Revisión de fuentes primarias.....	24
4.2 Criterios y conveniencia de la selección de interesados	25
4.3 Revisión de fuentes secundarias	27
5. Análisis e interpretación de datos	28
Capítulo V. Análisis de resultados y hallazgos	29
1. Beneficios de la implementación de la cuarta línea de defensa	29
2. Coordinación entre los actores.....	29
3. Criterios de evaluación de viabilidad	30
4. Casos de éxito en la implementación de la cuarta línea de defensa en el sistema financiero internacional	31
5. Beneficiarios de la implementación de la cuarta línea de defensa.....	32
6. Barreras para la implementación de la cuarta línea de defensa	33
7. Evaluación de la viabilidad de la implementación de la cuarta línea de defensa en el sistema financiero peruano	34
8. Determinación de acciones que mejoren la eficiencia en el modelo de tres líneas de defensa en el sistema financiero peruano.....	34
8.1 Universo auditable	35
8.2 Propuesta de mapa de aseguramiento	37
Conclusiones y recomendaciones	41
1. Conclusiones.....	41
2. Recomendaciones	42
Bibliografía	43
Anexos	47
Nota biográfica	64

Índice de tablas

Tabla 1.	Principales variables del Sistema Financiero a junio 2018	26
Tabla 2.	Diferencias entre las auditorías interna y externa.....	33
Tabla 3.	Priorización de macroprocesos del Banco de la Nación.....	36
Tabla 4.	Mapa de aseguramiento propuesto	38

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Resumen de normativa de la SBS relacionada a la emitida por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea	7
Gráfico 2.	Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna (MIPP) emitido por el Instituto de Auditores Internos (IIA).....	12
Gráfico 3.	Modelo de las tres líneas de defensa	17
Gráfico 4.	Modelo de cuatro líneas de defensa para las instituciones financieras.....	19
Gráfico 5.	Cadena de valor del Banco de la Nación.....	21
Gráfico 6.	Mapa general de procesos del Banco de la Nación	23

Índice de anexos

Anexo 1.	Reseña de expertos entrevistados	48
Anexo 2.	Resumen de las entrevistas realizadas	50
Anexo 3.	Estructura del sistema financiero peruano a junio de 2018	52
Anexo 4.	Ejes y mapa estratégico del Banco de la Nación	53
Anexo 5.	Organigrama del Banco de la Nación.....	54
Anexo 6.	Relación de productos y servicios ofrecidos por el Banco de la Nación.....	56
Anexo 7.	Departamentos responsables y participantes de los macroprocesos del Banco de la Nación.....	57
Anexo 8.	Universo auditable.....	58
Anexo 9.	Mapa de aseguramiento inicial.....	60
Anexo 10.	Glosario de términos.....	62

Capítulo I. Introducción

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) busca, a través de su regulación, que las entidades del Sistema Financiero Peruano gestionen de forma eficaz sus riesgos y su gobierno corporativo, manteniendo la estabilidad del sistema financiero y preservando los intereses de los depositantes. Para verificar que las empresas cuenten con una gestión integral de riesgos adecuada, así como un buen gobierno corporativo, la Superintendencia realiza supervisión continua y se apoya en las evaluaciones realizadas por la unidad de auditoría interna de cada entidad y por los auditores externos.

En ese sentido, al ser testigos de la duplicidad de actividades durante la revisión del sistema de control interno y la gestión de riesgos de las entidades financieras por la unidad de auditoría interna, auditoría externa y el regulador, se busca evaluar la viabilidad de la implementación del modelo de las cuatro líneas de defensa propuesto por el Instituto para la Estabilidad Financiera (FSI) en el 2015, como una mejora al modelo inicial de las tres líneas de defensa (2013), donde la cuarta línea estaría representada por la coordinación entre el auditor interno, externo y el regulador.

Una vez revisado el marco teórico considerando la normativa relevante de la SBS, las normas internacionales para el ejercicio profesional de auditoría interna relacionadas, así como los documentos emitidos por el Comité de Basilea, las autoras de la presente investigación realizaron entrevistas a los principales actores del mercado para enriquecerse de sus conocimientos y conocer su posición respecto a la implementación del modelo de la cuarta línea de defensa. Es así que se llegó a la conclusión que el sistema financiero peruano no se encuentra preparado para implementar el modelo antes mencionado, principalmente por el bajo nivel de confianza entre los tres actores. Considerando que la duplicidad de actividades que se da a la fecha en todas las entidades financieras no es eficiente, se propone que estas desarrollen un mapa de aseguramiento para eliminar los obstáculos a la implementación del modelo de las cuatro líneas de defensa; esto sería como una forma de preparar al sistema financiero para la implementación del modelo, así como traer beneficios adicionales para las entidades y la sociedad.

Capítulo II. Planteamiento del problema

1. Antecedentes

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) tiene como principal función el regular y supervisar el sistema financiero peruano. La Superintendencia busca, a través de su regulación, que las entidades del sistema gestionen de forma eficaz sus riesgos y su gobierno corporativo, manteniendo la estabilidad del sistema financiero y preservando los intereses de los depositantes.

La SBS realiza una supervisión de manera directa (in situ y extra situ), y de manera indirecta, apoyándose en colaboradores externos como son auditores externos y empresas clasificadoras de riesgo, quienes emiten un pronunciamiento sobre la calidad de la administración de riesgos de las empresas, y otros supervisores locales y de otros países entre los cuales pueden intercambiar información y establecer acuerdos de cooperación, como por ejemplo, la Superintendencia de Mercado de Valores (SMV), Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat), entre otros, y supervisores de otros países en los cuales se requiera de supervisión consolidada.

En conformidad con el artículo 180 de la Ley N°26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica (en adelante Ley General), la SBS establece los requisitos y estándares de auditoría interna y externa (Congreso de la República de Perú 1996:68). En el caso de auditoría interna, en el Reglamento de Auditoría Interna se establece el contenido mínimo que debe tener el Plan de Trabajo y se dan las bases para una auditoría basada en riesgos (SBS 2008). Respecto de auditoría externa la SBS, en el Reglamento de Auditoría Externa, establece los criterios para contratar con las sociedades auditoras y los principales exámenes que deben realizar como son: «a) la razonabilidad de los estados financieros y la evaluación de aspectos correspondiente a informes complementarios; b) la evaluación del sistema de control interno en el ámbito de la auditoría externa; y, c) la evaluación del sistema de prevención de lavado de activos y prevención del terrorismo» (SBS 2010:5).

Como se ha descrito, a la fecha el sistema financiero peruano es evaluado por auditoría interna, externa y por el regulador, evaluaciones que en ocasiones se duplican o traslapan, situación que no coincide con las normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna (en adelante normas) emitidas por el Instituto de Auditores Internos (IIA). Así, en su norma 2050 – Coordinación y confianza, se precisa: «El director ejecutivo de auditoría debería compartir

información, coordinar actividades y considerar confiar en el trabajo de otros proveedores internos y externos de aseguramiento y consultoría para asegurar una cobertura adecuada y minimizar la duplicación de esfuerzos» (IIA 2017:13), de esta forma lo que establece el IIA es posible a través de un mapa de aseguramiento el cual le permita al auditor interno (o director ejecutivo de auditoría) hacer un mapeo de los procesos de la organización, los riesgos y controles asociados, así como las evaluaciones realizadas por cada uno de los actores, de forma tal que se pueda realizar una mejor distribución de los recursos y, por consiguiente, se pueda brindar la seguridad a la Alta Dirección, los accionistas y en el caso de las entidades financieras a los clientes, de que se están gestionando los riesgos de la mejor manera posible.

Adicionalmente, el Instituto de Auditores Internos ha desarrollado un modelo de tres líneas de defensa (IIA 2013) aplicado a diversos sectores; sin embargo, debido a que el sistema financiero tiene particularidades distintas, y a los nuevos acontecimientos ocurridos debido a las crisis financieras, el Instituto para la Estabilidad Financiera (FSI) publicó un documento de trabajo donde se introduce el Modelo de las cuatro líneas de defensa para instituciones financieras (Arndorfer y Minto 2015), ampliando el ya mencionado modelo de tres líneas de defensa del IIA. Así, la cuarta línea propuesta significa una interacción entre auditoría interna, externa y reguladores.

2. Planteamiento del problema

Debido a que el sistema de control interno y la gestión de riesgos de una entidad financiera son revisados por la misma organización a través de auditoría interna, por un auditor externo a solicitud de la SBS, y asimismo, el ente supervisor los revisa mediante supervisión in situ y extra situ, en muchos casos, los actores antes mencionados terminan duplicando actividades con diversas metodologías y solicitando la misma información a las entidades, incrementando su carga laboral. En este sentido, se lograría una supervisión más eficiente si existiera una mejor coordinación entre los tres participantes (auditoría interna, externa y ente regulador), de modo que se puedan tener monitoreados y bajo control los riesgos a los que se encuentran expuestas las instituciones financieras lo cual permitiría, además, ampliar la cobertura de aseguramiento.

3. Preguntas de investigación

- ¿Qué casos de éxito de implementación de la cuarta línea de defensa se pueden identificar en el sistema financiero internacional?

- ¿Cuáles son los beneficios de la implementación de la cuarta línea de defensa en el sistema financiero peruano?
- ¿Qué avances existen de la implementación de la cuarta línea de defensa en el sistema financiero peruano?
- ¿Cuáles serían las barreras para la implementación de la cuarta línea de defensa en el sistema financiero peruano?
- De no ser viable la implementación de la cuarta línea de defensa a la fecha, ¿qué acciones se pueden tomar para mejorar la eficiencia del modelo actual, preparando el camino para implementarlo en un mediano plazo?

4. Objetivos

4.1 Objetivo general

Evaluar la viabilidad y acciones necesarias para la implementación de la cuarta línea de defensa como una herramienta de supervisión integral en el sistema financiero peruano por el ente regulador.

4.2 Objetivos específicos

- Analizar casos de éxito de la implementación de la cuarta línea de defensa en el sistema financiero internacional y determinar si existe algún avance de su implementación en sistema financiero peruano.
- Determinar los beneficios de la implementación de la cuarta línea de defensa en el sistema financiero peruano.
- Determinar la viabilidad de la implementación de la cuarta línea de defensa en el sistema financiero peruano, identificando las barreras para la implementación y, de no ser viable su implementación, establecer las acciones que se puedan tomar para mejorar la eficiencia del modelo actual.

5. Justificación

El tema de investigación se encuentra fundamentado en que al ser cada vez más detallada la regulación aplicable al sistema financiero peruano y al existir mayores riesgos a los que se encuentran expuestas las instituciones financieras, es casi imposible que los actores puedan

evaluar la totalidad de la gestión de los riesgos de forma oportuna y cumpliendo con la regulación; por tal motivo, las autoras de la presente investigación consideran que el modelo de la cuarta línea de defensa permitirá a las instituciones financieras tener conocimiento de las actividades que podrían ser coordinadas para tener un sistema de control interno más eficiente y lograr una mayor cobertura de aseguramiento.

6. Limitaciones

- Poco desarrollo a nivel internacional del modelo de la cuarta línea de defensa.
- Bajo nivel de conocimiento del modelo de la cuarta línea de defensa en el sistema financiero peruano.
- Disposición de los expertos que ocupan cargos como actores de las cuatro líneas de defensa para brindar información dejando de lado sus ocupaciones laborales para ello, lo que demandó de una mayor cantidad de tiempo para concluir con el trabajo de investigación.

7. Delimitaciones

Sobre el modelo propuesto por el Instituto para la Estabilidad Financiera (FSI), se revisará la viabilidad para la implementación de la cuarta línea de defensa para la supervisión del sistema financiero peruano en base a los principios básicos para una supervisión bancaria eficaz publicados por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (BCBS por sus siglas en inglés 2012b). En caso se concluya la no viabilidad de la implementación del modelo de la cuarta línea de defensa, se propondrán acciones intermedias en las instituciones financieras peruanas (en este caso, el Banco de la Nación) para facilitar la viabilidad de su implementación en un mediano plazo.

Capítulo III. Marco teórico

1. Sistema financiero peruano, regulación y supervisión

El sistema financiero peruano a junio 2018 se encuentra conformado por 56 empresas que realizan operaciones múltiples: banca estatal, banca múltiple, empresas financieras, cajas municipales, Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC), y Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (Edpyme), de las cuales la banca múltiple representa el 83,52% del total de activos del sistema financiero (ver anexo 3).

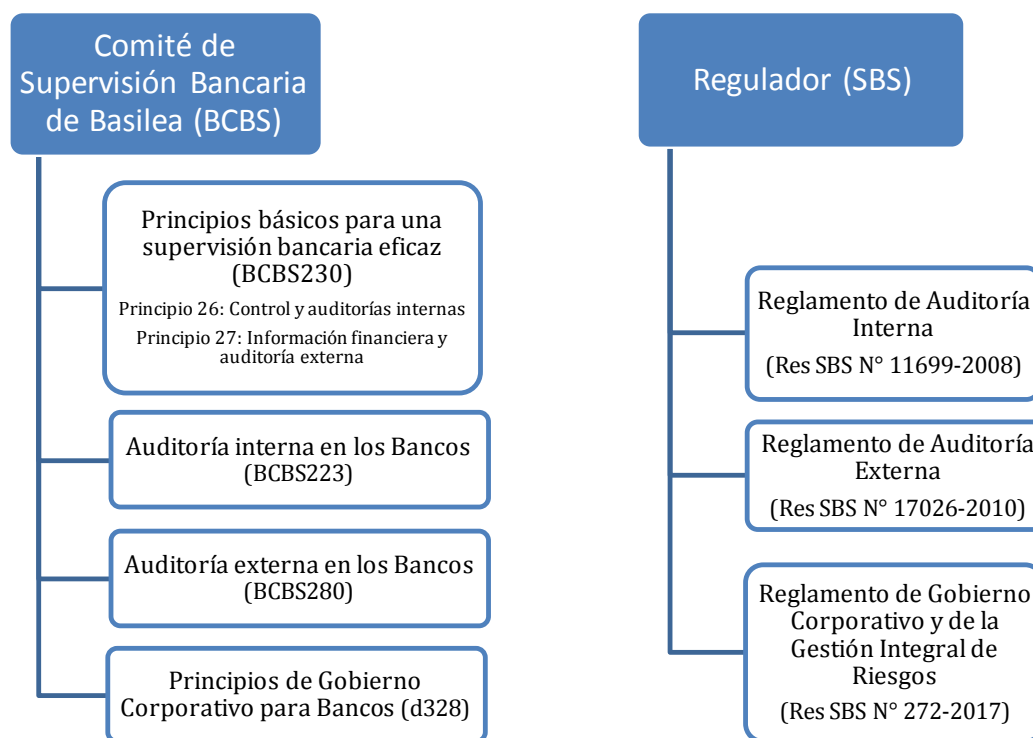
«La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) es el organismo encargado de la regulación y supervisión de los Sistemas Financiero, de Seguros y del Sistema Privado de Pensiones, así como de prevenir y detectar el lavado de activos y financiamiento del terrorismo» (SBS s.f.a). Los objetivos, funciones y atribuciones de dicha entidad se encuentran establecidos en la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (Congreso de la República 1996), en adelante Ley General.

La finalidad de la SBS es otorgar una serie de incentivos para que las empresas supervisadas que la conforman mantengan la solidez, solvencia y estabilidad del sistema al que pertenecen, lo cual le permite a la SBS proteger los intereses del público. Para que lo antes expuesto sea posible, «[...] la SBS se apoya sobre la base de cuatro principios básicos: (i) la calidad de los participantes del mercado, (ii) la calidad de la información y análisis que respaldan las decisiones de las empresas supervisadas, (iii) la información que revelan las empresas supervisadas para que otros agentes económicos tomen decisiones y (iv) la claridad de las reglas de juego» (SBS s.f.b). Dichos principios demandan una supervisión continua, por lo cual «[...] la estrategia de supervisión de la SBS se desarrolla a la fecha mediante dos frentes, el primero es la supervisión que ejerce directamente sobre las empresas y el segundo se basa en participación de los colaboradores externos, tales como los auditores, las empresas clasificadoras de riesgo, supervisores locales y de otros países» (SBS s.f.c).

La regulación de la SBS tiene un ámbito de acción claramente definido, girando en torno de cada uno de los riesgos a los que se enfrentan las empresas supervisadas. Además, considerando que el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (BCBS) fomenta la mejora y convergencia de las prácticas y normativas de supervisión bancaria, y que verifica periódicamente su cumplimiento en el marco del Programa de Evaluación del Sector Financiero (FSAP por sus siglas en inglés),

la SBS busca implementar las propuestas de mejoras regulatorias en el corto plazo, adaptándolas a la realidad del país (ver gráfico 1).

Gráfico 1. Resumen de normativa de la SBS relacionada a la emitida por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea



Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.1 Reglamento de Gobierno Corporativo y de la Gestión Integral de Riesgos¹

Considerando que se deben establecer cambios para fomentar una mejor gestión de riesgos y gobierno corporativo en las empresas bajo supervisión de la SBS en base a la experiencia de supervisión y estándares internacionales, este nuevo Reglamento entró en vigor en abril del 2018.

Con relación al Gobierno Corporativo, la SBS define en el artículo 2 al control interno como «[...] un proceso realizado por el directorio, la gerencia y el personal, diseñado para proveer un aseguramiento razonable en el logro de objetivos referidos a la eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, y cumplimiento de las leyes aplicables y regulaciones» (SBS 2017:3).

¹ SBS, 2017.

«Las empresas deben contar con un marco de gobierno corporativo que considere: [...] h) el marco para la gestión integral de los riesgos que enfrenta la empresa, consistente con la naturaleza, tamaño y complejidad de sus operaciones y servicios, y i) un control interno sólido; así como un desempeño efectivo de las funciones de auditoría interna y de cumplimiento normativo» (SBS 2017:6); tal como se encuentra estipulado en el artículo 3.

Buscando asegurar la independencia de la Unidad de Auditoría Interna, para el caso de las empresas de operaciones múltiples a las que se refiere el artículo 16 de la Ley General, es obligatoria la constitución de un Comité de Auditoría, al que se informará y presentará los informes realizados. Este Comité debe estar conformado como mínimo por tres miembros del Directorio que no desempeñen cargo ejecutivo en la empresa, debiendo contar con al menos un director independiente, de acuerdo con lo precisado en los artículos 9, 10 y 13 (SBS 2017).

«Entre las principales funciones [del Comité de Auditoría, establecidas por la SBS en el artículo 14 del presente Reglamento] están:

- a) Vigilar el adecuado funcionamiento del sistema de control interno;
- b) Informar al Directorio sobre la existencia de limitaciones en la confiabilidad de los procesos contables y financieros;
- c) Vigilar y mantener informado al Directorio sobre el cumplimiento de las políticas y procedimientos internos y sobre la detección de problemas de control y administración interna, así como de las medidas correctivas implementadas en función de las evaluaciones realizadas por la unidad de auditoría interna, los auditores externos y esta Superintendencia;
- d) Definir los criterios para la selección y contratación de los auditores externos, evaluar su desempeño así como determinar los informes complementarios que requieran para el mejor desempeño de sus funciones o el cumplimiento de requisitos legales, salvo en aquellos casos en los que el comité de auditoría de la casa matriz asuma las funciones de definir los criterios para la selección y contratación de los auditores externos, así como la evaluación de su desempeño; y,
- e) Definir los criterios para la selección y contratación del auditor interno y sus principales colaboradores, fijar su remuneración y evaluar su desempeño, así como su régimen de incentivos monetarios, salvo que dichas funciones sean asumidas por el comité de auditoría de la casa matriz» (SBS 2017:11).

Con relación a la gestión integral de riesgos, la SBS la define en el artículo 22 como «[...] un proceso efectuado por el directorio, la gerencia y el personal aplicado en toda la empresa y en la

definición de su estrategia, diseñado para identificar potenciales eventos que pueden afectarla, gestionarlos de acuerdo a su apetito por el riesgo y proveer una seguridad razonable en el logro de sus objetivos» (SBS 2017:14).

Cuando se hace referencia al personal aplicado, resulta importante rescatar la función del Oficial de Cumplimiento Normativo, Comité de Riesgos, Comité de Auditoría, Comité de Remuneraciones, Unidad de Riesgos, Unidad de Auditoría Interna y Auditores Externos, quienes colaboran en una adecuada gestión integral de riesgos de la empresa supervisada.

De acuerdo con el artículo 23, los riesgos pueden surgir de diversas fuentes, internas o externas, y pueden agruparse en diversas categorías o tipos. A continuación se enumeran los diversos tipos de riesgos a los que puede encontrarse expuesta una entidad bancaria, entre ellos están los riesgos de crédito, lavado de activos y del financiamiento del terrorismo, liquidez, mercado, reputación, estratégico y operacional (ver anexo 10).

En este Reglamento, la SBS 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» (SBS 2017:16); así como «[...] los oficiales de cumplimiento normativo deben ser independientes respecto de las actividades de las unidades de riesgos y de negocios y contar con conocimientos sólidos de la normativa aplicable a la empresa, así como de su impacto en las operaciones que esta realiza» (SBS 2017:18).

De acuerdo con el artículo 180 de la Ley General, «[...] adicionalmente a las normas generales que regulan las auditorías, la Superintendencia establecerá requisitos y estándares de auditoría interna y externa para el caso de las empresas de los sistemas financiero y de seguros» (Congreso de la República 1996). Por tal motivo, la SBS ha emitido los Reglamentos de Auditoría Interna y Externa, los cuales se desarrollan a continuación.

1.2 Reglamento de auditoría interna²

La SBS considera que «[...] la labor que desarrolla la auditoría interna de las empresas supervisadas constituye un mecanismo fundamental de apoyo a la supervisión y control que realiza [...]; y que, una auditoría interna efectiva y eficiente constituye un elemento vital para la

² SBS, 2008.

administración prudente en las empresas del sistema financiero» (SBS 2008:1), por lo que esta norma busca mantener actualizados los criterios mínimos requeridos para su ejercicio de acuerdo a los estándares internacionales y mejores prácticas.

En ese sentido la SBS establece que «[...] El Directorio es el responsable de adoptar las acciones necesarias para que la Unidad de Auditoría Interna pueda realizar sus funciones de acuerdo con las disposiciones del reglamento en mención y con la naturaleza y complejidad de las operaciones de la empresa» (SBS 2008:5).

La Auditoría Interna se define como «[...] una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de las empresas, al ayudarlas a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado en la evaluación y mejora de la eficacia de la gestión de riesgos y del gobierno corporativo. [Adicionalmente], la Unidad de Auditoría Interna, deberá contar con la independencia suficiente para cumplir con sus funciones de manera efectiva, eficiente y oportuna, contando para ello con todas las facultades y mecanismos para el logro de sus objetivos» (SBS 2008:5), en concordancia con lo estipulado en la Norma 1110.

De acuerdo con la SBS, entre las principales funciones de la Unidad de Auditoría, se encuentran la de diseñar un plan, cumplir con las actividades programadas, y elaborar los informes que se deriven de las mismas; así como evaluar continuamente el cumplimiento de los manuales de políticas y procedimientos y demás normas internas de la empresa, así como proponer modificaciones a los mismos (SBS 2008:6) (ver anexo 10). Cabe resaltar que, según el artículo 16, la SBS podrá solicitar actividades adicionales y requerir información complementaria acerca del contenido del plan, y podrá definir la estructura mínima que deberá contener el plan (SBS 2008:9). Asimismo, las empresas deberán contar con un programa de aseguramiento y mejora de la calidad de las funciones de Auditoría Interna incluyendo evaluaciones internas (anuales) y externas (al menos una vez cada cinco años) (SBS 2012).

En caso la empresa cuente con un sistema de gestión del riesgo adecuado puede desarrollar, previa autorización de la SBS, un Plan Basado en Riesgos (PBR) que complemente las acciones realizadas por la empresa y aumente el valor de las actividades de la Auditoría Interna (SBS 2008:7). A la fecha, once entidades del sistema financiero cuentan con la autorización de la SBS para desarrollar un Plan de Auditoría Basado en Riesgos.

1.3 Reglamento de auditoría externa³

Considerando que, en la medida que la labor que desarrollan las sociedades de auditoría externa constituye un mecanismo fundamental de apoyo a la supervisión y control que realiza la SBS en sus respectivos ámbitos, y un medio de protección al ahorrista, al asegurado y a los afiliados de las AFP, resulta necesario establecer requisitos adicionales para la contratación de los servicios de las sociedades de auditoría externa, así como lineamientos en la realización de la auditoría.

Es responsabilidad del Directorio, del Comité de Auditoría, cuando exista, y de la gerencia el proporcionar la información y facilidades necesarias para que la Sociedad de Auditoría contratada pueda realizar su labor de manera adecuada, independiente y oportuna, tal como lo estipula el artículo 5 del Reglamento.

La SBS establece que los siguientes exámenes sean realizados por la Sociedad de Auditoría contratada (artículos 6, 7 y 8):

- La razonabilidad de los estados financieros y aspectos relacionado.
- La evaluación del sistema de control interno en el ámbito de la auditoría externa.
- La evaluación del sistema de prevención de lavado de activos y prevención del terrorismo.
- El examen anual sobre la razonabilidad de los estados financieros consolidados del conglomerado, elaborados de conformidad con las normas establecidas por la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores⁴ (Conasev). Para tal efecto, el conglomerado deberá consolidar sus estados financieros siguiendo los lineamientos de la Norma Internacional de Contabilidad N°27, Estados Financieros Consolidados y Separados. En tanto no se modifiquen las normas contables establecidas por la Superintendencia para las empresas bajo su supervisión y control, no se deben uniformizar los criterios contables que tengan una regulación específica emitida por la Superintendencia, de ser aplicable.
- La evaluación sobre el cumplimiento de los requerimientos patrimoniales, así como de los límites globales y de concentración establecidos en el Reglamento para la Supervisión Consolidada de los Conglomerados Financieros y Mixtos a nivel de grupo financiero y de cada uno de los grupos consolidables, de ser aplicable.
- Otros exámenes especiales (SBS 2010:5).

³ SBS, 2010.

⁴ El 28 de julio del 2011, mediante la Ley de Fortalecimiento de la Supervisión del Mercado de Valores, aprobada por Ley N° 29782, se sustituyó la denominación de Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores por la de Superintendencia del Mercado de Valores (SMV s.f.).

Cabe resaltar que según el artículo 17, la SBS podrá requerir el sustento del dictamen e informes, en cuyo caso la sociedad auditora deberá poner a disposición los papeles de trabajo y demás documentación que respalden dicho requerimiento.

2. Normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna (normas)

El Instituto de Auditores Interno (IIA), autoridad reconocida globalmente como la asociación profesional internacional líder de la profesión de auditoría interna, ha elaborado un Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna (MIPP) en el cual organiza todas las Guías de Autoridad emitidas por el IIA y está conformado por:

- **Guías obligatorias.** Definición de Auditoría Interna, Código de Ética, Principios Fundamentales para la práctica profesional de la Auditoría Interna y Normas Internacionales para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna (Normas).
- **Guías recomendadas.** Guías de Implementación y Guías Suplementarias (Guías Prácticas, entre otras)

Gráfico 2. Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna (MIPP) emitido por el Instituto de Auditores Internos (IIA)



Fuente: IIA, s.f.

«El cumplimiento de las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna es esencial para el ejercicio de las responsabilidades de los auditores internos [...] y su propósito es:

- 1) Orientar en la adhesión a los elementos obligatorios del Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna.

- 2) Proporcionar un marco para ejercer y promover un amplio rango de servicios de auditoría interna de valor añadido.
- 3) Establecer las bases para evaluar el desempeño de la auditoría interna, y
- 4) Fomentar la mejora en los procesos y operaciones de la organización» (SBS 2017a:1).

«Las normas se conforman en [...] normas sobre atributos y sobre desempeño. Las normas sobre atributos tratan las características de las organizaciones y las personas que prestan servicios de auditoría interna. Las normas sobre desempeño describen la naturaleza de los servicios de auditoría interna y proporcionan criterios de calidad con los cuales puede evaluarse el desempeño de estos servicios. Las normas sobre atributos y sobre desempeño se aplican a todos los servicios de auditoría interna» (SBS 2017a:2).

A efectos del presente proyecto de investigación se ha revisado el MIPP dándole énfasis en las siguientes normas:

- **1100 - Independencia y Objetividad.** «La actividad de auditoría interna debe ser independiente, y los auditores internos deben ser objetivos en el cumplimiento de su trabajo» (IIA 2017a:4). En ese sentido, las normas 1110 – Independencia dentro de la organización y norma 1111 – Interacción directa en el Consejo, establecen que «El Director Ejecutivo de Auditoría (DEA) debe responder ante un nivel jerárquico tal dentro de la organización que permita a la actividad de la auditoría interna cumplir con sus responsabilidades y ser independiente en las actividades que audita, [...] por lo cual es preferible que] el DEA reporte directamente al consejo de administración» (IIA 2017a:5).
- **1300 - Programa de Aseguramiento y Mejora de Calidad.** «El director ejecutivo de auditoría debe desarrollar y mantener un programa de aseguramiento y mejora de la calidad que cubra todos los aspectos de la actividad de auditoría interna» (IIA 2017a:8-9). Así, la norma 1310 considera que «El programa de aseguramiento y mejora de la calidad debe incluir tanto evaluaciones internas como externas. [...] Las evaluaciones periódicas se realizan para evaluar el cumplimiento del Código de Ética y las Normas» (IIA 2017a:9). En ese sentido, cada parte del programa debe estar diseñada para ayudar a la actividad de auditoría interna a añadir valor, a mejorar las operaciones de la organización, y a proporcionar aseguramiento de que la actividad de auditoría interna.
- **2050 - Coordinación y confianza.** «El director ejecutivo de auditoría debería compartir información, coordinar actividades y considerar la posibilidad de confiar en el trabajo de otros

proveedores internos y externos de aseguramiento y consultoría para asegurar una cobertura adecuada y minimizar la duplicación de esfuerzos» (IIA 2017a:13).

- **2070 - Proveedor de servicios externo y responsabilidad de la organización sobre auditoría interna.** «Cuando un proveedor de servicios externo presta servicios de auditoría interna, dicho proveedor debe poner en conocimiento de la organización que ésta última retiene la responsabilidad de mantener una función de auditoría interna efectiva» (IIA 2017a:14).

Asimismo, de la Guía de Implementación (IIA 2017c) de la norma 2050 se rescatan las siguientes consideraciones:

- **Consideraciones para la implementación.** «[...] El proceso de coordinar las actividades de aseguramiento varía en cada organización. En las organizaciones más pequeñas, la coordinación puede ser informal. En las organizaciones grandes o fuertemente reguladas, la coordinación puede ser formal y compleja. [...] Una forma de coordinar la cobertura del aseguramiento es con un mapa de aseguramiento [...] en él podrán observarse los déficits de cobertura del aseguramiento y también las duplicaciones, lo que permitirá al DAI evaluar la suficiencia de los servicios de aseguramiento para cada área de riesgos. Los resultados pueden ser debatidos con otros proveedores de aseguramiento, de forma que las partes puedan llegar a un acuerdo sobre cómo coordinar las actividades para minimizar la duplicación de esfuerzos y maximizar la eficiencia y la eficacia de la cobertura del aseguramiento. [...] Otro enfoque para coordinar la cobertura del aseguramiento es un modelo de aseguramiento combinado, en el que la Auditoría Interna puede coordinar sus trabajos de aseguramiento con funciones de la segunda línea de defensa, como puede ser la función de cumplimiento normativo, para reducir los tipos, la frecuencia y la repetición de los trabajos de Auditoría Interna. [...] El DAI puede elegir confiar en el trabajo de otro proveedor por varias razones, como puede ser para evaluar áreas de una especialidad no incluida en el expertise de la actividad de Auditoría Interna, o para mejorar la cobertura de riesgos más allá del plan de Auditoría Interna. Sin embargo, aunque la actividad de Auditoría Interna confíe en el trabajo de otro proveedor de servicios, el DAI seguirá teniendo la última responsabilidad sobre las conclusiones y opiniones de Auditoría Interna [...]» (IIA 2017c:161-2).
- **Consideraciones para la demostración de conformidad.** «La evidencia de conformidad con la Norma 2050 puede consistir en comunicaciones relacionadas con los distintos roles y responsabilidades de aseguramiento y consultoría, que pueden ser documentados en las notas de reuniones con proveedores individuales de servicios de aseguramiento y consultoría o en

actas de reuniones con el Consejo y la alta dirección. [...] La conformidad con las normas relacionadas con la confianza en el trabajo de otros proveedores puede también ser evidenciada con la documentación que realice el DAI sobre el proceso y los criterios que deben aplicarse para valorar si la actividad de Auditoría Interna puede confiar en un trabajo del proveedor. [...] La conformidad con las normas para coordinar los servicios de aseguramiento y consultoría de los proveedores se evidencia con mapas de aseguramiento y/o planes de Auditoría Interna combinados, que identifican qué proveedor es responsable de proporcionar servicios de aseguramiento y consultoría en cada área» (IIA 2017c:163).

2.1 Mapa de aseguramiento

Considerando todas las normas antes mencionadas, se puede decir que los actores que actúan como proveedores de aseguramiento y consultoría dependen de cada organización, por lo cual el director ejecutivo de auditoría deberá identificarlos y determinar qué información podrá compartir con cada uno de ellos. De acuerdo con la Guía de Implementación 2050, «Una forma de coordinar la cobertura del aseguramiento es con un mapa de aseguramiento que se elaborará vinculando las categorías de riesgos identificadas como significativas con fuentes relevantes de aseguramiento, y calculando un rating con el nivel de aseguramiento proporcionado para cada categoría de riesgos» (IIA 2017c:161).

La Revista Internal Auditors de diciembre de 2016 (IIA 2016:53-56), en su artículo Mapa de aseguramiento, indica que los Auditores pueden facilitar los esfuerzos para documentar las actividades de aseguramiento combinado de la organización. Allí se presenta la imagen de un mapa de aseguramiento con las actividades de aseguramiento de toda la organización que puede permitir que el consejo de administración y otras partes interesadas puedan hacer un mejor ejercicio de sus deberes de supervisión de la gestión del riesgo.

En el proceso de elaboración del Mapa de Aseguramiento deben participar de forma conjunta la Unidad de Auditoría Interna (Tercera Línea), las áreas que representan la Primera Línea y los proveedores de aseguramiento de la Segunda Línea, logrando un mapeo de riesgos, priorización de estos, y el nivel de aseguramiento por cada uno de los involucrados, logrando identificar los vacíos en la cobertura de aseguramiento y también la duplicidad.

En la Guía Práctica de Coordinación y Confianza – Desarrollando un Mapa de Aseguramiento (IIA 2018) se establecen cinco pasos a seguir para elaborar el Mapa de Aseguramiento:

- Identificar las fuentes de información de riesgos.
- Organizar los riesgos en las categorías de riesgos.
- Identificar los proveedores de aseguramiento.
- Recopilación de información y documentación de actividades de aseguramiento por categoría de riesgo.
- Revisar, monitorear y actualizar periódicamente el mapa de aseguramiento.

La elaboración de un Mapa de Aseguramiento, tal como lo indica la Guía Práctica mencionada previamente, es el primer paso para desarrollar un plan de confianza entre los proveedores de aseguramiento y así la organización logre un eficiente y efectivo aseguramiento.

3. Modelo de tres líneas de defensa

En enero del 2013, el Instituto de Auditores Internos (IIA) emitió una declaración de Posición denominada Las tres líneas de defensa para una efectiva gestión de riesgos y control (IIA 2013). Si bien, el documento ha dejado de ser un documento oficial del nuevo MIPP, aún es relevante y válido para los grupos de interés.

El IIA considera que una empresa tendrá muchos problemas si cuenta con recursos limitados de riesgo y control que pueden no ser aplicados efectivamente, los riesgos significativos pueden no ser identificados y gestionados de forma apropiada, y la comunicación entre los diversos grupos de riesgos y control puede caer en un debate permanente sobre qué tareas específicas deben ser cumplidas por cada grupo. Además, a pesar de tener una gestión de riesgos corporativos formal se deben tener bien definidas las responsabilidades específicas que serán asignadas y coordinadas dentro de la organización. En ese sentido, una buena práctica sería ayudar a las organizaciones a delegar y coordinar las tareas esenciales de la gestión de riesgos de manera sistémica, por lo que proponen un modelo de tres líneas de defensa (IIA 2013:1-2). «El modelo [...] distingue tres grupos que participan en la efectiva gestión de riesgos: las funciones que son propietarias de los riesgos y los gestionan, las funciones que supervisan los riesgos, y las funciones que proporcionan aseguramiento independiente» (IIA 2013:3).

«La primera línea de defensa es la gerencia operativa, la cual es responsable de mantener el control interno efectivo y de ejecutar procedimientos de control sobre los riesgos de manera constante en el día a día. [...] Sirve como primera línea de defensa porque los controles están

diseñados dentro de los sistemas y procesos bajo su dirección como administración operacional» (IIA 2013:3).

Gráfico 3. Modelo de las tres líneas de defensa



Adaptado de la Guía emitida por ECIIA/FERMA sobre la 8va Directiva de Derechos de Sociedades de la Unión Europea, artículo 41
Fuente: IIA, 2013.

La segunda línea de defensa son las funciones de gestión de riesgos y cumplimiento; sin embargo no puede ofrecer un análisis del todo independiente a los organismos de gobierno corporativo respecto a la gestión de riesgos y a los controles internos (IIA 2013:4).

La tercera línea de defensa es la función de auditoría interna a través del aseguramiento de riesgos. El alcance de este aseguramiento es reportado a los organismos de gobierno corporativo y alta dirección (IIA 2013:5).

4. Modelo de las cuatro líneas de defensa

Tal como lo precisa el Instituto para la Estabilidad Financiera (FSI) en la publicación “Modelo de las cuatro líneas de defensa para instituciones financieras” (Arndorfer y Minto 2015), si bien desde la crisis financiera mundial se ha hablado e investigado mucho sobre los sistemas de control interno, se han tenido pocos resultados en la mejora del control interno en instituciones financieras y en la participación del gobierno corporativo, es por eso que el FSI ha esbozado el modelo de las cuatro líneas de defensa, basándose en una relación “triangular” entre los auditores internos, los auditores externos y los reguladores.

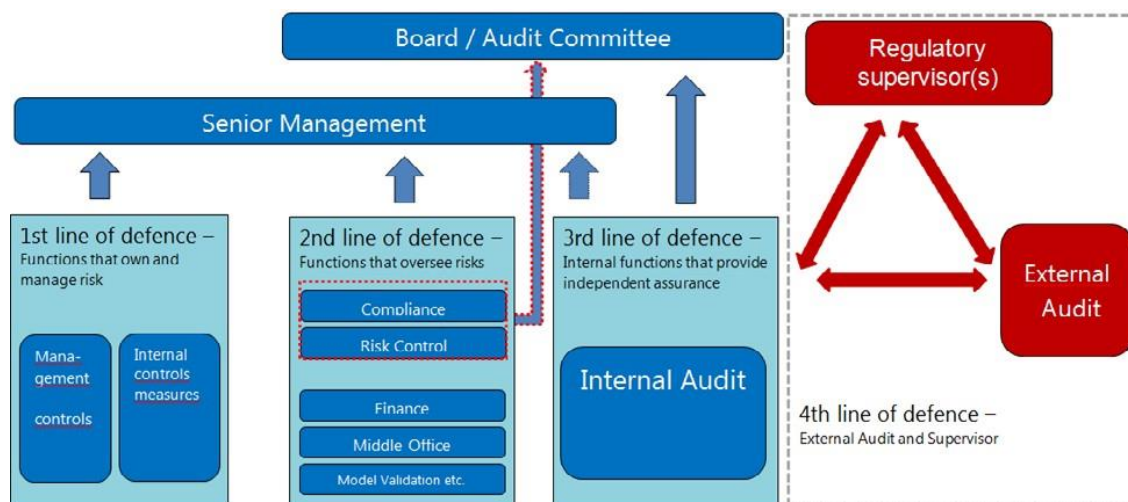
Al respecto, en el 2013 la Reserva Federal ha emitido la sección “Mejores prácticas de auditoría interna” donde resalta la importancia de confiar en el trabajo realizado por los auditores internos

y llama a complementar los procedimientos de los reguladores mediante un monitoreo continuo y una evaluación clave de la auditoría interna, entre ellos la adecuación y la independencia del comité de auditoría; la independencia, competencia profesional y calidad de la función de auditoría interna; la calidad y el alcance de la metodología de auditoría, el plan de auditoría y la evaluación del riesgo; y la adecuación de los programas de auditoría y el cumplimiento de los estándares para los papeles de trabajo (Board of Governors of the Federal Reserve System 2013:15).

El documento emitido por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (BCBS) titulado La función de la auditoría interna en los bancos, habla también sobre la importancia de la relación entre el auditor interno y los supervisores, dado que les permite discutir las áreas de riesgo identificadas por ambas partes, entender las medidas de mitigación de riesgo adoptadas por el banco, y monitorear la respuesta del banco ante las debilidades identificadas (BCBS 2012a).

Justamente la propuesta del FSI es asignar un papel específico a los actores externos, auditores externos y reguladores, en el sistema de control interno de cada una de las entidades dado que, a pesar de estar fuera de la entidad, constituyen un elemento importante en los sistemas de aseguramiento y gobernanza.

Gráfico 4. Modelo de cuatro líneas de defensa para las instituciones financieras



Fuente: Arndorfer y Minto, 2015.

5. Banco de la Nación

En caso no fuese viable en la actualidad la implementación de la cuarta línea de defensa se consideró al Banco de la Nación (BN) a modo de ejemplo para revisar su mapa de aseguramiento, dado que cuenta con información pública de su Plan Estratégico y Mapa de Macroprocesos. La finalidad es mostrar cómo pueden colaborar efectivamente auditoría interna y las otras líneas de defensa en la generación de confianza, para así viabilizar la implementación de la cuarta línea de defensa en un mediano plazo. Cabe resaltar que no se han considerado las evaluaciones del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (Fonafe).

5.1 Descripción de la empresa y análisis del negocio

De acuerdo con el Plan Estratégico Institucional 2017-2021, aprobado el 24 de enero de 2018 (BN 2018b), el BN formalizó la misión, visión y valores de la empresa para los próximos cinco años detallando las actividades (56) para el cumplimiento de los 10 objetivos estratégicos, considerando como el objetivo final del banco (OE1) “incrementar la creación de valor económico” (ver anexo 4). El cumplimiento del Plan Estratégico del BN es posible con el apoyo de toda la organización, cuyo esquema se detallada en el anexo 5.

«Visión: Ser reconocido por brindar soluciones financieras, innovadoras, inclusivas y de calidad al Estado Peruano y la ciudadanía, dentro de un marco de gestión basado en la efectividad de sus procesos y prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

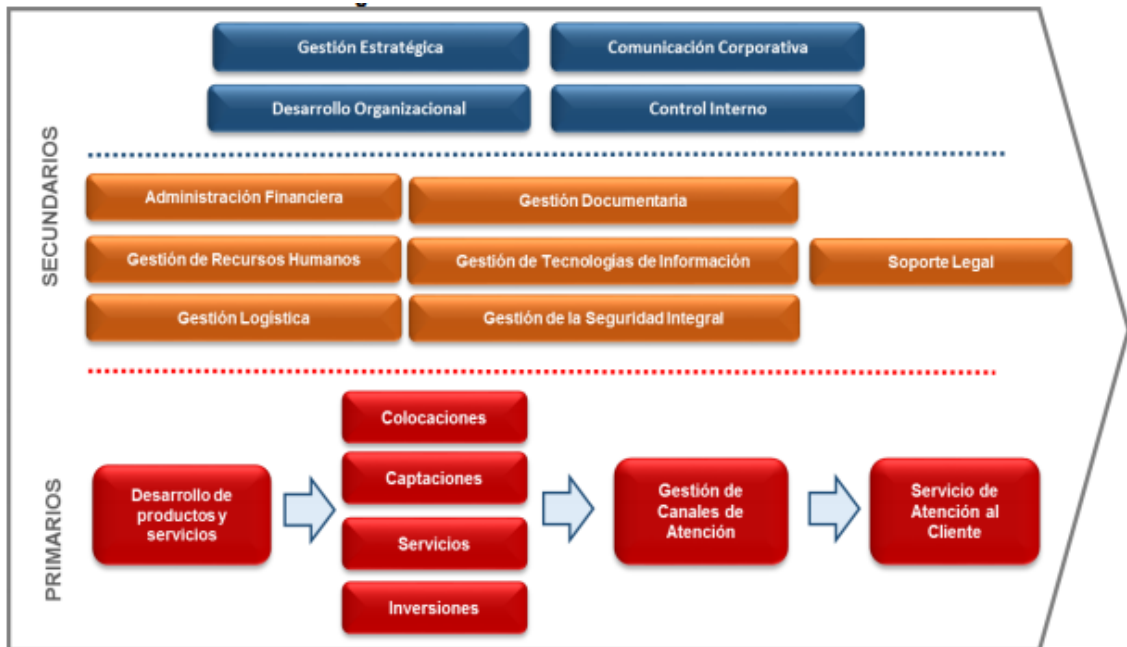
Misión: Brindar servicios de calidad a la ciudadanía y al Estado, ampliando nuestra cobertura de servicios y promoviendo la inclusión financiera, a través de una gestión moderna y auto-sostenible». (BN 2018b:81).

Los productos y servicios que el BN brinda al ciudadano en general a través de sus canales de atención a nivel nacional se encuentran detallados en el anexo 6.

Se debe precisar que a través de la cadena de valor se identifica y establece la secuencia de los procesos, subprocesos y actividades que contribuyen directamente a satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente y que permiten cumplir con los objetivos estratégicos de la organización. Así, la cadena de valor del BN (ver gráfico 5) considera como actividades primarias a las actividades centrales que realiza para brindar un servicio de calidad a los ciudadanos,

encontrándose las actividades de desarrollo de productos y servicios, gestión comercial, servicios, captaciones, colocaciones, inversiones y atención al cliente.

Gráfico 5. Cadena de valor del Banco de la Nación



Fuente: BN, 2018d.

5.2 Enfoque de procesos

Un proceso es un conjunto de actividades cuyo resultado es la creación de un valor para su usuario o cliente. Para que una organización pueda funcionar eficazmente debe identificar y gestionar numerosos procesos entrelazados. Con frecuencia el resultado de un proceso se convertirá en insumo del proceso siguiente. La identificación sistemática y la gestión de los procesos utilizados en una organización, y especialmente la interacción entre dichos procesos, es lo que se define como enfoque de procesos.

La agrupación de los procesos se puede hacer de acuerdo con la siguiente jerarquía:

- **Macroproceso.** Son los grandes procesos o procesos genéricos de la empresa que, en conjunto, dan una visión de cómo opera la organización.
- **Proceso.** Partes definidas de un macroproceso. Pueden ser paralelos o secuenciales y contribuyen a la misión del macroproceso.
- **Procedimiento.** Acciones que conforman un proceso.

- **Actividad.** Acciones que forman un procedimiento. Por lo general están encargadas a un área funcional.
- **Tarea.** Microacciones que forman una actividad. Es la subdivisión más pequeña del proceso.

«El mapa de los macroprocesos [de una organización] proporciona una perspectiva global-local posicionando cada proceso respecto a la cadena de valor» (BN 2018d:4); «precisa los procesos, responsabilidades y participantes, con el propósito de implementar una gestión efectiva en la prestación de servicios; en cumplimiento con los lineamientos expresados en el Plan Estratégico de la empresa» (BN 2018d:3). Así un proceso es una secuencia de actividades que transforma una entrada en una salida utilizando los recursos y aplicando los controles de la organización.

En el Manual de Procesos del Banco de la Nación (BN 2018d) se han establecido tres tipos de macroprocesos agrupados de acuerdo con su propósito: estratégicos (4), operativos (7) y de soporte (7) (ver gráfico 6):

- «Estratégicos: Son aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección. Se refiere fundamentalmente a los procesos de planificación, dirección y otros que se consideren relacionados a factores claves o estratégicos» (BN 2018d:7).
- «Operativos: son aquellos procesos relacionados con la realización del producto y/o prestación del servicio. Son también denominados procesos core, por cuanto se vinculan de manera directa con la misión de la organización» (BN 2018d:7).
- «De Soporte: son aquellos procesos cuya misión es sustentar principalmente a los procesos operativos. Se refieren también a procesos relacionados con recursos y prestación de servicios internos» (BN 2018d:8).

Cada macroproceso indica qué departamento lo lidera (D) y quiénes son los demás departamentos coparticipantes (P). Cada líder será quien planifique, ejecute, verifique y tome las medidas necesarias para optimizar el proceso asignado; asimismo, posee la competencia requerida para la mejora de la gestión del proceso y efectúa el seguimiento permanente (ver anexo 7).

Es importante señalar que un factor de éxito será que Auditoría Interna siga realizando las actividades mínimas previstas en la regulación, además de coordinar y supervisar las labores de aseguramiento que realice la segunda línea de defensa.

Gráfico 6. Mapa general de procesos del Banco de la Nación



Fuente: BN, 2018d.

Capítulo IV. Metodología

1. Diseño de la investigación

La investigación para el presente trabajo es cualitativa dado que el objetivo es evaluar la implementación de la cuarta línea de defensa en el sistema financiero peruano; es decir, en el presente trabajo no se realizará ninguna manipulación de variables.

El investigación tendrá un diseño transeccional exploratorio porque se desarrollará un tema poco conocido y la recolección de datos será en un solo momento. También se pretende realizar un diseño transeccional descriptivo para conocer los beneficios de la implementación de una cuarta línea de defensa y la viabilidad de su implementación en el sistema financiero peruano.

2. Conveniencias del diseño

- Permite incrementar nuestro conocimiento sobre el modelo de las cuatro líneas de defensa.
- El proceso de investigación es más flexible.
- Permite recurrir a distintas fuentes de información.
- Es una investigación que puede servir de inicio a futuras investigaciones.

3. Definición del alcance de la investigación

La investigación se enfocará en evaluar la viabilidad de la implementación de la cuarta línea de defensa en el sistema financiero peruano. De ser viable se diseñará y propondrá una hoja de ruta de las actividades a realizar por los participantes: regulador, empresas supervisadas (auditorías internas) y auditores externos.

Considerando las amplias operaciones que realiza una entidad supervisada se propondrá iniciar un piloto con la actividad principal del negocio que es la colocación de créditos y su seguimiento, por lo que se iniciará revisando las actividades que realizan los participantes en la evaluación de la cartera de créditos.

4. Recolección de datos

Se realizó el análisis de información primaria, secundaria y terciaria. En el caso de la información primaria se entrevistó a los profesionales que tienen un mayor conocimiento del modelo y forman parte de cada uno de los actores de la cuarta línea de defensa, auditoría interna, auditoría externa y regulador.

El tipo de la muestra será no probabilística dado que la selección se realizará en función de las necesidades de la investigación y no al azar.

4.1 Revisión de fuentes primarias

Considerando que el enfoque es cualitativo, la recolección de datos se realizó a través de entrevistas a reconocidos expertos y expositores internacionales en temas bancarios con énfasis en el tema de investigación, buscando obtener la percepción que tienen sobre el tema cada uno de los entrevistados en base a su experiencia, conocimiento, creencias y pensamientos. Se descartó el uso de encuestas porque se buscaba el desarrollo de cada una de las respuestas de los entrevistados y comentarios adicionales que podrían brindar y no limitarse a elegir una de las respuestas predeterminadas sin explicar a mayor detalle el sustento.

Considerando que el sistema financiero está conformado por 56 entidades, se tiene un universo de 51 auditores internos debido a que algunos son auditores corporativos y otros subcontratan dicha función. Existen 9 firmas auditoras externas, siendo 4 de ellas las más representativas que cubren el 85% de las empresas del sistema financiero, y un ente regulador. Para definir la muestra de auditores internos se priorizaron las entidades bancarias, entrevistando dos auditores de un total de 16 (12,5%). En el caso de los auditores externos se entrevistó a tres funcionarios que ocupan u ocuparon cargos en tres de las cuatro firmas auditoras más representativas. Por último, del ente regulador se entrevistaron a dos funcionarios miembros de los departamentos de Supervisión Bancarias y Regulación, siendo éstos los departamentos de mayor impacto en la regulación y supervisión de las entidades financieras. Se ha incluido como anexo 1 una breve reseña de cada uno de los entrevistados.

Si bien se formuló un esquema para las entrevistas, el cual se resume a continuación, estas preguntas no fueron limitativas porque fueron surgiendo nuevas interrogantes en el desarrollo de cada una de ellas:

- ¿Cuál es el nivel de interacción que mantienen a la fecha con los otros actores?
- ¿Qué percepción tiene sobre la calidad de las auditorías que realizan los otros actores?
- ¿Qué percepción tiene sobre la calidad de la supervisión del regulador?
- ¿Considera eficiente que tres actores (auditor interno, auditor externo y SBS) coincidan en varios puntos a evaluar? De ser afirmativo indicar cuales y cuánto tiempo le toma cada una de las evaluaciones.
- ¿Alguna vez han tenido problemas para obtener información o entrevista con algún funcionario por estar atendiendo a otro de los actores?
- ¿Considera que los otros actores cuentan con mejores herramientas para realizar sus evaluaciones?
- ¿Considera suficientes las tres líneas de defensa que se manejan a la fecha?
- ¿Cree usted que una mayor relación y comunicación entre los actores (auditor interno, auditor externo y SBS) daría mayor estabilidad al sistema financiero y por ende mayor confianza al usuario?
- ¿Tiene conocimiento de la implementación de la cuarta línea de defensa en algún otro país?
- De implementarse una cuarta línea de defensa, ¿quién debería liderarla?

4.2 Criterios y conveniencia de la selección de interesados

Considerando que el presente trabajo de investigación toma como base el documento de trabajo presentado por Arndorfer y Minto, del 2015, en el cual se propone que la cuarta línea de defensa para la gestión de riesgos y el control de una empresa del sistema financiero, estaría conformada por una coordinación eficiente entre al auditor interno, el auditor externo y el regulador.

Por tal motivo, se consideró entrevistar a personas expertas en su ámbito, que sean líderes de opinión, que estén vinculados a entidades que sean significativas en el sector y que estuvieran relacionados al tema propuesto. En ese sentido, considerando que cuando la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) solicita opinión de algún cambio normativo, suele ser importante la opinión de la Asociación de Bancos la cual previamente ha buscado un consenso entre todos sus miembros; se priorizó considerar a las empresas bancarias. Además, al estar conformado el sistema financiero a junio de 2018 por 56 entidades (ver Anexo 3 del trabajo de investigación), se observó que existen 5 bancos sistémicos que concentran el 75,7% de los activos, siendo ellos los siguientes: Banco de Crédito del Perú, Banco Continental, Scotiabank, Interbank y Banco de la Nación.

Al respecto, los criterios para seleccionar a los auditores internos se vieron limitados por los siguientes eventos: el Asesor Jorge Maldonado es el actual auditor interno (AI) de Interbank, Luciana Arnao integrante del trabajo de tesis pertenece al Departamento de Supervisión Bancaria que supervisa al Banco Continental, y que no se tuvo respuesta al intentar contactarnos con la AI del Scotiabank. Por tal motivo, nos centramos en conseguir el apoyo del AI del Banco de Crédito (quien además es Vice presidente del Comité de Auditoría Interna de Asbanc) y del Banco de la Nación (entidad en la que basamos nuestro caso de aplicación, y además su AI fue anteriormente AI del Banco Cencosud). Cabe resaltar que además recibimos el apoyo del AI del Banco GNB quien nos comentó que el Grupo del Banco en Colombia ya presenta avances en los temas de coordinación como se mencionó en el Capítulo V, punto 2. En ese sentido, los AI entrevistados logran una cobertura del 36,2% del total de activos, 31,2% del total de créditos y 36,5% del total de depósitos del Sistema Financiero, tal como se muestra en el siguiente cuadro.

Tabla 1. Principales variables del Sistema Financiero a junio 2018

Entidad Bancaria	Activos (S/ MM)	Activos Part. (%)	Créditos (S/ MM)	Créditos Part. (%)	Depósitos (S/ MM)	Depósitos Part. (%)
B. de Crédito del Perú	124,694	28.4	83,113	27.8	75,547	26.6
B. Continental	73,484	16.7	53,150	17.8	46,761	16.5
Scotiabank Perú	61,647	14.0	45,131	15.1	38,024	13.4
Interbank	44,865	10.2	30,138	10.1	28,394	10.0
B. Nación	28,143	6.4	5,709	1.9	23,415	8.2
B. Interamericano de Finanzas	13,391	3.0	9,862	3.3	9,397	3.3
Mibanco	12,378	2.8	9,709	3.2	7,729	2.7
B. Financiero	8,915	2.0	6,905	2.3	5,994	2.1
Citibank	6,261	1.4	2,160	0.7	4,581	1.6
B. Santander Perú	5,489	1.2	3,408	1.1	3,957	1.4
B. GNB	5,392	1.2	3,718	1.2	4,127	1.5
B. Falabella Perú	4,291	1.0	3,277	1.1	2,855	1.0
B. Ripley	2,232	0.5	1,770	0.6	1,186	0.4
B. de Comercio	1,889	0.4	1,445	0.5	1,340	0.5
B. Cencosud	929	0.2	704	0.2	672	0.2
B. ICBC	806	0.2	260	0.1	474	0.2
B. Azteca Perú	518	0.1	360	0.1	335	0.1
Sistema Financiero	439,636		298,953		284,001	

Fuente: SBS, 2018.

Elaboración: Propia, 2018.

De otro lado, con relación a los Auditores Externos (AE), de las empresas auditoras que durante el 017 revisaron los EEFF Auditados de las entidades del sistema financiero, se identificaron 9 firmas auditoras externas, siendo 4 de ellas las más representativas que cubren el 85% de las empresas del sistema financiero. Cabe resaltar que los AE entrevistados corresponden a las siguientes firmas auditoras: PwC, EY y Deloitte.

Con relación al ente supervisor, en la SBS al momento de emitir una norma realiza internamente grupos de trabajo para medir el impacto que podría darse en las empresas y saber su opinión. Estos cambios normativos suelen ser liderados por el Departamento de Regulación, por lo que se entrevistó a la principal funcionaria en cambios normativos y que vio anteriormente la normativa de auditoría interna. De otro lado, como principalmente las entidades a considerar pertenecen a la Intendencia General de Banca y que recientemente se ha creado un departamento de metodología para uniformizar la forma de supervisión de las entidades; se entrevistó a 1 de los 5 Intendentes del Departamento de Supervisión Bancaria, quien además fue el primero en gestionar las labores de metodología. En ese sentido se considera que dentro de la SBS se ha conseguido una amplia cobertura.

4.3 Revisión de fuentes secundarias

Considerando que el modelo de las tres líneas de defensa fue emitido en enero del 2013, se revisó bibliografía posterior a esta fecha, en especial la relacionada a si funciona correctamente, cómo ayuda ésta a maximizar el valor de la auditoría interna, su relación con el modelo de COSO y el mapa de aseguramiento. De otro lado, considerando que el modelo de las cuatro líneas de defensa fue publicado a finales del 2015, se revisó bibliografía donde se desarrollaba su explicación, y los avances que se fueron obteniendo.

En el CLAIN 2016 este tema fue abordado por el panel Propuesta de una Cuarta Línea de Defensa. Uno de los expositores fue Cosme Belmonte, presidente del Instituto de Auditores de Argentina y subgerente general del Banco de la Nación de Argentina, quien desarrolló la Visión del Regulador, aplicado por el Banco Central y la Superintendencia, comentando que se debería tener cuidado en que los reguladores estén tratando de redefinir la Auditoría Interna, dejando que ellos hagan su trabajo (Belmonte 2016).

El otro expositor fue José Esposito Li-Carrillo, presidente del Comité del CLAIN, quien abordó el tema ¿Qué piensa el CLAIN?, presentando los resultados de una encuesta aplicada a los asistentes al evento. Considerando las debilidades que el artículo trata sobre el modelo de las tres líneas de defensa, encontró que el 91% estaba parcialmente de acuerdo en que existía una falta de conocimiento y expertise en la segunda línea de defensa; mientras que un 50% estaba de acuerdo en que las evaluaciones de riesgos hechas por los auditores internos eran subjetivas. Así el consenso fue que los participantes estaban en desacuerdo en que el regulador deba participar en

el alcance de la definición del trabajo porque consideran que existe un riesgo moderado en que el regulador interfiera en las decisiones del ámbito privado; sin embargo, esto se pueden mitigar, por lo tanto, se requiere de un mayor análisis sobre si el regulador debe estandarizar la evaluación a Auditoría Interna y que los tres actores puedan compartir metodologías (Espósito 2016).

El modelo de las cuatro líneas de defensa también fue revisado en forma preliminar en la revista *Disclose*, elaborada por PwC (empresa de auditoría externa), en el número 21 de enero de 2015, donde muestran el marco de aseguramiento para PwC incluyendo como ejemplo un modelo de cuatro líneas de defensa para revisar el tema de Lavado de Activos (Bernet y Genequand 2015:10-13). Un esquema similar es el que requiere la SBS a las empresas supervisadas, solicitándoles que contraten los servicios de auditoría externa para hacer exámenes especiales como son los temas relacionados a lavado de dinero y sistema de atención al usuario.

En noviembre 2016, la autoridad bancaria europea (EBA por las siglas en inglés de European Banking Authority) emitió unas directrices relacionadas a la comunicación entre las autoridades competentes en materia de supervisión de las entidades de crédito, los auditores legales y las sociedades de auditoría que realizan la auditoría legal de las entidades de crédito, con el objetivo de facilitar la tarea de supervisión de las entidades de crédito a través de la promoción de una comunicación efectiva entre las autoridades competentes y los auditores. Estas directrices podrían ayudar a una mejor coordinación de los tres actores (EBA 2016).

5. Análisis e interpretación de datos

De las respuestas brindadas por los entrevistados se realizó un resumen de las posiciones encontradas a favor y en contra de la implementación de una cuarta línea de defensa, las cuales se detallan en el anexo 2. Con relación a las posiciones identificadas en contra se buscará proponer una alternativa viable que pueda ser aceptada por los participantes, como realizar algunos convenios entre los participantes, así como modificar la regulación vigente dada por el regulador.

Capítulo V. Análisis de resultados y hallazgos

1. Beneficios de la implementación de la cuarta línea de defensa

Producto de la evaluación de la bibliografía encontrada y las entrevistas realizadas se han identificado los siguientes beneficios de la implementación de la cuarta línea de defensa en el sistema financiero peruano:

- Mejor coordinación entre los actores encargados de la supervisión de las entidades del sistema financiero peruano, brindado mayor confianza a los ciudadanos sobre la estabilidad del sistema financiero.
- Incremento del nivel de confianza entre los actores, promoviendo la rotación de evaluaciones en cada ciclo.
- Eliminación de duplicidad de esfuerzo en la supervisión de entidades del sistema financiero peruano, lo que permitiría tener mayor disponibilidad de recursos que podrían utilizarse para supervisar con mayor detalle la gestión de cada uno de los riesgos a los que se enfrenta cada entidad del sistema financiero peruano.
- Los requerimientos de información no se duplicarían, lo que permitiría ahorro de recursos por parte de las áreas que atienden dichos requerimientos.
- Utilización de manera más eficiente de los recursos de cada uno de los actores al no tener que repetir ciertas evaluaciones de cumplimiento regulatorio.
- La implementación exitosa de la cuarta línea de defensa como parte de la supervisión del sistema financiero peruano serviría de modelo para el resto de los países, siendo reconocida la eficiencia de la supervisión y actualización constante de la regulación financiera.

2. Coordinación entre los actores

Partiendo de la premisa que las entidades cuentan con un mapa de aseguramiento, los tres actores (auditores internos, auditores externos y el regulador) deben tener una reunión inicial para identificar en qué evaluaciones se vienen duplicando esfuerzos (alto nivel de aseguramiento) y en base a ello determinar que evaluaciones realizarán cada uno de los tres actores y cuales realizarán de manera conjunta en el primer ciclo auditable. Dicha reunión deberá realizarse con una anticipación mínima de tres meses previo al inicio del ciclo auditable de modo que les permita realizar la planificación para cada una de las evaluaciones, las cuales podrán realizarse a la par ya

que implicarían distintas áreas a evaluar. Debemos precisar que el ciclo auditable dependerá del nivel de aseguramiento de cada una de las entidades.

Asimismo, los actores que forman parte del modelo de la cuarta línea de defensa deben tener reuniones con una frecuencia trimestral como mínimo, de modo que realicen una retroalimentación de las evaluaciones realizadas y puedan coordinar a su vez las evaluaciones que de acuerdo a lo planificado realizarán de manera conjunta; de este modo se ayudará a mejorar su nivel de confianza y coordinación.

Al finalizar el ciclo auditable, se llevará a cabo una reunión, con la participación de los tres actores; con la intención de validar el cumplimiento de las evaluaciones programadas para el ciclo auditable, revisar el resultado de la encuesta a las áreas evaluadas para identificar aspectos de mejora y determinar acciones a seguir.

Las reuniones serán coordinadas por el ente regulador durante el primer ciclo auditable; y en los siguientes se podrá evaluar rotar dicha función.

3. Criterios de evaluación de viabilidad

Para analizar la viabilidad de la propuesta de investigación, primero se debe tener una situación base. Para el caso de la SBS la situación base corresponde a la evaluación del modelo actual que manejan las empresas supervisadas, modelo de tres líneas de defensa, donde la principal coordinación con la SBS corresponde a la evaluación del estado de las observaciones emitidas por el ente regulador, los auditores externos y los auditores internos. Asimismo, se revisaría el Plan Anual de Trabajo que los Departamentos de Auditoría Interna de la realizarían; y los contratos entre las entidades financieras y los auditores externos, sobre las evaluaciones que han contratado y sus alcances. Adicionalmente, sería importante tener un mapa de aseguramiento por cada entidad para medir así la situación inicial de cobertura y posteriormente validar si cambiando al actor que ejecute esas actividades, libera recursos que puedan ser destinados a realizar otras actividades y aumentar la cobertura.

De implementarse esta propuesta se esperaría que con una mejor coordinación y evaluación se reduzcan las observaciones identificadas por los tres actores; asimismo, los planes de trabajo de los auditores internos añadirían nuevas evaluaciones dejando algunas para que sean hechas por los auditores externos; principalmente las de cumplimiento.

Por tal motivo, el ente regulador quien tiene entre sus funciones las de regular y supervisar a las entidades financieras sería el actor principal para liderar esta propuesta, guiando a los demás actores para que hagan un adecuado mapa de aseguramiento y posteriormente orienten en la mejor forma de coordinación. En ese sentido, la SBS primero debería identificar cual es la mejor manera de supervisar a una entidad considerando las particularidades de cada una de ellas por su tipo de licencia, por el tipo de negocio que ellas se proponen y por los riesgos particulares a los que se ven involucrados y cuál debería ser la mejor manera de gestionarlos, controlarlos y mitigarlos.

Cabe resaltar que considerando que aún no es de exigencia regulatoria el que las empresas cuenten con un mapa de riesgos, un mapa de aseguramiento y un ciclo supervisor para realizar las evaluaciones, sería importante que la SBS capacite a todas las empresas para que identifiquen adecuadamente sus riesgos y estos puedan ser revisados de manera continua. Para la etapa inicial, se deberían conformar equipos de trabajo donde los auditores internos se reúnan con los jefes de los departamentos donde se genere el riesgo y se levante adecuadamente una forma de gestionarlo, posteriormente el supervisor puede ayudarlos a validar si están considerando todas las mejores formas de gestionar y controlar el riesgo, para que posteriormente la empresa pueda designar si esa tarea la mantiene en la empresa o la encarga al auditor externo, explicándole el alcance que espera obtener. De esta forma, cuando se realice un cambio normativo y se exija esta coordinación entre los tres actores, existirá menos resistencia y se podrán realizar las acciones correctivas para la mejor coordinación.

Es importante precisar que los cambios normativos exigen una coordinación interna entre los distintos departamentos y después que se logre el consenso se pueda pre-publicar la norma para que el sector pueda emitir su opinión o indicar las consultas sobre los aspectos que no queden claro, de modo que la norma que finalmente se apruebe tenga una mayor aceptación.

4. Casos de éxito en la implementación de la cuarta línea de defensa en el sistema financiero internacional

Producto de la revisión de la bibliografía no se han identificado casos de éxito en la implementación de la cuarta línea de defensa en el sistema financiero internacional. Sin embargo, se han identificado regulaciones que promueven una mayor coordinación entre los actores.

Un ejemplo de ello es la regulación colombiana referida al Sistema de Control Interno de las entidades vigiladas por ese ente de supervisión (Circular Externa 038 de 2009 de la Superintendencia Financiera de Colombia), donde se establece que el auditor interno debe compartir información y coordinar actividades con los otros órganos de control. Asimismo, en cumplimiento del Consejo para la práctica 2050-1 relacionado a la coordinación, los auditores internos de Colombia vienen realizando reuniones periódicas con los revisores fiscales (auditores externos) para coordinar sus planes anuales de trabajo, pudiendo ser modificados para obtener una cobertura adecuada de auditoría, eliminando o reduciendo la duplicación de esfuerzos y contribuyendo a la eficiencia y eficacia del trabajo de auditoría.

5. Beneficiarios de la implementación de la cuarta línea de defensa

Los beneficiarios con la implementación del modelo de la cuarta línea de defensa son, la entidad financiera auditada, los tres actores (la unidad de auditoría interna, la auditora externa y el regulador), el sistema financiero y los grupos de interés (clientes y ciudadanía).

El beneficio principal por parte de la entidad auditada es incrementar su nivel de aseguramiento, dado que se evitarían duplicidad en evaluaciones tendrían mayor disponibilidad los tres actores para realizar otras evaluaciones. Asimismo se lograría un control de los riesgos de cada entidad de manera más eficaz. Adicional tendrían como beneficio evitar duplicidad en atención de requerimientos de información.

Para los tres actores (la unidad de auditoría interna, la auditora externa y el regulador), el beneficio es un ahorro de horas hombre, lo que les permitirá entrar a mayor detalle en cada una de las evaluaciones a su cargo, disponibilidad de información sin inconvenientes por requerimientos duplicados por distintos actores y disponibilidad de funcionarios de la entidad para reuniones sin riesgo de cruce con reuniones programadas por otros actores.

Como beneficio final debemos rescatar que la implementación del modelo de la cuarta línea de defensa para una efectiva gestión de riesgos y control, favorece la estabilidad del sistema financiero, generando mayor confianza en los clientes de las entidades financieras; así como de la ciudadanía que usa sus servicios.

6. Barreras para la implementación de la cuarta línea de defensa

La principal barrera para la implementación de la cuarta línea de defensa es la confianza en el trabajo de los otros actores, específicamente en el del auditor externo.

El Instituto de Auditores Internos (IIA) publicó en el 2017 el documento Perspectivas generales: Auditoría interna y auditoría externa en el cual, a pesar de que consideran que las labores de ambos son fundamentales y que se complementan y deben trabajar en forma conjunta para un buen gobierno, existen diferencias que limitan el trabajo que realizan (ver tabla 1). Una organización nunca debe pensar en utilizar a un auditor externo para que desempeñe la función de un auditor interno (IIA 2017b:3).

Tabla 2. Diferencias entre las auditorías interna y externa

Criterio	Auditoría Interna	Auditoría Externa
Objetivo	Analizar y mejorar los controles y el Desempeño.	Expresar una opinión sobre el estado financiero.
Alcance	Operaciones de la organización.	Informes financieros fiscales.
Habilidades	Interdisciplinarias.	Contabilidad, finanzas, impuestos.
Período	Presente/futuro, en curso.	Pasado, en un momento determinado.
Audiencia principal	Consejo de administración, dirección Ejecutiva.	Inversores, interés público.
Normas	Las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna del IIA.	Principios de auditoría generalmente aceptados, normas de auditoría generalmente aceptadas.
Énfasis	Fortalecer y proteger el valor de la organización.	Declaración razonable de los estados Financieros.
Relación laboral	Empleado de la organización.	Un contratista independiente.

Fuente: IIA, 2017b:3.

Elaboración: Propia, 2018.

Por lo tanto, la principal crítica al trabajo realizado por los auditores externos es que al no ser empleados de la organización, no tienen un interés personal en ella. Los auditores externos pueden brindar una opinión sobre temas contables y de lavado, pero no pueden proporcionar beneficios más profundos a la organización relacionados con el gobierno de esta, gestión de riesgos y operaciones de control, que agreguen valor, ya que participan activamente solo una vez al año, además de no tomar ninguna medida para ayudar a eliminar el riesgo (IIA 2017b:5).

Por el lado del regulador, la principal barrera es que la regulación sea cada vez más creciente y cada vez más global, debido a las crisis financieras presentadas. Por ejemplo, parte de esta globalización está llevando a que se solicite a las empresas a una mayor transparencia de información, y las exigencias aumenten, por lo tanto, se genera un aumento en la carga de trabajo y en los costos de las empresas.

7. Evaluación de la viabilidad de la implementación de la cuarta línea de defensa en el sistema financiero peruano

Para la evaluación de la implementación de la cuarta línea de defensa por el ente regulador en el sistema financiero peruano se realizaron siete entrevistas, entre los meses de enero y mayo 2018, a expertos que ocupan u ocuparon cargos en firmas auditoras, unidades de Auditoría Interna de empresas bancarias y funcionarios de la SBS (relacionados a supervisión y regulación):

Producto de las entrevistas realizadas se puede concluir que el sistema financiero peruano no se encuentra preparado para la implementación del modelo las cuatro líneas de defensa, principalmente por:

- Bajo nivel de confianza en el trabajo realizado por Auditoría Interna y Externa.
- Falta de coordinación entre los actores.
- Diferencias en el nivel de alcance en las evaluaciones de las unidades de Auditoría Interna a causa de recursos humanos, sistemas, entre otros.
- Creencia que el nivel de calidad de la evaluación de Auditoría Externa se encuentra condicionada por el costo de esta.

En tal sentido y de acuerdo con lo previsto, se implementarán los mecanismos básicos para facilitar la viabilidad de la puesta en marcha de una cuarta línea de defensa en el mediano plazo, tal como se desarrolla a continuación.

8. Determinación de acciones que mejoren la eficiencia en el modelo de tres líneas de defensa en el sistema financiero peruano

Dado que producto de las entrevistas se concluyó que, a la fecha, el sistema financiero peruano no se encuentra preparado para implementar el modelo de las cuatro líneas de defensa, las autoras de la presente investigación consideran que un primer paso para mejorar la eficiencia del modelo actual es que las entidades financieras elaboren un mapa de aseguramiento a través del cual puedan identificar vacíos y duplicidades en el aseguramiento de los riesgos que enfrentan como organización, que les permita coordinar entre los distintos proveedores de aseguramiento la realización de las evaluaciones, de tal forma que se incremente el nivel de confianza en el trabajo realizado por los distintos actores.

Como se mencionó previamente en el capítulo II, se tomó al Banco de la Nación (BN) como empresa modelo para ejemplificar las mejoras con la implementación de un mapa de aseguramiento, siendo este un paso previo a la implementación del modelo de la cuarta línea de defensa.

Durante el mes de junio del 2018 se entrevistó a dos auditores internos de entidades bancarias peruanas quienes, según su experiencia, recomendaron trabajar el mapa de aseguramiento sobre un mapa de macroprocesos que debería incluir los nuevos riesgos relacionados a tecnología de la información. Asimismo, utilizando los conocimientos adquiridos durante el programa de Maestría en Auditoría y en el desarrollo de las funciones de las autoras de la presente investigación como supervisoras de entidades financieras, se ha elaborado una propuesta de mapa de aseguramiento, en el cual se hace uso eficiente y efectivo de los recursos de los proveedores de aseguramiento.

8.1. Universo auditable

Considerando a la tercera línea de defensa, la Gerencia de Auditoría Interna debería identificar y priorizar de forma continua todos los riesgos a los que está expuesta la empresa y así elaborar un Plan Anual de Auditoría Interna, por lo que es importante hacer una correcta identificación del universo auditable, un análisis continuo de los riesgos de cada elemento del universo auditable, y una evaluación de todos sus riesgos, identificando los riesgos críticos y los trabajos que se deberían realizar.

El universo auditable es una estructura lógica que permite dividir y clasificar el objetivo auditable en partes más pequeñas de acuerdo con uno o varios criterios relevantes. Para el presente trabajo, el punto de partida son los macroprocesos detallados en el Manual de Procesos del Banco de la Nación, los cuales deben estar previamente priorizados.

Considerando que los procesos críticos son aquellos que influyen directamente en el éxito del negocio, siendo independientes de las áreas funcionales que abarcan, el BN los ha definido desde el punto de vista de riesgos, debido a que pueden discontinuar la marcha de las operaciones, afectar la calidad del producto o servicio que se entrega, retrasar las entregas, y afectar negativamente los costos, produciendo un aumento de ellos (BN 2018d:56). Por tal motivo, en la tabla 3 se ha considerado como criterios a ponderar: materialidad (20%), impacto en los objetivos estratégicos (20%), expectativas en la alta dirección y el directorio (15%), importancia en la

continuidad del negocio (15%), complejidad de las operaciones (10%), volumen de las operaciones (10%) y nivel de automatización (10%).

Tabla 3. Priorización de macroprocesos del Banco de la Nación

Factor de ponderación			20%	20%	15%	15%	10%	10%	10%	
N°	Macroproceso	Tipo	Materialidad	Impacto en objetivos estratégicos	Expectativas de la Alta Dirección y el Directorio	Importancia en la continuidad del negocio	Complejidad de las operaciones	Volumen de las operaciones	Nivel de automatización	Ponderación
1	GESTIÓN DE CANALES DE ATENCIÓN	O	2	2	2	2	1	2	2	1,90
2	SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	O	2	2	2	2	1	2	2	1,90
3	GESTIÓN DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	S	2	2	2	2	2	2	1	1,90
4	GESTIÓN DE LA SEGURIDAD INTEGRAL	S	2	2	2	2	2	2	1	1,90
5	CAPTACIONES	O	2	2	2	2	1	2	1	1,80
6	COLOCACIONES	O	2	2	2	2	1	2	1	1,80
7	SERVICIOS	O	2	2	2	2	1	2	1	1,80
8	INVERSIONES	O	2	2	2	2	2	1	1	1,80
9	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	S	2	2	2	1	2	1	2	1,75
10	GESTIÓN LOGÍSTICA	S	2	2	2	1	2	1	2	1,75
11	ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	O	2	1	2	1	2	1	2	1,55
12	CONTROL INTERNO	E	2	2	2	1	1	0	1	1,45
13	GESTIÓN ESTRATÉGICA	E	2	2	2	1	1	0	1	1,45
14	DESARROLLO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	O	1	2	2	1	1	1	1	1,35
15	SOPORTE LEGAL	S	2	1	2	1	1	1	1	1,35
16	DESARROLLO INSTITUCIONAL	E	1	2	2	0	1	0	1	1,10
17	COMUNICACIÓN CORPORATIVA	E	1	1	2	1	1	0	0	0,95
18	GESTIÓN DOCUMENTARIA	S	1	1	1	0	1	0	2	0,85

Fuente: BN, 2018d.

Elaboración: Propia, 2018.

Estos macroprocesos pueden ser desplegados en procesos y procedimientos; así los 18 macroprocesos inicialmente identificados han sido ampliados a 78 procesos (ver anexo 8). Para cada macroproceso se ha establecido la siguiente estructura para poder caracterizarlo:

- Entrada (información de insumo).
- Normativa externa.
- Recursos.
- Identificación de riesgos.
- Controles (normativa interna).
- Salidas (informes, reportes, proyectos y otros).
- Indicadores de desempeño.

La Gerencia de Auditoría Interna tiene dos subgerencias, una, administrativa y de gestión, y la otra, de procesos; esta última subgerencia podría coordinar con la Gerencia de Riesgos para que en conjunto se identifiquen los riesgos y controles para cada uno de los 78 procesos, y se evalúe un adecuado diseño de los controles para mejorar su efectividad, siendo recomendable iniciar por los procesos críticos previamente identificados. Cabe resaltar que la sugerencia de riesgos de operación y tecnología ya considera dentro de sus funciones el elaborar el mapa de riesgos de operación y tecnología; sin embargo no se menciona en otro documento por quiénes son aprobados. En ese sentido, lo recomendable sería elaborar una matriz de riesgos para el Banco, la cual sea aprobada por el Directorio o el Comité de Auditoría de modo que cualquier cambio en su plana gerencial no afecte su normal cumplimiento. Por tal motivo, las personas que desempeñen la labor de director en las empresas del sistema financiero deberían contar con conocimiento del negocio y además de la gestión de riesgos. El contar con dicha matriz de riesgo favorecería al Banco a obtener la autorización de la SBS para realizar un Plan de Auditoría Basada en Riesgos, simplificando algunas evaluaciones.

8.2 Propuesta de mapa de aseguramiento

En base al Mapa de Aseguramiento inicial (ver anexo 9) en el cual se ha identificado el nivel de aseguramiento brindado por cada una de las tres líneas de defensa donde 1 es bajo, 2 medio y 3 alto, se procedió a identificar aquellos procesos en los cuales la segunda y tercera línea de defensa brindaban un nivel alto de aseguramiento, duplicando esfuerzos (23 procesos). De dichos procesos se filtraron aquellos que implicaban una evaluación exigida por la SBS, esto considerando que el BN, como la mayoría de las entidades reguladas, no cuenta con una autorización de la SBS para contar con un Plan de Auditoría Basada en Riesgos; por tal motivo las actividades filtradas fueron asignadas para que se mantengan como procesos a evaluar por la Unidad de Auditoría Interna, de modo que le permita al Banco incrementar su eficiencia sin incurrir en algún incumplimiento regulatorio.

En el caso de las revisiones de procesos que no incluyen evaluaciones requeridas por la SBS para ser realizadas por Auditoría Interna, se han derivado en su mayoría a la segunda línea de defensa (11), dejando ocho procesos los cuales serán revisados por la tercera línea de defensa y cuatro procesos que se realizarán de manera conjunta (segunda y tercera línea de defensa). Se decidió que dichos procesos sean revisados de manera conjunta para que se refuerce el nivel de coordinación y confianza entre ambas líneas. De esta manera, se propone el mapa de aseguramiento presentado en la tabla 4.

Tabla 4. Mapa de aseguramiento propuesto

N°	Macroproceso	Tipo	Cód.	Proceso	Inicial			Propuesto	
					Primera Línea	Segunda Línea	Tercera Línea	Segunda Línea	Tercera Línea
ALTO ASEGURAMIENTO									
2	SERVICIO DE ATENCION AL CLIENTE	O	1	ATENCIÓN E IDENTIFICACIÓN Y REGISTRO	1	3	3	√	√
			2	ATENCIÓN DE REQUERIMIENTOS Y RECLAMOS	1	3	3	√	√
3	GESTIÓN DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	S	10	ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD DE TI	1	3	3	√	√
			12	OPERACIÓN DE SISTEMAS	2	3	3	X	
4	GESTIÓN DE LA SEGURIDAD INTEGRAL	S	15	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA SEGURIDAD INTEGRAL		3	3		X
6	COLOCACIONES	O	19	EVALUACIÓN DEL CLIENTE	1	3	3		X
			20	EVALUACIÓN DEL INMUEBLE (CRÉDITOS HIPOTECARIOS)	1	3	3		X
			21	ELABORACIÓN DEL EXPEDIENTE DE CRÉDITO	2	3	3	X	
			22	APROBACIÓN DEL CRÉDITO	2	3	3		X
			23	DESEMBOLSO DEL CRÉDITO	2	3	3	X	
			26	COBRANZA REGULAR	2	3	3	X	
			27	COBRANZA PREVENTIVA	2	3	3	X	
			28	COBRANZA PREJUDICIAL	2	3	3	X	
			29	COBRANZA JUDICIAL	2	3	3	X	
			30	REFINANCIACIÓN DE CRÉDITOS	1	3	3		X
7	SERVICIOS	O	33	SERVICIO DEL BANCO	1	3	3	X	
8	INVERSIONES	O	34	EVALUACIÓN DE INVERSIONES	2	3	3	X	
			35	EJECUCIÓN DE INVERSIONES	2	3	3		X
11	ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	S	47	SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PRESUPUESTO	1	3	3	X	
			48	CAPTACIÓN DE RECURSOS	1	3	3	X	
12	CONTROL INTERNO	E	55	GESTIÓN DE RIESGOS (IDENTIFICACIÓN, EVALUACIÓN, RESPUESTA)	3	3	3		X
14	DESARROLLO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	O	63	IMPLEMENTACIÓN DE PRODUCTOS / SERVICIOS	1	3	3	√	√
9	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	S	39	ADMINISTRACION DE PERSONAL	1	2			X

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Allí se consideró que los procesos de Atención e identificación y registro, Atención de requerimientos y reclamos, Administración de la Calidad de Tecnología de Información y de Implementación de Productos / Servicios serán cubiertos tanto por la primera y como por la segunda línea. También se incluyó el proceso de administración de personal como parte de la evaluación a realizar por Auditoría Interna, debido a que en una reciente actualización del Reglamento de Auditoría Interna se incorporó la evaluación del sistema de remuneraciones para los trabajadores y miembros del directorio. Posteriormente puede pasar a ser evaluado por la segunda línea de defensa.

Así, una vez se implemente el mapa de aseguramiento propuesto se realizarán encuestas a los clientes internos (dueños de los procesos auditados), para que se retroalimenten y busquen mejorar la calidad de sus evaluaciones.

Implementando esta propuesta se busca dar un primer paso camino a la puesta en marcha del modelo de las cuatro líneas de defensa, obteniendo que entre la segunda y tercera línea de defensa se logre un nivel de confianza y coordinación óptimo, mejore el nivel de aseguramiento del Banco,

permitiéndole ser más eficiente con el uso de sus recursos, y que este beneficio se extienda a los clientes y público en general, lo cual las autoras de la presente investigación creen que es posible mediante las siguientes propuestas:

- En las evaluaciones que tengan una baja aprobación respecto de su calidad lo recomendable sería que parte de estas horas se destinen a ampliar o profundizar el alcance de la evaluación, así mejoraría su calidad y tanto los clientes internos como externos sentirían mayor confianza en las evaluaciones.
- Considerando que en cada evaluación hay 320 horas-hombres, el que Auditoría Interna deje de realizar evaluaciones a 11 procesos generaría un ahorro promedio 3.520 horas-hombres; este ahorro permitiría realizar evaluaciones a 8 procesos en los cuales el nivel de aseguramiento es bastante menor, las cuales se encuentran resaltadas de color rojo en el anexo 9. Así, mediante la coordinación y confianza entre la segunda y tercera línea se logra un uso eficiente de recursos, y los procesos que tenían un nivel de aseguramiento bajo pasan de mantener 12% a sólo 1%.
- La eficiencia de recursos por cada proceso permitirá incrementar en 320 horas, las que Auditoría Interna podría utilizar para brindar capacitaciones a las distintas áreas del Banco.
- La reducción de costos, al evitar la duplicidad de revisiones, permitirá al Banco crear un fondo destinado a la creación de cursos destinados a colegios peruanos para el desarrollo de cultura financiera, destinando también 320 horas de los auditores para que ellos dicten los cursos antes mencionados.

Cabe precisar que en la entrevista con el auditor interno del Banco de la Nación vio favorable la aplicación del mapa de aseguramiento, comentando que sería recomendable que el organismo regulador del sistema financiero solicite como primer paso a las empresas el presentar la matriz de riesgo junto con el plan anual de auditoría y el mapa de aseguramiento; así cuando vayan a supervisar a las empresas podrán hacerlo cuando la unidad de auditoría interna ya haya realizado las evaluaciones más críticas, lo cual beneficiaría a ambos actores.

Con relación a los beneficios precisó que al ser una entidad estatal, el ahorro de horas-hombre podría generar un menor requerimiento de personal en auditoría interna, por lo que es aconsejable aumentar el alcance de los exámenes. Además, considerando que todo excedente del presupuesto regresa a las cuentas del Estado, es difícil redirigir algún ahorro hacia otra actividad; sin embargo, en una empresa del sector privado no existirían limitaciones para redistribuir el gasto, por lo que siguen siendo propuestas válidas.

Asimismo, de la entrevista con un miembro del departamento de regulación del ente supervisor, ante la consulta de la posibilidad de normar la presentación de la matriz de riesgo, mapa de aseguramiento y plan de auditoría interna combinados, como se requeriría para confirmar el cumplimiento de la norma 2050, indicó que ello no sería viable por el momento dado que esto es factible a través de una auditoría basada en riesgo, la cual -por ahora- es facultad de las empresas siempre y cuando presenten la solicitud a la Superintendencia; sin embargo, sí se podrían realizar gestiones a través de las actividades de supervisión para incentivar a que un mayor número de empresas cumplan con la norma 2050. Por ejemplo, sería factible solicitar la matriz de riesgo y el mapa de aseguramiento previo a cada visita de inspección, de modo también que facilite solicitar la autorización para una auditoría de riesgos a las empresas supervisadas.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

El sistema financiero peruano es evaluado por Auditoría Interna, Externa y Regulador, evaluaciones que en ocasiones se duplican o traslapan, situación que no es eficiente con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (normas), las cuales buscan la coordinación entre los tres actores, maximizando el nivel de cobertura y minimizando la duplicación de esfuerzos.

A la par Bernet y Genequand (2015) publicaron en el Instituto para la Estabilidad Financiera (FSI) el “Modelo de las cuatro líneas de defensa para instituciones financieras”, promoviendo una mayor comunicación entre los tres actores, auditoría interna, auditoría externa y regulador, evitando la información asimétrica.

Producto del análisis realizado para la presente investigación se puede indicar que el sistema financiero peruano no se encuentra preparado para la implementación del modelo de la cuarta línea de defensa a la fecha debido principalmente a:

- Falta de coordinación entre los actores.
- Diferencias en el nivel de alcance en las evaluaciones de las unidades de Auditoría Interna a causa de recursos humanos, sistemas, entre otros.
- Creencia que el nivel de calidad de la evaluación de Auditoría Externa se encuentra condicionada por el costo de esta.

Si bien las autoras de la presente investigación consideran que el sistema financiero peruano no se encuentra preparado para la implementación del modelo de la cuarta línea de defensa, si destacan la importancia de tomar medidas para mejorar el sistema de control actual y la baja coordinación con los actores externos, así como superar el bajo nivel de confianza. Por lo antes expuesto consideran que se debe promover la implementación del Mapa de Aseguramiento en las entidades del sistema financiero, buscando mejorar la coordinación y confianza entre la segunda y tercera línea de defensa para evitar las duplicidades, buscando mayor eficiencia. Así las instituciones financieras serán más estables y con el ahorro de recursos se beneficiará no solo a los accionistas sino también a sus clientes internos (trabajadores), clientes externos (sector

público y ciudadanos) y a la comunidad, a través de capacitaciones internas y externas como mayor apoyo en sus proyectos de responsabilidad social.

En el caso analizado del Banco de la Nación (BN), en base a los mecanismos comentados basados en la coordinación y confianza, se logró pasar de una cobertura del 88% al 99%, contando para ello con el apoyo de las partes interesadas de la entidad.

2. Recomendaciones

- Las entidades del sistema financiero peruano deben implementar un Mapa de Aseguramiento que busque evitar las duplicidades entre la segunda y tercera línea de defensa, sin caer en incumplimientos regulatorios, esto a través de la identificación de actividades que tienen un alto nivel de aseguramiento por parte de la segunda y tercera línea de defensa para posteriormente filtrar aquellas que no incluyen una evaluación requerida por la SBS para ser realizada por la Unidad de Auditoría Interna, las cuales deberán ser asignadas a la Gerencia de Riesgos y empezar con evaluaciones conjuntas en un 20% de dichas evaluaciones. Estas evaluaciones conjuntas colaboran con incrementar el nivel de coordinación y confianza entre ambas líneas de defensa.
- A través de la mejor cobertura en el nivel de aseguramiento de los procesos, se debe buscar reforzar aquellos procesos que venían siendo descuidados por bajos recursos.
- Se recomienda aplicar encuestas a los clientes internos (propietarios de los procesos), buscando retroalimentación de la labor realizada por cada una de las áreas e identificar mejoras.
- El ahorro de recursos tanto económicos como humanos al implementar la propuesta de Mapa de Aseguramiento, no solo significa un beneficio para los accionistas sino que también es un beneficio para los clientes o público en general. La forma más directa de obtener este ahorro sería permitiéndole al Banco la reducción de tasas aplicadas a los créditos dado el ahorro en reducción de evaluaciones. Otro de los beneficiados puede ser la comunidad, por ejemplo, mediante la creación de un fondo para educar a los niños en finanzas y en el uso correcto de los instrumentos financieros.

Cabe resaltar que el objetivo final de estas recomendaciones es habilitar el camino para que, en un mediano plazo, el ente regulador pueda implementar la cuarta línea de defensa en el sistema financiero peruano.

Bibliografía

Arndorfer, I., y Minto, A. (2015). “Occasional Paper N°11: The four lines of defense model for financial institutions”. Bank for International Settlements. Financial Stability Institute. En: *bis.org*. [En línea]. 23 de diciembre de 2015. Fecha de consulta: 17/05/2017. Disponible en: <<http://www.bis.org/fsi/fsipapers11.pdf>>.

Banco de la Nación (BN). (2018a). “Reglamento de Organización y Funciones del Banco de la Nación”. En: *bn.com.pe*. [PDF]. 16 de marzo de 2018. Fecha de consulta: 05/04/2018. Disponible en: <<http://www.bn.com.pe/nosotros/rof/rof.pdf>>.

Banco de la Nación (BN). (2018b). *Plan Estratégico Institucional 2017-2021. Aprobado mediante Acuerdo de Directorio N°002-2018/001-FONAFE de fecha 24 de enero de 2018*. En: *bn.com.pe*. [En línea]. 20 de marzo de 2018. Fecha de consulta: 10/04/2018. Disponible en: <<http://www.bn.com.pe/transparenciabn/plan-estrategico/plan-estrategico-bn-2017-2021.pdf>>.

Banco de la Nación (BN). (2018c). “Organigrama General del Banco de la Nación. Aprobado mediante Acuerdo de Directorio N°2207-2018 de fecha 21 de junio de 2018”. En: *bn.com.pe*. [En línea]. 28 de junio de 2018. Fecha de consulta: 15/07/2018. Disponible en: <<http://www.bn.com.pe/nosotros/archivos/organigrama-general.pdf>>.

Banco de la Nación (BN). (2018d). “Manual de Procesos del Banco de la Nación”. En: *bn.com.pe*. [En línea]. 23 de agosto de 2018. Fecha de consulta: 10/10/2018. Disponible en: <<http://www.bn.com.pe/nosotros/archivos/manual-procesos-bn.pdf>>.

Basel Committee on Banking Supervision (BCBS). (2012a). “The internal audit function in banks”. En: *bis.org*. [En línea]. 28 de junio de 2012. Fecha de consulta: 17/05/2017. Disponible en: <<https://www.bis.org/publ/bcbs223.pdf>>.

Basel Committee on Banking Supervision (BCBS). (2012b). “Principios Básicos para una supervisión bancaria eficaz”. En: *bis.org*. [En línea]. 14 de setiembre de 2012. Fecha de consulta: 17/05/2017. Disponible en: <https://www.bis.org/publ/bcbs230_es.pdf>.

Belmonte, C. (2016). “Panel: Propuesta de una Cuarta Línea de Defensa, ¿qué piensa el CLAIN? ‘Visión del Regulador’”. Congresos – Federación Latinoamericana de Bancos (FELABAN): Congreso Latinoamericano de Auditoría Interna y Evaluación de Riesgos (CLAIN) 2016. [En línea]. 19 de mayo de 2016. Fecha de consulta: 13/06/2017. Disponible en: <https://www.felaban.net/archivos_memorias/archivo20160526200844PM.pdf>.

Bernet, A., y Genequand, E. (2015). “Coordinated control: The ‘four lines of defence’ model”. En: *Disclose. In the spotlight: risk management*. Enero 2015, número 21. [En línea]. Fecha de consulta: 22/05/2017 Disponible en: <https://disclose.pwc.ch/21/media/pdf/pwc_disclose_1501_e.pdf>.

Board of Governors of The Federal Reserve System. (2013). “Supplemental Policy Statement on the Internal Audit Function and Its Outsourcing”. En: *federalreserve.gov*. [En línea]. 23 de enero de 2013. Fecha de consulta: 03/08/2017. Disponible en: <<https://www.federalreserve.gov/supervisionreg/srletters/sr1301a1.pdf>>.

Congreso de la República. (1996). “Ley N°26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros”. En: *sbs.gob.pe*. [En línea]. 06 de diciembre de 1996. Fecha de consulta: 12/05/2017. Disponible en: <http://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/ley_general_sistema_financiero/20180328Ley-26702.pdf>.

Espósito, J. (2016). “Panel: Propuesta de una Cuarta Línea de Defensa, ¿qué piensa el CLAIN?”. Congresos – Federación Latinoamericana de Bancos (FELABAN): Congreso Latinoamericano de Auditoría Interna y Evaluación de Riesgos (CLAIN) 2016. [En línea]. 19 de mayo de 2016. Fecha de consulta: 13/06/2017. Disponible en: <https://www.felaban.net/archivos_memorias/archivo20160524211323PM.pdf>.

European Banking Authority (EBA). (2016). “Directrices relativas a la comunicación entre las autoridades competentes en materia de supervisión de las entidades de crédito y los auditores legales y las sociedades de auditoría que realizan la auditoría legal de las entidades de crédito”. En: *eba.europa.eu*. [En línea]. 26 de julio de 2016. Fecha de consulta: 09/052018. Disponible en: <https://www.eba.europa.eu/documents/10180/1651031/Guidelines+on+communication+between+competent+authorities+%28EBA-GL-2016-05%29_ES.pdf/8b24a82f-27d0-4e47-bd9b-5a797a4af6e0>.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2008). “Resolución SBS N°11699-2008, Reglamento de Auditoría Interna”. En: *intranet2.sbs.gob.pe*. [En línea]. 28 de noviembre de 2008. Fecha de consulta: 12/05/2017. Disponible en: <https://intranet2.sbs.gob.pe/intranet/INT_CN/DV_INT_CN/1134/v9.0/Adjuntos/11699-2008.r.pdf>.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2010). “Resolución SBS N°17026-2010, Reglamento de Auditoría Externa”. En: *intranet2.sbs.gob.pe*. [En línea]. 10 de diciembre de 2010.

Fecha de consulta: 12/05/2017. Disponible en: https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/909/v8.0/Adjuntos/17026-2010.r.pdf.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2012). “Circular N°G-161-2012, Evaluaciones internas y externas de la auditoría interna”. En: *intranet2.sbs.gob.pe*. [En línea]. 27 de enero de 2012. Fecha de consulta: 20/05/2017. Disponible en: https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/148/v1.0/Adjuntos/g-161-2012.c.pdf.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2017). “Resolución SBS N°272-2017, Reglamento de Gobierno Corporativo y de la Gestión Integral de Riesgos”. En: *intranet2.sbs.gob.pe*. [En línea]. 18 de enero de 2017. Fecha de consulta: 12/05/2017. Disponible en: https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/1708/v2.0/Adjuntos/272-2017.R.pdf.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2018). “Sistema Financiero Peruano – Junio 2018”. En: *intranet2.sbs.gob.pe*. [En línea]. 20 de setiembre de 2018. Fecha de consulta: 28/09/2018. Disponible en: <http://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2018/Junio/SF-2101-jn2018.ZIP>.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (s.f.a). “Acerca de la SBS”. En: *sbs.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 08/06/2017. Disponible en: [http://www.sbs.gob.pe/acerca de la SBS](http://www.sbs.gob.pe/acerca%20de%20la%20SBS).

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (s.f.b). “Regulación”. En: *sbs.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 08/06/2017. Disponible en: <http://www.sbs.gob.pe/regulacion>.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (s.f.c). “Supervisión”. En: *sbs.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 08/06/2017. Disponible en: <http://www.sbs.gob.pe/supervision/supervision>.

Superintendencia de Mercado de Valores (SMV). (s.f.) “Reseña Histórica”. En: *sms.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 17/07/2018. Disponible en: http://www.smv.gob.pe/Frm_VerArticulo?data=3BF461F50BF72D248BC2D99FA9967FC8379D4020DBAD352A635C217DEEDC9E0272F8.

The Institute of Internal Auditors (IIA) (2017c). “Guías de Implementación”. En: *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna*. Madrid: Instituto de Auditores Internos de España. [En línea]. Enero 2017. Fecha de consulta: 18/06/2018. Disponible en: https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/marco-2017-guias-de-implementacion.original.pdf.

The Institute of Internal Auditors (IIA). (2013). “IIA Declaración de Posición: Las tres líneas de defensa para una efectiva gestión de riesgos y control”. En: *na.theiia.org*. [En línea]. Enero 2013. Fecha de consulta: 15/05/2017. Disponible en: <<https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control%20Spanish.pdf>>.

The Institute of Internal Auditors (IIA). (2016). “Mapping Assurance. Internal auditors can facilitate efforts to document the organization’s combined assurance activities”. En: *Internal Auditor Magazine*. Diciembre 2016. [En línea]. Fecha de consulta: 21/05/2018. Disponible en: <<https://iaonline.theiia.org/2016/Pages/Mapping-Assurance.aspx>>.

The Institute of Internal Auditors (IIA). (2017a). “Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna”. En: *na.theiia.org*. [En línea]. 01 de enero de 2017. Fecha de consulta: 16/03/2018. Disponible en: <<https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-Spanish.pdf>>.

The Institute of Internal Auditors (IIA). (2017b). “Edición 8. Perspectivas y percepciones globales: Auditoría interna y auditoría externa. Funciones distintivas para la administración de una organización”. En: *global.theiia.org*. [En línea]. 16 de noviembre de 2017. Fecha de consulta: 18/06/2018. Disponible en: <<https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/GPI-Distinctive-Roles-in-Organizational-Governance-Spanish.pdf>>.

The Institute of Internal Auditors (IIA). (2018). *Supplemental Guidance – Practice Guide: Coordination and Reliance. Developing an Assurance Map*. En: *global.theiia.org*. [En línea]. Enero 2018. Fecha de consulta: 18/06/2018. Disponible en: <<https://global.theiia.org/standards-guidance/recommended-guidance/practice-guides/Pages/coordination-and-reliance-developing-an-assurance-map.aspx>>.

The Institute of Internal Auditors North America (IIA). (s.f.). “Standards & Guidance — International Professional Practices Framework (IPPF)”. En: *na.theiia.org*. [PDF]. Fecha de consulta: 11/04/2018. Disponible en: <<https://na.theiia.org/standards-guidance/Pages/Standards-and-Guidance-IPPF.aspx>>.

Anexos

Anexo 1. Reseña de expertos entrevistados

Auditores internos

José Espósito

Licenciado en Economía de la Universidad del Pacífico, Máster en Economía con especialización en Econometría de la Universidad de Wisconsin. Cuenta con varias certificaciones, como por ejemplo CIA, CRMA, CRISC, AML/CA. A la fecha ocupa el cargo de auditor Corporativo de Credicorp Ltd.; es profesor de la Maestría en Finanzas de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico en Perú; vice presidente del Comité de Auditoría Interna de la Asociación de Bancos del Perú (Asbanc); presidente del Comité CLAIN; miembro del Financial Services Advisory Board del IIA Global, y expositor en CLAIN 2016 con la ponencia “Propuesta de una Cuarta Línea de Defensa, ¿qué piensa el CLAIN?”

José Mateu

Licenciado en Economía de la Universidad del Pacífico, Máster en Dirección de Empresas de la Universidad de Piura. Actual auditor interno del Banco de la Nación, mismo cargo que ocupó en Banco Cencosud por más de cinco años. Desempeñó el cargo de jefe de Supervisión Bancaria en la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), organismo regulador del sistema financiero peruano.

Auditores externos

Alexander Garcia

Profesional con más de 15 años de experiencia en consultoría y auditoría en tecnología de información. Ingeniero industrial de profesión, con especialidad en tecnología de información y finanzas, cuenta con varias certificaciones, entre ellas: CISA, CSM, CRISC, CRMA, COBIT 5. Ha sido director del área de Riesgo y actualmente se desempeña como gerente senior de Gobierno y Cumplimiento de PwC Perú, además de ser expositor en CLAIN 2016 con la ponencia “Ciberseguridad en el sector financiero”.

Juan Paredes

Contador Público Colegiado, egresado de la Universidad de Pacífico, y con un MBA en Adolfo Ibáñez School of Management en Miami. Posee más de 30 años de experiencia en brindar servicios de auditoría y de implementación de Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) a diversas empresas. Es socio líder de Auditoría de Paredes, Zaldívar, Burga & Asociados, firma miembro de EY Global. Se desempeña como profesor invitado de la Universidad de Lima y de la Universidad del Pacífico, y colabora con diversas publicaciones como las revistas Gestión, América Economía, Enfoque Contable, entre otras.

Gerardo Peramás

Contador Público Colegiado de la Universidad Mayor de San Marcos. Magíster en Administración de Empresas Gerencial de CENTRUM – Pontificia Universidad Católica del Perú, y especialista en Finanzas de Universidad ESAN. Ex socio de Auditoría en Deloitte Perú, a la fecha es gerente contralor del Grupo Derco en Perú.

Regulador

Gabriel Gallo

Bachiller en Contabilidad de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Magíster en Economía y Finanzas de la Universidad Pacífico. Se desempeña actualmente como intendente del Departamento de Supervisión Bancaria en la Superintendencia Adjunta de Banca y Microfinanzas

(SABM) de la SBS. Posee más de 10 años de experiencia en el sistema financiero, como analista de riesgos de mercado, supervisor bancario (in situ y extra situ), intendente de metodologías de supervisión y responsable de las subunidades de planeamiento financiero y control de gestión dentro del área de finanzas del BBVA Continental.

María Luz Ríos

Bachiller en Contabilidad y Magíster en Derecho con mención en Derecho Internacional Económico de la Pontificia Universidad Católica del Perú. A la fecha, es coordinadora ejecutiva del Departamento de Regulación de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

Anexo 2. Resumen de las entrevistas realizadas

Para la evaluación de la implementación de la cuarta línea de defensa por el ente regulador en el sistema financiero peruano, se realizaron siete entrevistas a expertos que ocupan u ocuparon cargos en firmas auditoras, Unidades de Auditoría Interna de empresas bancarias y funcionarios de la SBS (relacionados a supervisión y regulación); entre los meses de enero y mayo 2018, las cuales se resumen a continuación:

Audidores internos

El entrevistado que es auditor interno en un banco sistémico considera que el modelo de las tres líneas de defensa sí funciona, además mantiene una continua comunicación tanto con el regulador como con el auditor externo, por lo que no considera que sea válida la justificación de una cuarta línea de defensa. Cabe resaltar que al tener un plan de auditoría basado en riesgo consideran que ya tienen establecidos los procesos y medidas para gestionar los riesgos, además de haber implementado medidas de control de riesgos adecuadas y efectivas. Por tal motivo, considera que es mejor fortalecer bien las tres líneas de defensa y no incrementar una nueva. Cabe resaltar que aún existe un problema de confianza en cuanto a delegar trabajos en los otros actores debido a quién asumiría la responsabilidad de una mala evaluación.

Con relación al otro entrevistado, considera que es favorable la colaboración de la auditoría externa como una segunda fuente de evaluación de control; sin embargo, considera que aún es baja la calidad de sus evaluaciones debido a que el equipo de trabajo suele tener poca experiencia en el negocio, por lo que básicamente realizan evaluaciones de cumplimiento; asimismo, considera que es ineficiente que varios actores vean el mismo tema. Por tales motivos, considera que a la fecha no están bien estructuradas las líneas de defensa, por lo que el Directorio y la Gerencia General deberían conocer mejor el mapa de riesgos y la aplicación de los controles; y el regulador debería supervisar que el mapa presentado sea adecuado. En ese sentido, considera que la regulación se podría mejorar para que se realicen auditorías por procesos y así se separen las evaluaciones que realizaría cada participante pudiendo rotar y mejorar los planes de trabajo. Considera que el supervisor debería incentivar el tener mapa de procesos dinámicos, por lo que a futuro, de implementarse un modelo de cuatro líneas de defensa, ésta debería ser liderada por el regulador.

Audidores externos

Los entrevistados consideran que el nivel de interacción con los otros actores es mínimo, principalmente con la empresa cuando va a realizar su visita de inspección y con el regulador por los informes que por obligación deben presentar, principalmente los estados financieros auditados y las evaluaciones de control interno.

Con relación a la calidad de los informes de auditoría interna, consideran que la calidad es baja porque están centrados en cumplimiento de temas regulatorios, aunque también depende del tamaño de la empresa, por lo que los bancos grandes suelen hacer un quality review, y si la entidad negocia en el exterior, como algunos que cotizan en la SEC, deben presentar más información. Por el lado de los informes del regulador consideran que son de alta calidad ya que su personal tiene conocimientos sólidos y experiencia de evaluar distintas entidades.

Consideran suficientes las tres líneas de defensa porque aún es complicado confiar en el trabajo de los otros actores, sobre todo en el caso de auditoría interna; por tal motivo, no recomiendan la implementación de la cuarta línea de defensa dado que el sistema financiero peruano no es complejo y se podría crear un problema de independencia, al evaluar e intervenir en la gestión de la compañía.

Regulador (SBS)

Los entrevistados consideraron que el nivel de interacción es alto con los auditores internos debido a que se establece un plan de auditoría donde sus informes son reportados periódicamente y, al momento de la supervisión in situ, también existe una fuerte coordinación; sin embargo, con los auditores externos existe una baja interacción, dado que su evaluación principal es de aspectos contables para los estados financieros.

Con relación a la calidad de las auditorías internas se considera que son buenas en los principales bancos debido a que el auditor ha rotado por diferentes áreas, mientras que en las entidades más pequeñas se quedan en el mismo puesto y suelen estar desactualizados sobre cómo funcionan algunos aspectos en la empresa o en el mercado, pudiendo no aplicar algunos controles. Con relación a la calidad de las auditorías externas consideran que básicamente su trabajo es bueno para los estados financieros porque utilizan estándares internacionales; sin embargo, no son eficientes para los trabajos especiales: al tener poco tiempo para realizar su trabajo no profundizan, no revisan la gestión, además, no comparten información de su nivel de materialidad y no es práctico revisar sus papeles de trabajo porque pueden requerir de autorizaciones corporativas. Para una mejor evaluación las pautas las debería dar el regulador. Es importante mencionar que existe menos confianza en los auditores externos debido a que su independencia es en algunos casos cuestionada porque por mantener a sus clientes prefieren no sacarles muchas observaciones, o si la entidad o el regulador solicitan una evaluación más detallada, esta ocasiona un mayor costo. Con ambos participantes sienten que aún se mantiene la auditoría por cumplimiento.

De otro lado, a pesar de que se considera que no es eficiente que los tres participantes revisen los mismos temas, es difícil que puedan coincidir en un mismo ciclo de supervisión. Sería más sencillo si todas las entidades tuvieran un Plan de Auditoría Basada en Riesgos, sin embargo se debe incentivar a que más entidades apliquen ello.

Cabe resaltar que se considera que el modelo de tres líneas de defensa sigue presentando dificultades en su eficiencia por lo que en las visitas de inspección o en las evaluaciones se encuentran observaciones a situaciones que debieron estar bajo algún control, o que a ciertos niveles de los controles son débiles debido a que implementar un control cuesta y consideran la inmediata reducción de la rentabilidad.

El modelo de cuatro líneas de defensa es importante en países que tienen gran cantidad de empresas por lo que necesitan el apoyo de los auditores. Si bien no conocen exactamente en qué países ya se ha implementado este modelo, consideran que Canadá o España podrían contar con este.

Finalmente consideran que de implementarse en el país este modelo debería ser liderado por la SBS, porque a diferencia de los auditores externos, la contribución que hacen las entidades a la SBS es mandataria y uniforme entre las entidades del mismo tipo. Además se considera que el regulador posee mejores herramientas.

Anexo 3. Estructura del sistema financiero peruano a junio de 2018

Empresas de operaciones múltiples	Número de empresas	Activos (S/ millones)	Participación (%)
Banca Estatal	2	29.227	6,65
Banca Múltiple	16	367.181	83,52
Empresas Financieras	11	13.738	3,13
Cajas Municipales	12	25.388	5,77
Cajas rurales de ahorro y crédito	6	1.820	0,41
Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa	9	2.282	0,52
Total	56	439.636	100,00

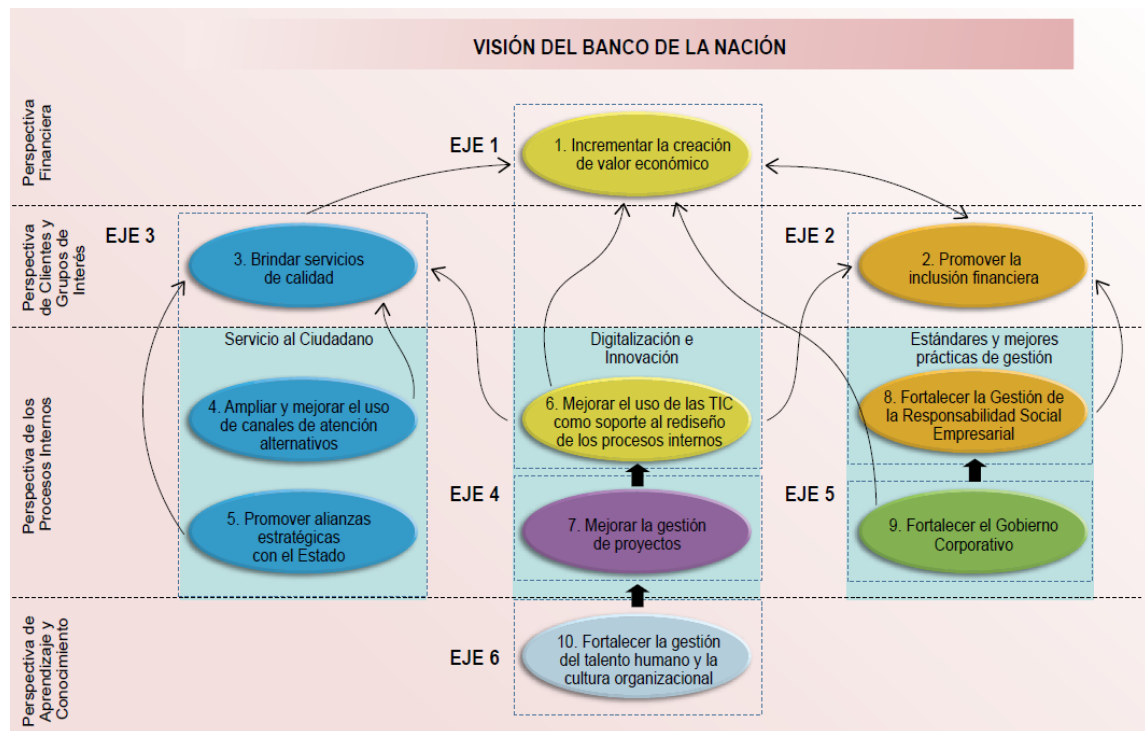
Fuente: SBS, 2018.

Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 4. Ejes y mapa estratégico del Banco de la Nación

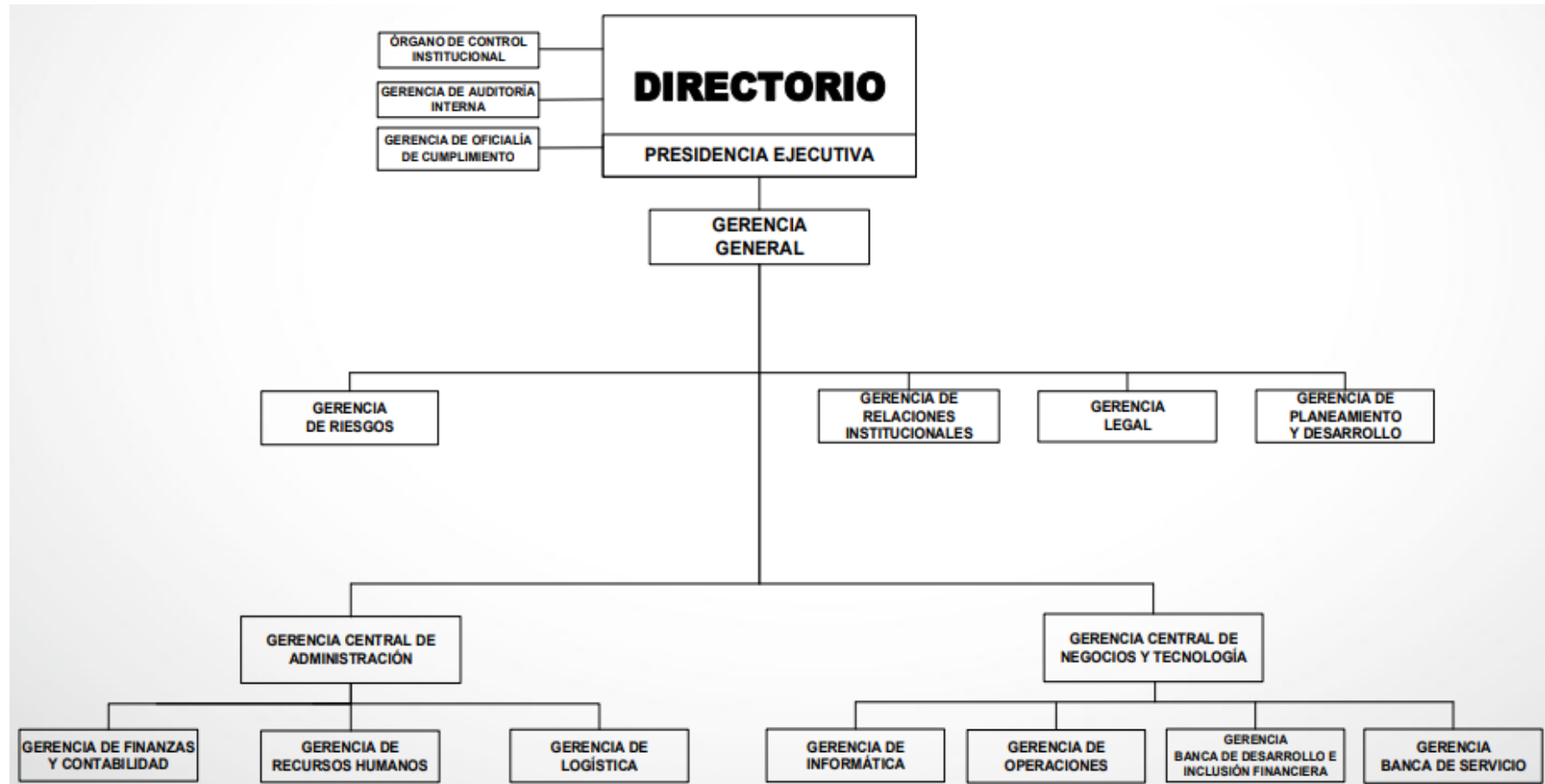


Fuente: BN, 2018b.



Fuente: BN, 2018b.

Anexo 5. Organigrama del Banco de la Nación



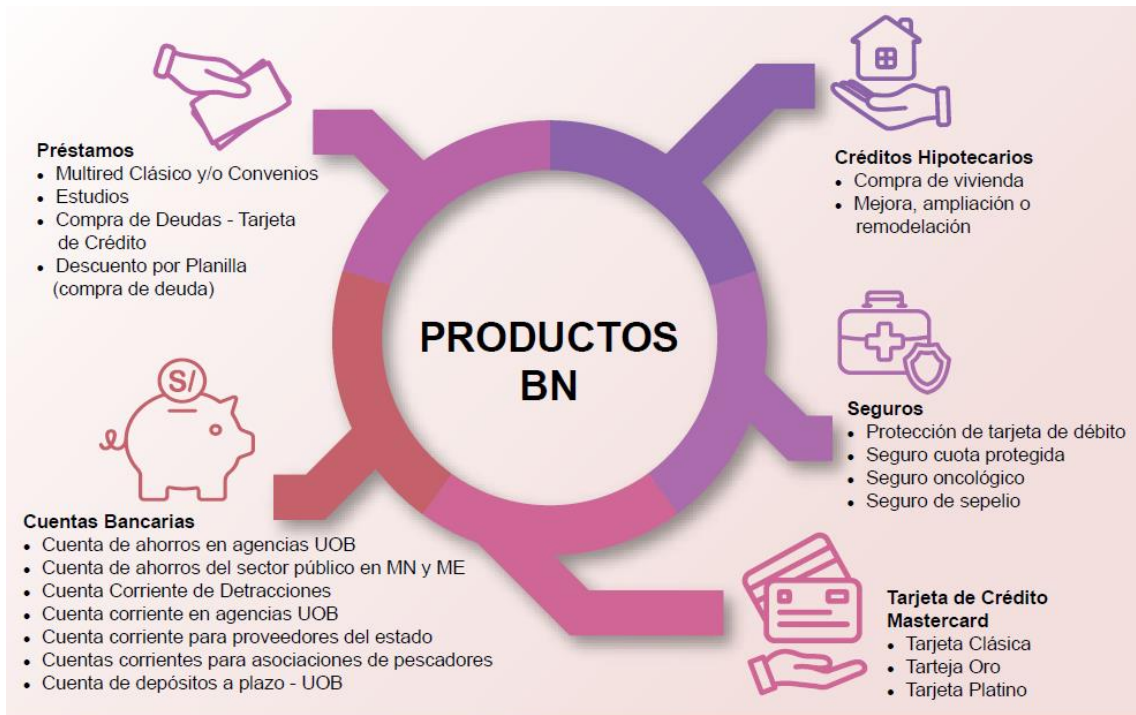
Fuente: BN, 2018c.

Detalles de órganos

- **Órganos de Dirección.** Directorio, Presidencia Ejecutiva y Gerencia General.
- **Órganos Consultivos.** Comités de Auditoría, Riesgos, Créditos, Gestión de Activos y Pasivos, Inversiones, Gerencia, Remuneraciones y Control Interno.
- **Órganos de Control.** Órgano de Control Institucional y Gerencias de Auditoría Interna y Oficialía de Cumplimiento.
- **Órganos de Apoyo.** Gerencias de Riesgos, Seguridad y Prevención, Central de Administración, Recursos Humanos, Logística, Finanzas y Contabilidad.
- **Órganos de Asesoría.** Gerencias de Asuntos Corporativos, Legal, Planeamiento y Desarrollo.
- **Órganos de Línea.** Gerencias de Central de Negocios, Informática, Banca Estatal y Minorista, Inclusión Financiera, Operaciones y Banca de Servicios.

Fuente: BN, 2018a.

Anexo 6. Relación de productos y servicios ofrecidos por el Banco de la Nación



Fuente: BN, 2018b.



Fuente: BN, 2018b.

Anexo 7. Departamentos responsables y participantes de los macroprocesos del Banco de la Nación

N°	Tipo de órgano	Línea				Apoyo				Asesoría		Control			Dirección				
		Informática	Operaciones	Negocios y Tecnología	Inclusión Financiera	Banca de Servicio	Riesgos	Seguridad y Prevención	Finanzas y Contabilidad	Recursos Humanos	Logística	Relaciones Institucionales	Legal	Planes y Desarrollo	Órgano de Control Institucional	Auditoría Interna	Oficina de Cumplimiento	Directorio	Presidencia Ejecutiva
ESTRATÉGICOS																			
1	GESTIÓN ESTRATÉGICA	P			P		P		P	P	P		P					D	
2	CONTROL INTERNO	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P		D	P
3	COMUNICACIÓN CORPORATIVA								P		D							P	P
4	DESARROLLO INSTITUCIONAL												D					P	P
OPERATIVOS																			
5	DESARROLLO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	P	P		D	P	P		P			P	P	P					
6	CAPTACIONES		D		P	P													
7	COLOCACIONES		P		D	P													
8	SERVICIOS	P	D		P	P			P	P	P		P						
9	INVERSIONES		P						D										
10	GESTIÓN DE CANALES DE ATENCIÓN	P	P	D		P	P		P		P		P						
11	SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE		P	D	P	P							P						
SOPORTE																			
12	GESTIÓN DOCUMENTARIA										D								
13	GESTIÓN DE RRHH					P				D				P					
14	GESTIÓN LOGÍSTICA								P		D								
15	ADMINISTRACIÓN FINANCIERA								D		P			P					P
16	SOPORTE LEGAL												D						P
17	GESTIÓN DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	D					P					P		P					
18	GESTIÓN DE LA SEGURIDAD INTEGRAL	P					P	D		P	P								P

Fuente: BN, 2018d.

Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 8. Universo auditable

N°	Macro Proceso	Tipo	Cód.	Proceso
1	GESTIÓN DE CANALES DE ATENCIÓN	O	1	APERTURA DE CANALES DE ATENCIÓN
			2	ADMINISTRACIÓN DE CANALES DE ATENCIÓN
			3	CIERRE DE CANALES DE ATENCIÓN
2	SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	O	4	ATENCIÓN E IDENTIFICACIÓN Y REGISTRO
			5	ATENCIÓN DE REQUERIMIENTOS Y RECLAMOS
			6	SEGUIMIENTO POST - VENTA
3	GESTIÓN DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	S	7	GESTIÓN DE LA DEMANDA
			8	GESTIÓN DE ARQUITECTURA DE TI
			9	DESARROLLO Y MANTENIMIENTO DE APLICATIVOS
			10	ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD DE TI
			11	ADMINISTRACIÓN DE INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA
4	GESTIÓN DE LA SEGURIDAD INTEGRAL	S	12	OPERACIÓN DE SISTEMAS
			13	IMPLEMENTACIÓN DE LA SEGURIDAD INTEGRAL
			14	ATENCIÓN E INTERVENCIÓN DE SEGURIDAD
5	CAPTACIONES	O	15	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA SEGURIDAD INTEGRAL
			16	APERTURA CUENTAS
			17	ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS
6	COLOCACIONES	O	18	CIERRE DE CUENTAS
			19	EVALUACIÓN DEL CLIENTE
			20	EVALUACIÓN DEL INMUEBLE (CRÉDITOS HIPOTECARIOS)
			21	ELABORACIÓN DEL EXPEDIENTE DE CRÉDITO
			22	APROBACIÓN DEL CRÉDITO
			23	DESEMBOLSO DEL CRÉDITO
			24	AFILIACIÓN Y FORMALIZACIÓN (TARJETA DE CRÉDITO)
			25	ACTIVACIÓN DE TARJETA (TARJETA DE CRÉDITO)
			26	COBRANZA REGULAR
			27	COBRANZA PREVENTIVA
			28	COBRANZA PREJUDICIAL
			29	COBRANZA JUDICIAL
7	SERVICIOS	O	30	REFINANCIACIÓN DE CRÉDITOS
			31	CASTIGO DE CRÉDITOS
8	INVERSIONES	O	32	RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS CASTIGADOS
			33	SERVICIO DEL BANCO
9	GESTIÓN DE RRHH	S	34	SERVICIO POR CONVENIOS
			35	EVALUACIÓN DE INVERSIONES
			36	EJECUCIÓN DE INVERSIONES
10	GESTIÓN LOGÍSTICA	S	37	INCORPORACIÓN DE PERSONAL
			38	DESARROLLO PROFESIONAL
			39	ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL
			40	CONTROL Y DESVINCULACIÓN DE PERSONAL
11	ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	S	41	PLANIFICACIÓN DE LAS CONTRATACIONES
			42	EJECUCIÓN DE LAS CONTRATACIONES
			43	ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN
			44	SEGUIMIENTO Y CONTROL
11	ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	S	45	IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE REQUERIMIENTOS
			46	FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO
			47	SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PRESUPUESTO
			48	CAPTACIÓN DE RECURSOS
			49	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE RECURSOS
			50	ANÁLISIS DE RESULTADOS Y ELABORACIÓN DE INFORMES

Fuente: BN, 2018d.
Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 8. Universo auditable (continúa de la página anterior)



N°	Macro Proceso	Tipo	Cód.	Proceso
11	ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	S	51	VERIFICACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE REGISTROS CONTABLES
			52	CONCILIACIÓN Y LIQUIDACIÓN DE PAGOS
			53	ELABORACIÓN DE INFORMES
12	CONTROL INTERNO	E	54	ESTABLECER EL AMBIENTE DE CONTROL
			55	GESTIÓN DE RIESGOS (IDENTIFICACIÓN, EVALUACIÓN, RESPUESTA)
			56	IMPLEMENTAR ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL
			57	INFORMAR Y COMUNICAR
			58	SUPERVISIÓN(PREVENCIÓN, SEGUIMIENTO, COMPROMISO DE MEJORA)
13	GESTIÓN ESTRATEGICA	E	59	PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
			60	PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL
14	DESARROLLO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	O	61	IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS / CAMBIOS SIGNIFICATIVOS
			62	APROBACIÓN DEL NUEVO PRODUCTO / SERVICIO
			63	IMPLEMENTACIÓN DE PRODUCTOS / SERVICIOS
			64	PLANIFICACIÓN COMERCIAL
			65	EJECUCIÓN COMERCIAL
			66	FORMALIZACIÓN
			67	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN
15	SOPORTE LEGAL	S	68	ANÁLISIS Y SUSTENTACIÓN
			69	PROYECCIÓN DE OPINIÓN
			70	JUDICIALIZACIÓN
16	DESARROLLO INSTITUCIONAL	E	71	PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL (DI)
			72	IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS DE EFECTIVIDAD INSTITUCIONAL
			73	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE MEJORAS DE EFECTIVIDAD INSTITUCIONAL
17	COMUNICACIÓN CORPORATIVA	E	74	ANÁLISIS DEL ENTORNO
			75	PLANEAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN
			76	EJECUCIÓN Y CONTROL DE LOS PLANES DE COMUNICACIÓN
18	GESTIÓN DOCUMENTARIA	S	77	GESTIÓN DE DOCUMENTOS
			78	ADMINISTRACIÓN DE ARCHIVOS

Fuente: BN, 2018d.

Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 9. Mapa de aseguramiento inicial


N°	Macro Proceso	Tipo	Cód.	Proceso	Primera Línea	Segunda Línea	Tercera Línea
1	GESTIÓN DE CANALES DE ATENCIÓN	O	1	APERTURA DE CANALES DE ATENCIÓN	1	3	
			2	ADMINISTRACIÓN DE CANALES DE ATENCIÓN	1	3	
			3	CIERRE DE CANALES DE ATENCIÓN	1	3	
2	SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	O	4	ATENCIÓN E IDENTIFICACIÓN Y REGISTRO	1	3	3
			5	ATENCIÓN DE REQUERIMIENTOS Y RECLAMOS	1	3	3
			6	SEGUIMIENTO POST - VENTA		2	2
3	GESTIÓN DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	S	7	GESTIÓN DE LA DEMANDA		2	3
			8	GESTIÓN DE ARQUITECTURA DE TI		2	3
			9	DESARROLLO Y MANTENIMIENTO DE APLICATIVOS	1	2	2
			10	ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD DE TI	1	3	3
			11	ADMINISTRACIÓN DE INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA		2	
			12	OPERACIÓN DE SISTEMAS	2	3	3
4	GESTIÓN DE LA SEGURIDAD INTEGRAL	S	13	IMPLEMENTACIÓN DE LA SEGURIDAD INTEGRAL	2	2	2
			14	ATENCIÓN E INTERVENCIÓN DE SEGURIDAD	2	3	
			15	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA SEGURIDAD INTEGRAL		3	3
5	CAPTACIONES	O	16	APERTURA CUENTAS	1	2	
			17	ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS		2	2
			18	CIERRE DE CUENTAS	1	2	2
6	COLOCACIONES	O	19	EVALUACIÓN DEL CLIENTE	1	3	3
			20	EVALUACIÓN DEL INMUEBLE (CRÉDITOS HIPOTECARIOS)	1	3	3
			21	ELABORACIÓN DEL EXPEDIENTE DE CRÉDITO	2	3	3
			22	APROBACIÓN DEL CRÉDITO	2	3	3
			23	DESEMBOLSO DEL CRÉDITO	2	3	3
			24	AFLIACIÓN Y FORMALIZACIÓN (TARJETA DE CRÉDITO)	2	2	2
			25	ACTIVACIÓN DE TARJETA (TARJETA DE CRÉDITO)	2	2	2
			26	COBRANZA REGULAR	2	3	3
			27	COBRANZA PREVENTIVA	2	3	3
			28	COBRANZA PREJUDICIAL	2	3	3
			29	COBRANZA JUDICIAL	2	3	3
			30	REFINANCIACIÓN DE CRÉDITOS	1	3	3
			31	CASTIGO DE CRÉDITOS	2	2	3
			32	RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS CASTIGADOS	1	2	3
7	SERVICIOS	O	33	SERVICIO DEL BANCO	1	3	3
			34	SERVICIO POR CONVENIOS	1	1	3
8	INVERSIONES	O	35	EVALUACIÓN DE INVERSIONES	2	3	3
			36	EJECUCIÓN DE INVERSIONES	2	3	3
9	GESTIÓN DE RRHH	S	37	INCORPORACIÓN DE PERSONAL		2	
			38	DESARROLLO PROFESIONAL		2	3
			39	ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	1	2	
			40	CONTROL Y DESVINCULACIÓN DE PERSONAL		2	
10	GESTIÓN LOGÍSTICA	S	41	PLANIFICACIÓN DE LAS CONTRATACIONES	1	3	
			42	EJECUCIÓN DE LAS CONTRATACIONES	1	3	2
			43	ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN	1	2	2
			44	SEGUIMIENTO Y CONTROL	1	2	2
11	ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	S	45	IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE REQUERIMIENTOS	1	2	
			46	FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO	1	2	3
			47	SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PRESUPUESTO	1	3	3
			48	CAPTACIÓN DE RECURSOS	1	3	3
			49	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE RECURSOS	1	2	2
			50	ANÁLISIS DE RESULTADOS Y ELABORACIÓN DE INFORMES		1	1


 Bajo aseguramiento
 Alto aseguramiento

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 9. Mapa de aseguramiento inicial (continúa de la página anterior)

N°	Macro Proceso	Tipo	Cód.	Proceso	Primera Línea	Segunda Línea	Tercera Línea
11	ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	S	51	VERIFICACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE REGISTROS CONTABLES	2	2	3
			52	CONCILIACIÓN Y LIQUIDACIÓN DE PAGOS	2	2	3
			53	ELABORACIÓN DE INFORMES		2	
12	CONTROL INTERNO	E	54	ESTABLECER EL AMBIENTE DE CONTROL	2	3	2
			55	GESTIÓN DE RIESGOS (IDENTIFICACIÓN, EVALUACIÓN, RESPUESTA)	3	3	3
			56	IMPLEMENTAR ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL	3	2	
			57	INFORMAR Y COMUNICAR	2	3	
13	GESTIÓN ESTRATEGICA	E	58	SUPERVISIÓN(PREVENCIÓN, SEGUIMIENTO, COMPROMISO DE MEJORA)	2	2	1
			59	PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	1	2	2
14	DESARROLLO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	O	60	PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL	1	2	2
			61	IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS / CAMBIOS SIGNIFICATIVOS	1	1	1
			62	APROBACIÓN DEL NUEVO PRODUCTO / SERVICIO	1	2	1
			63	IMPLEMENTACIÓN DE PRODUCTOS / SERVICIOS	1	3	3
			64	PLANIFICACIÓN COMERCIAL	1	2	2
			65	EJECUCIÓN COMERCIAL	1	2	2
			66	FORMALIZACIÓN	1	2	2
15	SOPORTE LEGAL	S	67	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN		2	2
			68	ANÁLISIS Y SUSTENTACIÓN	2	2	
			69	PROYECCIÓN DE OPINIÓN	2	2	
16	DESARROLLO INSTITUCIONAL	E	70	JUDICIALIZACIÓN		2	2
			71	PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL (DI)		2	2
			72	IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS DE EFECTIVIDAD INSTITUCIONAL		2	2
17	COMUNICACIÓN CORPORATIVA	E	73	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE MEJORAS DE EFECTIVIDAD INSTITUCIONAL		2	2
			74	ANÁLISIS DEL ENTORNO	1	2	
			75	PLANEAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN		2	2
18	GESTIÓN DOCUMENTARIA	S	76	EJECUCIÓN Y CONTROL DE LOS PLANES DE COMUNICACIÓN		2	3
			77	GESTIÓN DE DOCUMENTOS	2	2	
			78	ADMINISTRACIÓN DE ARCHIVOS	2		3

 Bajo aseguramiento

 Alto aseguramiento

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 10. Glosario de términos

Para la aplicación del presente trabajo de investigación deben considerarse las siguientes definiciones:

Funciones de la Unidad de Auditoría Interna

En el artículo 6 del Reglamento de Auditoría Interna se detallan «las funciones que debe desempeñar la UAI [...]»:

- a) Evaluar el diseño, alcance y funcionamiento del control interno.
- b) Diseñar el Plan y someterlo a consideración del directorio para su aprobación, así como cumplir con las actividades programadas y elaborar los informes que se deriven de las mismas;
- c) Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales que rigen a las empresas, en el curso de sus exámenes, en particular de la Ley General y las disposiciones emitidas por la Superintendencia;
- d) Evaluar continuamente la calidad y adecuación de los sistemas informáticos y los mecanismos establecidos por la empresa para garantizar la seguridad de la información;
- e) Evaluar continuamente el cumplimiento de los manuales de políticas y procedimientos y demás normas internas de la empresa, así como proponer modificaciones a los mismos;
- f) Evaluar la implementación oportuna y adecuada de las recomendaciones y medidas para superar las observaciones y recomendaciones formuladas por esta Superintendencia, los auditores externos, así como las realizadas por la propia UAI y, en el caso de las cajas municipales de ahorro y crédito, por la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC);
- g) Verificar el cumplimiento del sistema de prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo.
- h) Evaluar el cumplimiento de aquellos aspectos que determine esta Superintendencia; y,
- i) Otras actividades de aseguramiento o consulta que la misma empresa señale.» (SBS 2008:5-6).

Tipos de riesgo

En el artículo 23 del Reglamento de Gobierno Corporativo y de la Gestión Integral de Riesgos, «se enumera una lista [...] de los diversos tipos de riesgos a que está expuesta una empresa:

- a) Riesgo de crédito
La posibilidad de pérdidas por la incapacidad o falta de voluntad de los deudores, emisores, contrapartes, o terceros obligados, para cumplir sus obligaciones contractuales.
- b) Riesgos de lavado de activos y del financiamiento del terrorismo
La posibilidad de que la empresa sea utilizada para fines de lavado de activos y del financiamiento del terrorismo. Esta definición excluye el riesgo de reputación y el operacional.
- c) Riesgo de liquidez
La posibilidad de pérdidas por la venta anticipada o forzosa de activos a descuentos inusuales para hacer frente a obligaciones, así como por el hecho de no poder cerrar rápidamente posiciones abiertas o cubrir posiciones en la cantidad suficiente y a un precio razonable.
- d) Riesgo de mercado
La posibilidad de pérdidas derivadas de fluctuaciones en las tasas de interés, los tipos de cambio, los precios de instrumentos de renta variable y otros precios de mercado, que incidan sobre la valuación de las posiciones en los instrumentos financieros.
- e) Riesgo de reputación
La posibilidad de pérdidas por la disminución de la confianza en la integridad de la institución que surge cuando el buen nombre de la empresa es afectado. El riesgo de reputación puede presentarse a partir de otros riesgos inherentes en las actividades de una organización.

[...]

h) Riesgo estratégico

La posibilidad de pérdidas por decisiones de alto nivel asociadas a la creación de ventajas competitivas sostenibles. Se encuentra relacionado a fallas o debilidades en el análisis del mercado, tendencias e incertidumbre del entorno, competencias claves de la empresa y en el proceso de generación e innovación de valor.

i) Riesgo operacional

La posibilidad de pérdidas debido a procesos inadecuados, fallas del personal, de la tecnología de información, o eventos externos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y de reputación.» (SBS 2017:14-5).

Nota biográfica

Luciana Arnao Lecaros

Nació en Chiclayo, el 17 de setiembre de 1985. Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo. Cuenta con Certificación de Anti Lavado de Activos. Tiene más de nueve años de experiencia en superbancaria in situ y extra situ. Actualmente se desempeña como supervisora principal de Inspecciones en la Superintendencia Adjunta de Banca y Microfinanzas de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

Carla Gisella Vilela Tipacti

Nació en Lima, el 06 de junio de 1979. Ingeniera Industrial Colegiada, egresada de la Pontificia Universidad Católica del Perú y Licenciada en Economía por la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Cuenta con más de cuatro años de experiencia en supervisión bancaria extra situ, tres en análisis del sistema financiero, y tres en finanzas y riesgo de mercado. Ha laborado más de siete años en el sector público y cuatro años en el sector privado. Actualmente, desempeña el cargo de analista del Sistema Financiero en la Superintendencia Adjunta de Estudios Económicos de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.