



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**  
ESCUELA DE POSTGRADO

**“DESARROLLO Y APLICACIÓN DE UNA METODOLOGÍA  
DE CALIFICACIÓN PARA EVALUAR LA GESTIÓN DE  
AUDITORÍA INTERNA EN LA CAJA POPULAR”**

**Trabajo de Investigación presentado**

**para optar el Grado Académico de**

**Magíster en Auditoría**

**Presentada por**

**Sra. Sandra Paola Cano Vélez**

**Asesor: Profesor José Díaz Ismodes**

**2013**

**Dedico el presente trabajo a mi esposo y a mis  
hijos por su apoyo incondicional**

## **Resumen Ejecutivo**

El presente trabajo tiene como finalidad evaluar la gestión de auditoría interna en una empresa del sistema microfinanciero utilizando una metodología de calificación, cuyos criterios de evaluación están basados en mejores prácticas. El objetivo de dicha metodología es que permitirá conocer de manera cualitativa las fortalezas y debilidades de la gestión de auditoría interna en la empresa.

Actualmente las empresas del sistema financiero están obligadas a tener como parte de su organización, una unidad de auditoría interna, lo cual es solicitado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. El objetivo de contar con dicha Unidad, sobre la base de la regulación vigente y de mejores prácticas, es que las funciones que desarrolle agreguen valor, mediante el mejoramiento de las operaciones, ayudando a la empresa a cumplir sus objetivos, basándose en una gestión de riesgos eficientes y un buen desempeño del gobierno corporativo. El cumplimiento en conjunto de lo mencionado anteriormente es lo que se conoce como una auditoría basada en riesgos. Sin embargo, se observa que en la mayoría de las empresas del sistema financiero peruano, dichas unidades no cumplen en forma eficiente con los objetivos mencionados, debido a diversos factores relacionados con capital humano, tecnológicos, presupuestales, entre otros.

Es por la situación expuesta, que se identifica la falta de una herramienta que ayude a las empresas a identificar las brechas que existen en su gestión para llegar a contar con una auditoría basada en riesgos. La metodología de calificación consiste en determinar componentes generales de calificación, tales como, estructura organizativa, planificación, ejecución y monitoreo.

Después de aplicar esta metodología se obtendrá como resultado una calificación global de la gestión de auditoría interna de la empresa; adicionalmente, como parte del trabajo de investigación, se concluirá con diversas recomendaciones (.), que la empresa podrá desarrollar para contar con una auditoría basada en riesgos.

Cabe mencionar, que la metodología desarrollada puede ser aplicada a cualquier empresa del sector financiero. Para efectos del presente trabajo de investigación, la metodología fue aplicada a una empresa microfinanciera, por las facilidades en la obtención de la información y de la disposición de la gerencia.

## Índice

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>vi</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>vii</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>viii</b>
<b>Capítulo I. Introducción.....</b>	<b>9</b>
<b>Capítulo II. Auditoría basada en riesgos .....</b>	<b>11</b>
1. Auditoría basada en riesgos (ABR).....	11
2. Marco regulatorio y mejores prácticas .....	13
3. Gestión de la auditoría interna en el sector financiero peruano.....	16
<b>Capítulo III. Caja Popular .....</b>	<b>18</b>
1. Sistema financiero peruano .....	18
2. Descripción de la empresa.....	23
2.1 Estructura organizacional .....	25
2.2 Diagnóstico de la gestión de auditoría interna en Caja Popular .....	25
2.3 Características del personal .....	26
3. Descripción de la gestión de la unidad de auditoría interna bajo el enfoque de COSO .....	27
<b>Capítulo IV. Metodología de calificación de la gestión de auditoría interna.....</b>	<b>34</b>
1. Desarrollo de la metodología para evaluar la gestión de auditoría interna.....	34
1.1 Criterios cualitativos.....	34
1.1.1 Ambiente Interno.....	35
1.1.2 Establecimiento de objetivos .....	39
1.1.3 Identificación de riesgos .....	41
1.1.4 Evaluación de riesgos .....	42
1.1.5 Respuesta al riesgo .....	43
1.1.6 Actividades de control .....	43
1.1.7 Información y comunicación .....	43
1.1.8 Monitoreo .....	44
1.2 Variables de evaluación.....	45
1.3 Sistema de Puntaje.....	45

1.4 Calificaciones .....	46
<b>Capítulo V. Aplicación de la metodología y análisis de resultados.....</b>	<b>47</b>
1. Aplicación de la metodología en Caja Popular .....	47
2. Análisis de los resultados y planes de acción recomendados .....	49
2.1 Análisis de los resultados .....	49
2.2 Planes de acción .....	52
2.2.1 Mejoras a la estrategia .....	52
2.2.2 Mejoras a la estructura.....	53
2.2.3 Mejoras para el personal.....	54
2.2.4 Mejoras en los procesos.....	54
<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>57</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>59</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>60</b>
<b>Nota biográfica.....</b>	<b>76</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Estructura del sistema financiero .....	21
Tabla 2.	Puntos de atención de las empresas microfinancieras no bancarias.....	22
Tabla 3.	Calidad de la cartera de créditos .....	24
Tabla 4.	Número de horas para actividades anuales .....	30
Tabla 5.	Relación entre COSO y los elementos claves de una gestión de auditoría basada en riesgos.....	35
Tabla 6.	Aplicación de la metodología a Caja Popular .....	47

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Gestión de riesgos .....	12
Gráfico 2. Producto Bruto Interno: 2005-2012 .....	18
Gráfico 3. Sistema Financiero: evolución de los criterios directos .....	19
Gráfico 4. Sistema Financiero: evolución de los depósitos .....	19
Gráfico 5. Composición del sistema financiero peruano .....	20
Gráfico 6. Saldo de activos al 30 de junio de 2012.....	21
Gráfico 7. Distribución de créditos de consumo y créditos a la micro y pequeña empresa por tipo de empresa.....	22
Gráfico 8. Evaluación de las colocaciones.....	23
Gráfico 9. Composición de la cartera de créditos al 30 de junio de 2012.....	24
Gráfico 10. Composición del pasivo al 30 de junio de 2012 .....	25

## Índice de anexos

Anexo 1. Organigrama de la Caja Popular .....	61
Anexo 2. Plan de Trabajo de la unidad de Auditoría Interna de Caja Popular .....	62
Anexo 3. Cuestionario de grado de cumplimiento de las Normas Internacionales sobre atributos y desempeño emitidos por el IIA .....	63
Anexo 4. Criterios de evaluación y la determinación de la variable de importancia .....	65
Anexo 5. Reseña de expertos consultados .....	68
Anexo 6. Calificación .....	69

## **Capítulo I. Introducción**

La Auditoría Interna debe ser una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta; está concebida para agregar valor a la gestión de la empresa al ayudarla a cumplir con sus objetivos y mejorar la eficacia de la gestión de riesgos y del gobierno corporativo. Esta breve descripción de lo que debería ser una auditoría eficaz y eficiente, está relacionada con una gestión de auditoría basada en riesgos.

Actualmente, son pocas las empresas del sistema financiero peruano que cuentan con una auditoría basada en riesgos o que cumplan con los estándares de calidad y mejores prácticas para realizar esta gestión, debido a diferentes factores como recursos insuficientes, enfoques erróneos de metodologías, presupuestos escasos o falta de capacitación.

El presente trabajo busca desarrollar una metodología de calificación que permitirá conocer de manera cualitativa las fortalezas y debilidades de la gestión de auditoría interna en la Caja Popular, sobre la base de esta información, se presentarán planes de acción que le permitirá contar con una gestión de auditoría interna basada en riesgos y cumplir así con las expectativas del ente regulador.

Cabe indicar que la metodología presentada ha sido trabajada y consultada por expertos en la materia, quienes a lo largo del trabajo dieron sus opiniones y aportes para lograr una metodología de evaluación coherente y útil.

El Capítulo II presenta la definición de auditoría basada en riesgos y las ventajas para las empresas al contar con una gestión de este tipo; asimismo, se muestra el marco regulatorio en el Perú definido por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP y las mejores prácticas internacionales, así como una descripción de la situación de la gestión de auditoría interna en el sector financiero peruano.

El Capítulo III contiene la situación del sistema financiero peruano, en el que se observa un crecimiento importante en los últimos años, sobre todo en el sector microfinanciero. También se incluye la descripción de la Caja Popular, empresa líder en el sector microfinanciero peruano, que tiene como principales objetivos fomentar el ahorro, principalmente en aquellos sectores de la población que no tienen acceso a la banca tradicional. Asimismo, se describe la situación actual de la gestión de auditoría interna, la cual en términos generales presenta debilidades

importantes en diferentes aspectos como políticas, procedimientos y metodología, entre otros.

En el Capítulo IV se desarrolla la metodología de calificación de la gestión de auditoría interna, la cual se basa en ocho componentes generales que están alineados al COSO-ERM, tales como ambiente interno, establecimiento de objetivos, identificación, evaluación, tratamiento, información y comunicación y monitoreo. A su vez, para cada uno de estos componentes, se han desarrollado criterios específicos definidos de acuerdo con los estándares internacionales de auditoría interna aprobados por el Instituto de Auditores Internos (IAI), que incluyen las normas de atributo, desempeño y estándares de calidad, así como los requerimientos regulatorios vigentes emitidos por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

El Capítulo V contiene la aplicación de la metodología en la Caja Popular así como el análisis de resultados y los planes de acción recomendados a la Caja para lograr contar con una auditoría basada en riesgos.

## **Capítulo II. Auditoría basada en riesgos**

### **1. Auditoría Basada en Riesgos (ABR)**

El enfoque de la función de auditoría interna en el siglo XX consistía en brindar recomendaciones basadas en los incidentes que se identificaban en las revisiones de transacciones pasadas y operaciones históricas del sistema de control interno.

Actualmente, los métodos de auditoría y sus tendencias han evolucionado, siendo la Auditoría basada en Riesgos el modelo de gestión utilizado por las empresas. Este enfoque cambia la visión de auditoría, de tal forma que no solo consiste en realizar una actividad verificadora de transacciones soportadas en información contable, sino que lleva a un conocimiento estructurado que combina la determinación y la valoración de los riesgos de un negocio y la evaluación de los controles que mitigan dichos riesgos.

La expresión “basada en riesgos” se viene utilizando desde finales de los años 90 y corresponde a la perspectiva que se usa para analizar y actuar en el mundo, no solo del sistema financiero sino también de la regulación y la supervisión, lo cual se evidencia en la normativa vigente dada por la Superintendencia.

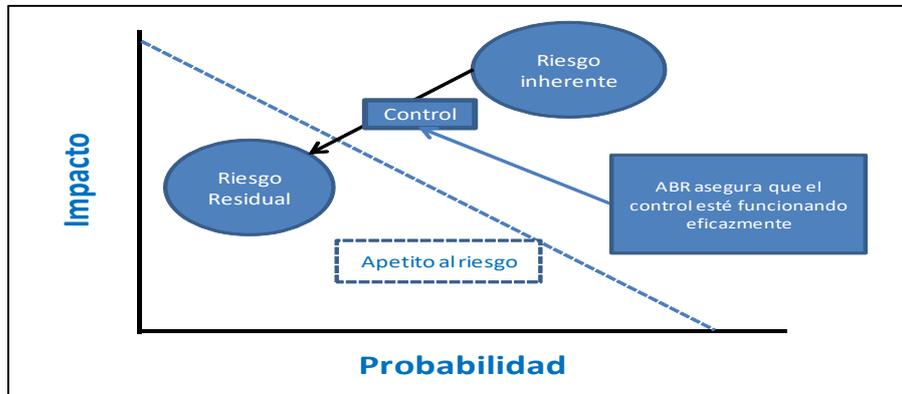
La auditoría basada en riesgos es una metodología que se utiliza para garantizar que los riesgos de la empresa están siendo gestionados dentro del apetito de riesgo establecido por la organización, es decir, a un nivel considerado aceptable por el Directorio.

Una buena gestión de riesgo es un sistema de control interno que reduce los riesgos a un nivel aceptable por la empresa. En el gráfico 1 se muestra la relación entre el apetito de riesgo (línea punteada), los riesgos antes de controles (riesgos inherentes) y los riesgos residuales, es decir, luego de implementar las medidas de control.

Contar con una auditoría basada en riesgos no significa dejar de lado las fases tradicionales de la actividad de auditoría interna, como son la planificación anual, ejecución del trabajo, comunicación de conclusiones, seguimiento de recomendaciones, entre otras, sino que significa realizar el plan anual de trabajo enfocado a riesgos; ello permite establecer un ciclo de auditoría superior a un año, utilizar los recursos humanos en forma eficiente para atender las actividades más riesgosas del negocio en un corto plazo e ir compartiendo el trabajo hacia aquellas que

tienen un nivel de confianza o menor riesgo en un periodo de tiempo mayor.

**Gráfico 1. Gestión de riesgos**



Fuente: Bell Timothy, Peecher Markee, Salomon Ira, Marris Frank O., Thomas Howard, 2008

Para lograr este objetivo es necesario empezar desde el plan anual de auditoría, el cual se debe realizar teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ La identificación, valoración y priorización de los riesgos de la empresa, con el fin de determinar las áreas auditables de mayor importancia.
- ✓ Exigencias de los reguladores.
- ✓ Administrar los recursos en forma eficiente y efectiva, asegurando que se enfoquen en actividades auditables de riesgo alto.

Asimismo, las funciones de auditoría interna se deben dirigir hacia la realización de las siguientes actividades:

- ✓ Incorporar en la función de auditoría la visión del riesgo que tiene la organización.
- ✓ Analizar los procesos de la empresa, de tal forma que se logre conocer la cadena de valor, los procedimientos y la organización de sus actividades.
- ✓ Conocer el plan estratégico de la empresa y vincularlo con el plan de auditoría de forma que refuerce el aseguramiento de los objetivos organizacionales.
- ✓ Utilizar herramientas o metodologías adecuadas para realizar una identificación y evaluación de los riesgos, lo que les permitirá contar con el mapa de riesgos de la empresa.
- ✓ Realizar los informes de auditoría empleando un lenguaje de riesgos y no de control interno.

La ventaja de contar con una auditoría basada en riesgos es que permite gestionar las

actividades enfocándose en las áreas de mayor importancia; el auditor se concentra en los objetivos de la empresa más que en los resultados del control y se logra reportes más efectivos que se comunican utilizando un lenguaje simple.

Actualmente, existen prácticas internacionales para que las empresas logren una auditoría basada en riesgos y sobre las cuales recientemente la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP ha actualizado el marco regulatorio existente y ha emitido nuevas regulaciones. Estos aspectos serán comentados en la siguiente sección.

## **2. Marco regulatorio y mejores prácticas**

Los estándares para la práctica profesional de auditoría interna, fueron establecidos por The Institute of Internal Auditors (IIA), con el propósito de definir los principios básicos que representen el ejercicio adecuado de la auditoría interna, proporcionar un marco para ejercer y promover un amplio rango de actividades de auditoría interna de valor añadido, establecer las bases para evaluar el desempeño de la actividad y fomentar la mejora de los procesos y operaciones de la organización.

Dichas normas están organizadas en tres grupos: las Normas de Atributos, las Normas de Desempeño y las Normas de Implantación. 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. Cabe señalar que las Normas sobre Atributos y sobre Desempeño se aplican a todos los servicios de auditoría interna.

Finalmente, las Normas de Implantación amplían las Normas sobre Atributos y Desempeño, proporcionando los requisitos aplicables a las actividades de aseguramiento y consultoría.

Al respecto, las actividades de aseguramiento se refieren a los exámenes objetivos de evidencias con el propósito de proveer una evaluación independiente de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno de una organización. Estos servicios incluyen evaluaciones financieras, de desempeño, de cumplimiento y de seguridad de sistemas, entre otros. Cabe indicar, que en este tipo de actividades, la naturaleza y el alcance del trabajo son determinados por el auditor interno.

Las actividades de consultoría son los servicios de asesoramiento, consejo y servicios afines proporcionados a los usuarios, cuya naturaleza y alcances están acordados entre ellos y se enfocan en añadir valor así como mejorar los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control de la organización, sin que el auditor interno asuma responsabilidades de gestión.

Adicionalmente a lo antes indicado, existen otros marcos normativos de mejores prácticas como el COSO ERM (Enterprise Risk Management), el cual está referido a un proceso formal para identificar, evaluar, responder, comunicar y monitorear los riesgos a lo largo de la organización, es decir, proporciona un enfoque de gestión de riesgo empresarial con énfasis en los controles internos.

El COSO ERM está compuesto por cuatro objetivos: estrategia, operaciones, información y cumplimiento, los cuales deben ser considerados por los auditores internos para analizar el sistema de control interno de la organización e identificar y evaluar los riesgos; así como por 8 componentes de alcance corporativo, los cuales se explican a continuación:

- ✓ Ambiente Interno: El ambiente interno abarca el carácter de la empresa, la “filosofía” para gestionar el riesgo; asimismo, considera la tolerancia al riesgo, la integridad y valores éticos del personal, la supervisión ejercida por los entes de gobierno, la competencia personal y la forma en que el Directorio asigna la autoridad y responsabilidad, y cómo organiza y desarrolla a sus empleados.
- ✓ Definición de objetivos: Los objetivos se trazan a escala estratégica y servirán como base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Los riesgos identificados y la respuesta que se les dé deberán estar alineados con los objetivos definidos.
- ✓ Identificación de eventos: Mediante la identificación se logra conocer los potenciales riesgos que en caso de ocurrencia podrían afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa. Estos riesgos pueden generarse de fuentes externas o internas.
- ✓ Evaluación del riesgo: La evaluación de los riesgos permite conocer la amplitud con que potencialmente pueden impactar en el logro de los objetivos. Para la evaluación se utilizan criterios de impacto y frecuencia basados en escalas técnicas cualitativas y cuantitativas.
- ✓ Respuesta al riesgo: Una vez evaluados los riesgos, se debe determinar cómo se responderá

a ellos en base a la tolerancia definida por el Directorio. La respuesta a los riesgos puede ser evitar, reducir, compartir o aceptar el riesgo.

- ✓ Actividades de control: Son aquellas políticas y procedimientos establecidos para llevar a cabo las respuestas al riesgo señaladas en el punto anterior. Las actividades de control pueden presentar una gama diversa: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y segregación de funciones.
- ✓ Información y comunicación: Se debe comunicar la información de una forma y en un marco de tiempo que permita a las personas asumir sus responsabilidades.
- ✓ Monitoreo: La gestión de riesgos se debe monitorear a través de actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas.

Estos componentes han sido tomados en cuenta por la Superintendencia para el establecimiento de sus normas como el Reglamento de la Gestión Integral de Riesgos (Resolución SBS N°37-2008), que incluye al control interno como parte integral de dicha gestión.

Además de ello, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP ha establecido diversos lineamientos que regulan la actividad de auditoría interna. Para dicha regulación una gestión de auditoría interna eficiente y efectiva constituye un elemento importante para la administración prudente de las empresas del sector financiero; además que la labor que desarrollan estas unidades sirve como mecanismo fundamental de apoyo a la supervisión y control que dicho organismo supervisor realiza.

Bajo estos lineamientos y basándose en las mejores prácticas, en el año 2008 la Superintendencia emitió la Resolución SBS N° 11699-2008 “Reglamento de Auditoría Interna” en la que se hace explícito que las empresas apliquen las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna y el Código de Ética emitidos por The Institute of Internal Auditors (IIA), y para el caso de los auditores de sistemas, se consideren las directrices previstas por el Information Systems Audit and Control Association (ISACA). Asimismo, dicho reglamento establece la obligatoriedad de realizar una auditoría basada en riesgos y define el esquema de subcontratación significativa de la función de auditoría interna y el co-sourcing.

Adicionalmente, en el presente año se publicó la Circular N° G-161-2012 referida a las

evaluaciones internas y externas de la auditoría interna, la cual entrará en vigencia en el 2013. Dicha normativa precisa los lineamientos que deben considerar las empresas supervisadas para realizar las evaluaciones de calidad y los esquemas permitidos.

Asimismo, a fines del presente año la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP lanzará el Sistema de Reporte de Auditoría Interna (SRAI), aplicativo que contempla el Informe de Gestión de Auditoría Interna, el Plan de Trabajo y los informes de avance relacionados con el cumplimiento del plan. El principal objetivo del Informe de Gestión de Auditoría Interna es recolectar información estándar para conocer la gestión de auditoría interna de las empresas supervisadas y comunicar futuras expectativas del supervisor, así como facilitar el envío por medios electrónicos del Plan de Trabajo y su seguimiento.

### **3. Gestión de la auditoría interna en el sector financiero peruano**

De acuerdo con lo definido por la Superintendencia, y acorde con los estándares internacionales, la auditoría interna debe ser una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, que agregue valor y mejore las operaciones de la empresa, aportando un enfoque sistemático y disciplinado en la evaluación y mejora de la eficacia de la gestión de riesgos y del gobierno corporativo, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Dado este requerimiento regulatorio, las empresas del sistema financiero peruano están obligadas a tener como parte de su organización una Unidad de Auditoría Interna, la cual debe estar a cargo de un funcionario de nivel gerencial a tiempo completo y dedicación exclusiva, que no puede realizar funciones de gestión. No obstante, la situación de auditoría interna en la mayoría de las empresas de dicho sistema no cumple con estos objetivos, debido a diferentes factores entre los cuales se pueden mencionar: escasos recursos humanos y tecnológicos, presupuesto económico insuficiente, desactualización de los funcionarios y metodologías mal enfocadas, entre otros.

En tal sentido, son pocas las empresas que cuentan con una unidad de auditoría que cumpla con los estándares de calidad y mejores prácticas para realizar esta gestión, así como una auditoría basada en riesgos. Actualmente, sólo dos empresas bancarias y una compañía de seguros, según información de la Superintendencia de Bancos, Seguros y AFP, cuentan con una auditoría basada en riesgos.

Considerando lo antes indicado, el presente trabajo se enfocará en el desarrollo de una

metodología de calificación basada en riesgos, que permitirá identificar y evaluar los potenciales riesgos en las unidades de auditoría de las empresas, considerando la regulación vigente y estándares internacionales. Asimismo, la metodología, al encontrarse alineada con los últimos requerimientos de la Superintendencia, facilitará a las empresas cumplir con las expectativas del ente regulador en lo relacionado con la gestión de auditoría interna.

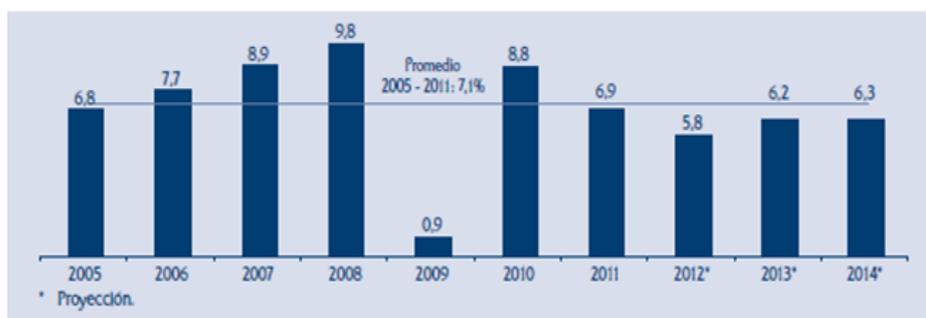
### Capítulo III. Caja Popular

Para el desarrollo del presente trabajo se ha seleccionado a una empresa del sector microfinanciero a la cual, por motivos de confidencialidad, se le ha denominado Caja Popular. De manera previa al desarrollo de la descripción de la empresa, es importante conocer la situación del sistema financiero peruano en los últimos años y la importancia que ha adquirido el sector microfinanciero en la economía peruana.

#### 1. Sistema Financiero peruano

En los últimos años, como se observa en el gráfico 2, la economía peruana ha venido creciendo sostenidamente a pesar de que en el entorno económico internacional persiste la incertidumbre acerca del crecimiento de los EEUU, el incremento de la deuda de países europeos y la desaceleración de la economía de China.

**Gráfico 2. Producto Bruto Interno: 2005 -2012**



Fuente: Banco Central de Reserva, 2012

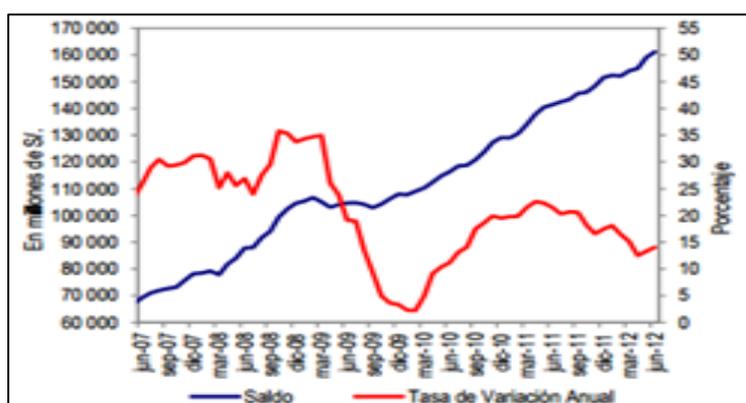
Durante el primer trimestre del año 2012, la economía peruana creció 6% principalmente por el dinamismo mostrado en los indicadores de demanda como son el consumo, la inversión privada y las exportaciones<sup>1</sup>. Sin embargo, hay que considerar que la actual coyuntura económica mundial puede afectar a nuestro país originando una menor demanda en las exportaciones, disminución en los ingresos por turismo y, por consiguiente, en el producto bruto interno, lo cual generaría una desaceleración en nuestra economía.

En el sistema financiero también se observa un crecimiento sostenido en los últimos años, dado

<sup>1</sup> Reporte de Inflación al mes de Junio 2012 del Banco Central de Reserva del Perú.

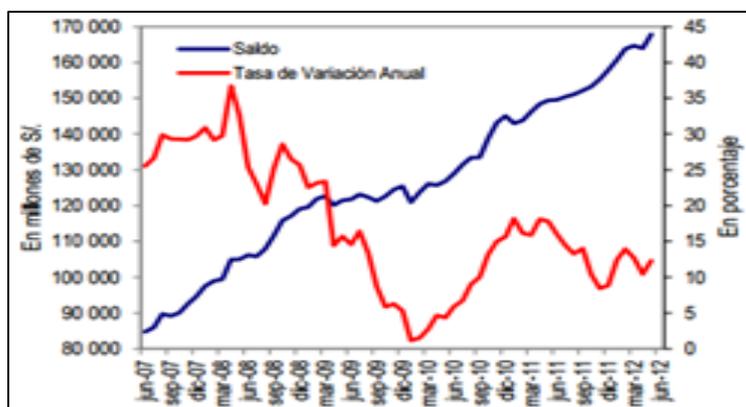
que la colocación de créditos respecto del producto bruto interno (PBI) pasó de 18,09% a 29,02%, mientras que los depósitos aumentaron de 22,62% a 30,84%. Este crecimiento se ve reflejado en el volumen de colocaciones (ver gráfico 3) y depósitos (ver gráfico 4), lo que ha permitido la expansión del acceso a los servicios bancarios y los niveles de profundización financiera, relacionada estrechamente con la inclusión financiera. Un objetivo importante para el gobierno actual consiste en que toda la población pueda acceder y utilizar de manera sostenida el conjunto de productos y servicios financieros.

**Gráfico 3. Sistema financiero: Evolución de los créditos directos**



Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2012

**Gráfico 4. Sistema financiero: Evolución de los depósitos**



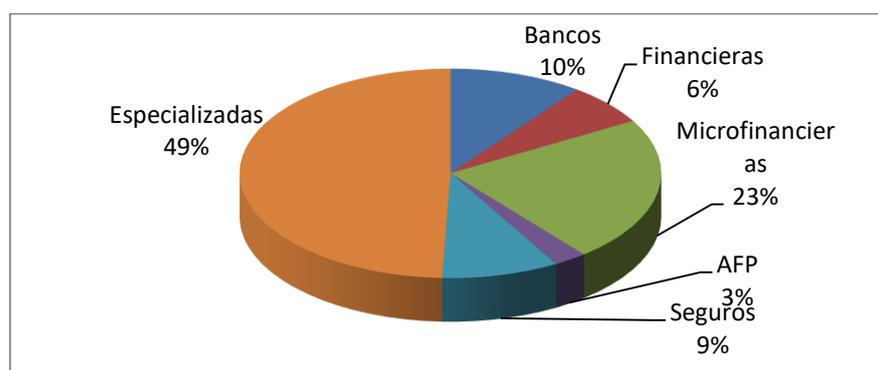
Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2012

Actualmente, el sistema financiero peruano está conformado por 156<sup>2</sup> empresas, las cuales se encuentran bajo el ámbito de supervisión de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP

<sup>2</sup> Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP

(SBS), distribuidas de la siguiente forma: 16 empresas bancarias de operaciones múltiples, 10 empresas financieras, 35 instituciones microfinancieras no bancarias (13 cajas municipales, 11 cajas rurales y 11 entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa - Edpymes), 14 Compañías de seguros, 4 Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (AFP), 4 Entidades Estatales, que incluye Banco de la Nación y Agrobanco, 2 empresas especializadas en arrendamiento financiero, 71 empresas especializadas en factoring, administración hipotecaria y transferencia de fondos, entre otras (ver gráfico 5).

**Gráfico 5. Composición del sistema financiero peruano**



Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2012

En el último año han ingresado al sistema el Banco Cencosud, las Edpymes Marcimex e Inversiones La Cruz y la Caja Rural de Ahorro y Crédito Incasur. Asimismo, se encuentran en proceso de autorización para operar en el Perú aproximadamente 14 empresas más, entre bancos, instituciones microfinancieras y compañías de seguros.

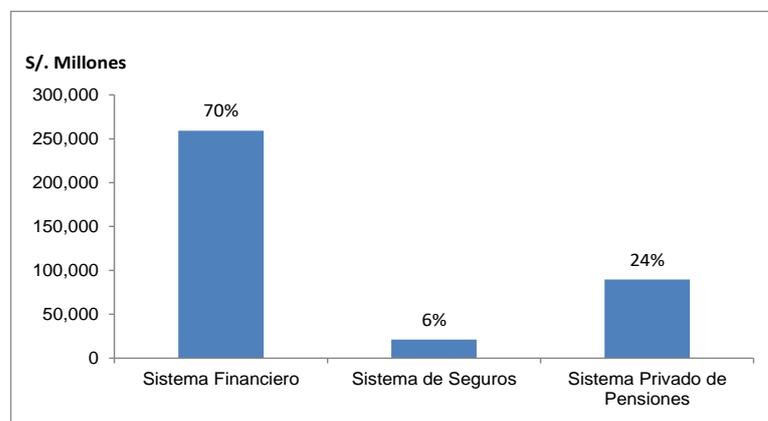
Al mes de junio del presente año, el saldo de activos del sistema financiero fue de S/369,782 millones de nuevos soles, de los cuales el 70% corresponde a bancos y microfinancieras, 24% a las Administradoras privadas de fondos de pensiones y 6% a Compañías de seguros (ver gráfico 6).

En cuanto a la colocación de créditos y captación de depósitos de dicho sistema, se observa que las empresas de banca múltiple (sin considerar al Banco de la Nación) mantienen un nivel de participación importante el cual representa más del 80% en ambos casos, seguidas por las entidades microfinancieras no bancarias, siendo las Cajas Municipales las más importantes en dicho sector, tal como se muestra en la tabla 1.

En cuanto a las empresas microfinancieras no bancarias, cabe indicar que uno de los factores

que ha contribuido a su crecimiento es la mayor cobertura de servicios brindados a nivel nacional en zonas de mayor pobreza a través de nuevos puntos de atención como son las agencias, los cajeros automáticos y los cajeros corresponsales.

**Gráfico 6. Saldo de activos al 30 de junio de 2012**



Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2012

**Tabla N° 1: Estructura del sistema financiero**

Empresas del Sistema Financiero Junio 2012	Créditos		Depósitos	
	Monto (S/. Millones)	%	Monto (S/. Millones)	%
<b>Banca Múltiple</b>	<b>139,859,430</b>	<b>87.0</b>	<b>152,459,025</b>	<b>90.7</b>
<b>Empresas Financieras</b>	<b>7,244,816</b>	<b>4.5</b>	<b>3,481,068</b>	<b>2.1</b>
<b>Entidades Microfinancieras No Bancarias</b>	<b>13,735,832</b>	<b>8.5</b>	<b>12,142,076</b>	<b>7.2</b>
<b>Cajas municipales (CM)</b>	<b>10,455,692</b>	<b>6.5</b>	<b>9,990,891</b>	<b>5.9</b>
<b>Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)</b>	<b>2,081,281</b>	<b>1.3</b>	<b>2,151,185</b>	<b>1.3</b>
<b>Edpyme</b>	<b>1,198,859</b>	<b>0.7</b>		<b>-</b>
<b>TOTAL</b>	<b>160,840,078</b>	<b>100</b>	<b>168,082,169</b>	<b>100</b>

Elaboración: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2012

En cuanto a las empresas microfinancieras no bancarias, cabe indicar que uno de los factores que ha contribuido a su crecimiento es la mayor cobertura de servicios brindados a nivel nacional en zonas de mayor pobreza a través de nuevos puntos de atención como son las agencias, los cajeros automáticos y los cajeros corresponsales.

Tal como se aprecia en la tabla 2, los puntos de atención con los que cuentan las Cajas Municipales, Rurales y Edpymes se han venido incrementado en los últimos tres años, siendo el

más importante el referido al número de cajeros corresponsales (canal de atención ofrecido únicamente por las Cajas Municipales).

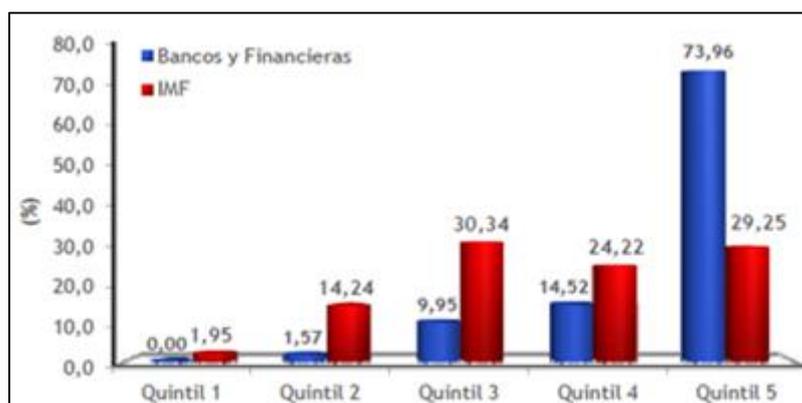
**Tabla 2. Puntos de atención de las empresas microfinancieras no bancarias**

Microfinancieras	Puntos de Atención								
	Oficinas			Cajeros Automáticos			Cajeros Corresponsales		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Cajas Municipales	450	504	530	163	271	298	368	739	2,603
Cajas Rurales	227	238	247	22	30	31			
Edpymes	105	115	247						
<b>Total</b>	<b>782</b>	<b>857</b>	<b>1,024</b>	<b>185</b>	<b>301</b>	<b>329</b>	<b>368</b>	<b>739</b>	<b>2,603</b>

Elaboración: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2012.

Es importante mencionar que el crecimiento de las entidades microfinancieras en los últimos años ha tenido un impacto positivo en el desarrollo de la inclusión social en el país. Estas entidades microfinancieras, a diferencia de las empresas bancarias y financieras, presentan una mayor participación de la población más pobre del país, lo cual se ve reflejado en la expansión de la red de canales de atención, con una notable descentralización geográfica de los servicios financieros, lo que ha contribuido a un mayor acceso a estos servicios a nivel departamental (ver gráfico 7).

**Gráfico 7. Distribución de créditos de consumo y créditos a la micro y pequeña empresa por tipo de empresa según nivel de pobreza (diciembre 2011)**



Quintiles ponderados por la población, donde el 1=Más pobre y el 5=Menos pobre.

Fuente: Mapa de Pobreza Distrital de Foncodes 2006, actualizado en el censo 2007.

Finalmente, como se ha mencionado, el sistema financiero peruano viene mostrando tendencias

favorables asociadas a sólidos fundamentos macroeconómicos, reforzadas con regulación prudencial y una supervisión basada en riesgos adecuada a las características de la economía peruana.

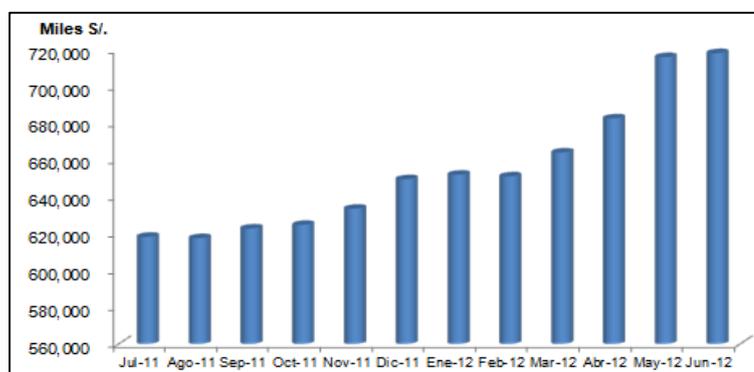
## 2. Descripción de la empresa

La Caja Popular es una de las principales entidades dentro del sector microfinanciero de nuestro país, que se rige por la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (Ley N°26702), por La Ley General de Sociedades, así como por las disposiciones establecidas por el Banco Central de Reserva del Perú y la Contraloría General de la República.

La Caja Popular tiene como principales objetivos fomentar el ahorro, principalmente en aquellos sectores de la población que no tienen acceso a la banca tradicional, desarrollar el crédito de consumo bajo la modalidad de microcrédito prendario, otorgar créditos a la micro, pequeña y mediana empresa nacional y dinamizar el sector inmobiliario mediante el fomento de créditos inmobiliarios y créditos para financiamiento de viviendas.

A la fecha, el capital social de la Caja Popular es de aproximadamente S/. 95 millones de soles, y cuenta con más de 54 mil clientes en créditos y con más de 61 mil clientes en ahorros. En el primer semestre de 2012, sus colocaciones presentaron un crecimiento del 11% en relación al mes de diciembre del 2011, debido principalmente al incremento de los créditos otorgados a la pequeña empresa (ver gráfico 8).

**Gráfico 8. Evolución de las colocaciones**

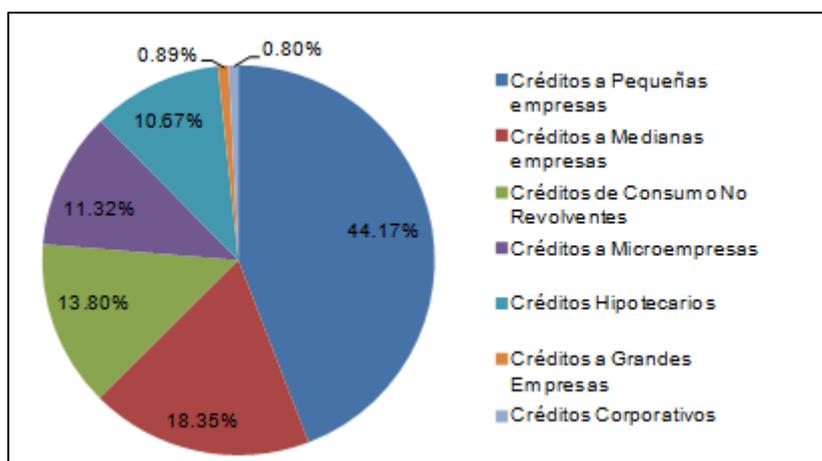


Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2012

En relación a la composición de la cartera de créditos, se observa que el principal mercado de la

Caja son los créditos otorgados a pequeñas empresas, los cuales representan el 44.17%, seguidos de los créditos a medianas y microempresas con una participación de 18.35% y 11.32% respectivamente. Asimismo, los créditos de consumo no revolventes alcanzan el 13.80%, mientras que los créditos hipotecarios el 10.67% (ver gráfico 9).

**Gráfico 9. Composición de la cartera de crédito al 30 de junio de 2012**



Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2012

Respecto a la calidad de la cartera de créditos, como se observa en la tabla 3, la tasa de morosidad medida por la cartera atrasada se ha incrementado, debido a un deterioro del entorno, relacionado con la crisis financiera internacional y la mayor competencia en el sector microfinanciero; no obstante, a pesar de este incremento la Caja Popular se mantiene por debajo del promedio de mercado.

**Tabla 3. Calidad de la cartera de créditos**

Indicador	Junio 2010	Junio 2011	Junio 2012
Cartera Atrasada / Créditos Directos (%)	3.16	4.90	5.92
Cartera de Alto Riesgo / Créditos Directos (%)	3.73	5.37	8.26

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2012

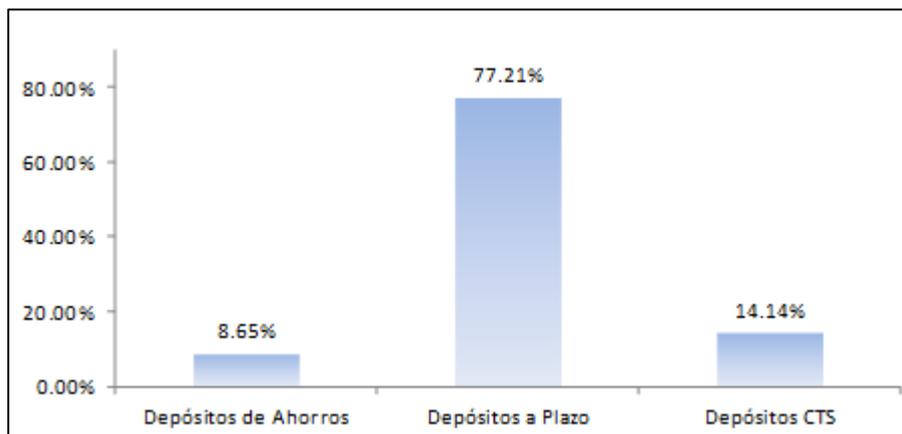
Cabe indicar que, como parte de los objetivos estratégicos de la Caja Popular, se ha considerado consolidar los productos crediticios orientados a los sectores que no cuentan con acceso a la banca tradicional, por lo que en el presente año dicha entidad viene trabajando en la fidelización de sus clientes; así como en obtener clientes nuevos y realizar programas para fomentar el pago oportuno de las cuotas.

En cuanto a los ratios de liquidez, la Caja Popular mostró una adecuada capacidad de pago, a

junio de 2012 el ratio de liquidez en moneda nacional fue de 63.39%, mayor al promedio del mercado, mientras que en moneda extranjera fue de 31.81%.

En relación a la captación de fondos, la Caja Popular se centra principalmente en los depósitos del público mediante los productos de depósito a plazo, cuenta CTS y cuentas de ahorro. Los depósitos a plazo representan el 77.21% del total de obligaciones con el público, lo cual determina una adecuada estabilidad de las fuentes de fondeo (ver gráfico 10).

**Gráfico 10. Composición del pasivo a junio 2012**



Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP

## 2.1 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la Caja Popular está encabezada por la Junta General de Accionistas y el Directorio, el cual está conformado por ocho directores, siendo seis de ellos independientes.

Asimismo, la empresa cuenta con el Comité de Auditoría y el Comité de Riesgos. Cabe indicar que dichos comités dependen orgánica y funcionalmente del Directorio, al igual que la Unidad de Auditoría Interna, la Unidad de Riesgos y el Oficial de Cumplimiento.

De otro lado, la Caja cuenta con las Gerencias de Administración y Contabilidad, Tecnología de Información, Gerencia de Finanzas y Operaciones, la Gerencia de Negocios y la Oficina de Atención al Usuario. A la fecha 703 trabajadores conforman la Caja Popular.

## 2.2 Diagnóstico de la gestión de auditoría interna en la Caja Popular

Para realizar el diagnóstico de la empresa en relación a la gestión actual de auditoría interna, se

llevó a cabo entrevistas personales con los diversos participantes en dicha gestión, como son el gerente de auditoría, el supervisor y un auditor senior de la Unidad de Auditoría, dos directores, el gerente general, el gerente de riesgos, el gerente de negocios y el gerente de finanzas y operaciones.

Las entrevistas con el Gerente de Auditoría estuvieron enfocadas en conocer la organización de la Unidad de Auditoría, las características del personal que conforman dicha unidad, las etapas de la metodología utilizada para las evaluaciones, el procedimiento para definir el plan de trabajo, las capacitaciones, el presupuesto de la unidad y las presentaciones periódicas realizadas al Comité de Auditoría y al Directorio.

Las entrevistas realizadas con el supervisor y con el auditor senior de la Unidad de Auditoría, estuvieron orientadas a conocer la aplicación de la metodología, es decir, desde el planeamiento hasta el informe final de la evaluación, así como el tratamiento de los papeles de trabajo.

Las reuniones efectuadas con el gerente general y los gerentes de línea, sirvieron para conocer la opinión que tenían sobre los informes remitidos por la Unidad de Auditoría Interna, enfocados en la oportunidad, integridad y confiabilidad de la información presentada.

Las reuniones con los directores fueron de utilidad para conocer la participación de la Unidad de Auditoría Interna en el planeamiento estratégico de la empresa y el lineamiento de esta unidad para el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos.

Adicionalmente, se revisaron los diferentes documentos internos que norman la gestión de auditoría interna como son manuales y procedimientos, así como las actas de sesiones del directorio, del Comité de Auditoría, del Comité de Negocios y del Comité de Riesgos. También se revisaron los Manual de Organización y Métodos, el Código de Conducta y el Estatuto.

La Unidad de Auditoría Interna de la Caja Popular, de acuerdo con lo mostrado en el Organigrama (ver anexo I), depende orgánicamente del Directorio y reporta al Comité de Auditoría. Dicha unidad está conformada por el jefe de auditoría interna, quien tiene un rango de gerente, un supervisor, dos auditores senior y tres auditores junior.

### **2.3 Características del personal**

El personal que conforma la Unidad de Auditoría Interna, son profesionales de universidades prestigiosas del país, cuatro de ellos son contadores públicos colegiados, dos ingenieros de sistemas y uno es administrador de empresas. Actualmente, el jefe de auditoría, el supervisor y un auditor senior cuentan con estudios de postgrado.

En relación con las capacitaciones del personal de la Unidad de Auditoría Interna, se ve especial interés en que el personal de dicha unidad reciba capacitaciones continuas en diferentes temas relacionados con sus funciones, como son: gestión de riesgos, control interno, procesos, entre otros; sin embargo, ninguno cuenta con certificaciones internacionales como: CIA, CFSA, CCSA, CFE, CISA, entre otras.

### **3. Descripción de la gestión de la unidad de auditoría interna bajo el enfoque del COSO**

A continuación se describirá la gestión de auditoría interna de la empresa, bajo el enfoque de los ocho componentes del COSO, descritos en el Capítulo II.

#### **a. Ambiente Interno**

La Caja Popular cuenta con políticas y procedimientos establecidos para gestionar la actividad de auditoría interna, como son: el Estatuto, Código de Conducta, Manual de Auditoría Interna y el Reglamento del Comité de Auditoría, los cuales se describen a continuación:

- ✓ Estatuto: El Estatuto utilizado por la Unidad de Auditoría Interna es el aprobado por la empresa en general, es decir, las políticas y lineamientos, así como las responsabilidades incluidas en el documento aplican para todo el personal de la Caja Popular.
- ✓ Código de Conducta: El Código de Conducta empleado por la Caja Popular cuenta con los dos componentes principales que debe tener este tipo de documento: los Principios y las Reglas de Conducta. Como principios presenta: respeto, lealtad, confidencialidad, honestidad, equidad e integridad en el uso de recursos. Asimismo, las reglas de conducta se encuentran enfocadas a actividades que no se deben realizar dentro del ámbito de trabajo.

Dicho documento es de uso general en la empresa, es decir, todos los trabajadores tienen el deber de conocer este documento y dejar constancia de su lectura. El Departamento de Recursos Humanos es el encargado de llevar este control.

- ✓ Manual de Auditoría Interna: El manual que regula la actividad de auditoría interna incluye los objetivos, el alcance y los aspectos de una gestión integral de riesgos, así como los temas a incluirse en el Plan de Trabajo de la Unidad. Asimismo, dicho documento señala los procedimientos empleados para evaluar algunos procesos de la empresa como: la gestión de riesgo de crédito, riesgos de mercado y de liquidez y evaluación del sistema de prevención de lavado de activos, entre otros.

Otro aspecto importante es la participación del Directorio y el Comité de Auditoría en la gestión de auditoría interna. Se observa que el Directorio ha aprobado el Manual de Auditoría Interna, y recibe los informes de auditoría periódicamente, tomando conocimiento de las recomendaciones realizadas por dicha unidad.

En relación al Comité de Auditoría, se debe precisar que este se encuentra conformado por tres directores, uno de ellos independiente, el gerente general y el jefe de auditoría interna. Dicho comité ha establecido como parte de sus políticas que deberá renovarse al menos a un director cada tres años.

Asimismo, la Caja Popular cuenta con el Reglamento del Comité de Auditoría, en el cual se incluyen las funciones y los procedimientos operativos de dicho comité. A continuación, se mencionan las funciones más importantes:

- ✓ Vigilar el adecuado funcionamiento del sistema de control interno.
- ✓ Vigilar que los procesos contables y de reporte financiero sean apropiados.
- ✓ Informar al Directorio cuando tome conocimiento de la existencia de limitaciones en la confiabilidad de los procesos contables y financieros.
- ✓ 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 las medidas correctivas implementadas en función de las evaluaciones realizadas por Auditoría Interna, Auditoría Externa y la Superintendencia.
- ✓ Definir en coordinación con la Gerencia General, los lineamientos que deben contener las bases para la selección y contratación de los auditores externos.
- ✓ Definir los criterios para la selección, y contratación de los auditores así como fijar su remuneración y evaluar el desempeño, al igual que su régimen de incentivos monetarios.

Como se mencionó anteriormente, este reglamento también contiene los procedimientos operativos del Comité de Auditoría, tales como: la periodicidad con la que se realizarán las

sesiones que se ha establecido que sean en forma mensual con la posibilidad de realizar sesiones extraordinarias, en caso sea necesario; el quórum de las sesiones, delimitándose que deben asistir al menos dos miembros del comité para llevar a cabo las sesiones; y los funcionarios invitados por el comité, los cuales no tendrán derecho a voto, entre otros.

Respecto al proceso de evaluación de desempeño de los auditores internos, la Caja Popular cuenta con una metodología aplicada en toda la empresa, la cual contiene criterios a evaluar como: las competencias genéricas, orientación de resultados, trabajo en equipo, adaptación al cambio, servicio al cliente e innovación.

Finalmente, se debe resaltar que no se encontró evidencia que la Unidad de Auditoría Interna coordine las actividades que realizan las empresas de auditoría externa, así como tampoco que cuente con procedimientos para realizar las funciones de consultoría ni para el desarrollo de programas de aseguramiento y mejora de la calidad.

#### **b. Definición de Objetivos**

El segundo componente de COSO indica que los riesgos identificados, así como la respuesta a los mismos deben estar alineados con los objetivos estratégicos definidos por la empresa, en busca de identificar a tiempo los posibles eventos que pueden impedir alcanzar los objetivos trazados. Para cumplir con este componente la Unidad de Auditoría Interna debe trazar su Plan de Trabajo orientado a los objetivos estratégicos de la empresa.

La Caja Popular ha establecido catorce objetivos estratégicos a desarrollarse en el período del año 2012 al 2014, los cuales están relacionados con: i) la retención y expansión a nuevos segmentos de mercado, así como la fidelización de los clientes ya existentes; ii) mejorar la eficiencia y productividad de las operaciones de la Banca Pyme, mediante la ampliación de la cobertura de los canales de atención y del reforzamiento de la fuerza de ventas; iii) desarrollar una cultura de riesgos mediante la implementación de políticas de gobierno corporativo y el fortalecimiento de la cultura de riesgos en provincias y iv) preparar la plataforma tecnológica mediante la regularización de licencias de usuarios, adecuación del centro de cómputo principal y alternativo, así como la implementación de estándares de seguridad de la información en Banca Electrónica.

Sin embargo, se observa que el Plan de Trabajo definido por la Unidad de Auditoría Interna

consta de diecinueve actividades programadas, de las cuales quince buscan cumplir con las actividades requeridas por la Superintendencia, detalladas en la Resolución SBS N° 11699-2008 (ver anexo II), y las restantes, están orientadas a cumplir con algunos objetivos estratégicos de la Caja.

Asimismo, para el cumplimiento del Plan de Trabajo, la Unidad de Auditoría Interna ha considerado 252 días útiles, estimando que contará con 7 auditores en el transcurso del año, asignando el 97% del tiempo a actividades programadas y 3% a encargos especiales, tal como se muestra en la tabla 4.

**Tabla 4. Número de horas para actividades anuales**

Actividades	N° días /H	%
Actividades Programadas	1711	97%
Actividades No Programadas	53	3%
<b>Total</b>	1764	100%

Fuente: Elaboración propia, 2012

Finalmente, se observa que en tres actividades no se han cumplido con las fechas de evaluación programadas inicialmente, dado que estas han sido adelantadas. Estos cambios en el Plan no fueron informados al Comité de Auditoría.

Como parte del proceso de planeamiento, la Unidad de Auditoría Interna, al iniciar la evaluación de un proceso, debe desarrollar un entendimiento de la actividad a evaluar, para luego proceder a realizar un trabajo de planificación.

La etapa de planificación realizada por la Unidad de Auditoría Interna de la Caja Popular consiste en la formulación de un programa de trabajo, que comprende los objetivos de la evaluación y los procedimientos que se realizarán.

Cabe indicar, que los objetivos de evaluación están relacionados con el cumplimiento normativo que exige la Superintendencia y los procedimientos se encuentran enfocados a revisiones de cumplimiento normativo interno y del ente regulador.

Asimismo, la Unidad de Auditoría informa previamente a las gerencias respectivas, por medio de correo electrónico el inicio de la evaluación y, posteriormente, realiza reuniones con los

gerentes de dichas áreas, antes de iniciar las actividades. En estas reuniones se informa sobre los objetivos y alcances de la evaluación que se realizará.

#### **c. Identificación de riesgos**

Este componente se refiere a que se debe realizar una identificación de los riesgos significativos que podrían determinar que los objetivos estratégicos no se alcancen.

La Unidad de Auditoría Interna identifica situaciones relacionadas con el incumplimiento normativo interno de la empresa y de los organismos supervisores, las cuales en algunos casos son consideradas como riesgos, debido a que podrían generar una sanción por parte de los entes reguladores.

El enfoque dado en las evaluaciones realizadas no considera el ambiente externo ni los riesgos identificados previamente de la actividad evaluada, así como tampoco considera el riesgo de fraude.

#### **d. Evaluación de riesgos**

Para realizar la evaluación de riesgos, se debe utilizar criterios de impacto y frecuencia basados en técnicas cualitativas y/o cuantitativas. Se observa que la metodología que viene empleando la Unidad de Auditoría Interna no considera evaluar estos criterios.

Asimismo, los riesgos identificados no cuentan con una escala de calificación, es decir, si es un riesgo alto, medio o bajo, solo se considera al cierre del informe si la observación identificada se encuentra “en proceso” o “finalizada”.

#### **e. Respuesta al riesgo**

Este componente se refiere al tratamiento que se dará a los riesgos identificados en base a la tolerancia definida por el Directorio.

Se observa que la Caja Popular define planes de acción para todas las observaciones identificadas en las evaluaciones, sin priorizarlas por su importancia.. Cabe indicar, que dichos planes cuentan con un responsable para su implementación, pero en ningún caso se han establecido plazos de ejecución.

#### **f. Actividades de Control**

De acuerdo con lo indicado por COSO en este componente se debe evaluar la eficacia de los controles existentes.

Las evaluaciones realizadas por Auditoría Interna se orientan básicamente a debilidades en el control interno, sin tomar en cuenta, como parte de su metodología, la evaluación de la eficacia de los controles.

#### **g. Información y Comunicación**

La estructura de los informes realizados por la Unidad de Auditoría Interna es la siguiente:

- i. Motivo del examen.
- ii. Objetivos y alcance de la evaluación.
- iii. Marco normativo.
- iv. Procedimientos y técnicas de auditoría.
- v. Evaluación de la situación de la actividad.
- vi. Debilidad del control interno.
- vii. Observaciones.
- viii. Personal responsable de la evaluación.
- ix. Fecha de inicio y término del examen.

Asimismo, antes de emitir el informe, las observaciones encontradas son conversadas con las gerencias respectivas para sus descargos y, posteriormente, se procede a presentar el informe final al Comité de Auditoría, quien lo evalúa y lo eleva al Directorio en la siguiente sesión. Cabe indicar que este procedimiento no se encuentra indicado en ningún documento normativo.

#### **h. Monitoreo**

De acuerdo con lo indicado por COSO, la gestión de riesgos se supervisa a través de actividades permanentes de seguimiento. Al respecto, se aprecia que la Unidad de Auditoría Interna realiza un seguimiento trimestral a las observaciones y recomendaciones presentadas por Auditoría Interna, Auditoría Externa y la Superintendencia.

Asimismo, con la base de la evaluación realizada en función del COSO, señalada previamente en la presente sección, se aplicó un cuestionario para determinar el nivel de cumplimiento de la Caja Popular con relación a las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la

Auditoría Interna emitidas por The Institute of Internal Auditoris (IIA).

Como resultado de dicha evaluación se observa que la Caja Popular no cumple con muchos de los criterios establecidos por el IIA, tanto en normas de atributos como de desempeño (Ver Anexo III); como se indicó anteriormente, la normativa vigente de la Superintendencia requiere que las empresas apliquen las normas internacionales en su gestión, por lo que Caja estaría incumpliendo con lo requerido por el regulador.

## **CAPÍTULO IV. Metodología de calificación de la gestión de auditoría interna**

### **1. Desarrollo de la metodología para evaluar la gestión de auditoría interna**

La presente sección tiene como objetivo desarrollar una metodología de calificación para evaluar la gestión de auditoría interna, la cual puede ser aplicada a cualquier tipo de empresa del sector financiero, compañías de seguros y administradoras privadas de fondos de pensiones.

Esta metodología se basa en criterios estándares pero con cierto grado de flexibilidad, lo que permite evaluar las diferentes situaciones o condiciones que se presentan en cada empresa. El objetivo de su aplicación es determinar la situación actual de los distintos aspectos claves que conforman una gestión de auditoría interna, obteniendo una calificación final; asimismo, permitirá a las empresas identificar las debilidades o brechas que presentan en su gestión, lo que no les permite contar con una auditoría basada en riesgos.

La metodología de calificación se ha desarrollado tomando en consideración los ocho componentes del COSO ERM, el cual se encuentra alineado con la gestión de riesgos, así como aspectos claves que debe cumplir una auditoría basada en riesgos.

Estos 8 componentes se evalúan sobre la base de un total de 39 criterios cualitativos, los cuales recogen de manera razonable las características que debe tener una auditoría basada en riesgos. Dichos criterios son evaluados en función de dos variables: calidad de la gestión y la importancia relativa de cada criterio, las cuales permiten obtener puntajes que luego son asociados a una de las cinco calificaciones de riesgo posibles: A, B, C, D y E, siendo A la mejor y E la peor.

A continuación desarrollamos en forma más completa cada elemento de la metodología de calificación:

#### **1.1 Criterios cualitativos**

Como se mencionó, la metodología se basa en el uso de criterios cualitativos estandarizados y agrupados en los ocho componentes de control interno establecidos por el marco de trabajo COSO ERM (ver anexo IV).

Para lograr un mejor entendimiento de la relación entre los componentes del COSO ERM y los elementos con los que debe contar una gestión de auditoría interna basada en riesgos, se ha realizado un comparativo (ver tabla 5):

**Tabla 5. Relación entre COSO y elementos claves de una gestión de auditoría basada en riesgos**

<b>Componentes del COSO</b>	<b>Elementos Clave a considerar</b>
1. Ambiente interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estructura organizacional</li> <li>✓ Equipo profesional que conforma las áreas de AI: formación, competencias y desarrollo</li> <li>✓ Relación con los grupos de interés (stakeholders)</li> </ul>
2. Establecimiento de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Enfoque adecuado de objetivos</li> <li>✓ Planeamiento</li> <li>✓ Plan de trabajo</li> </ul>
3. Identificación de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Metodología para la ejecución de las actividades de auditoría</li> </ul>
4. Evaluación del riesgo	
5. Respuesta al riesgo	
6. Actividades de control	
7. Información y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Medios adecuados de reporte</li> </ul>
8. Monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Seguimiento</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2012

### **1.1.1 Ambiente interno**

#### **a. Políticas establecidas para la gestión de auditoría interna.**

La empresa debe contar con políticas y lineamientos para realizar las funciones de auditoría interna, por lo que se considera necesario que al menos cuente con los siguientes documentos:

- ✓ Estatuto que contenga el propósito, la autoridad y responsabilidad de la actividad de auditoría interna,
- ✓ Código de Ética o Conducta propio de la unidad,
- ✓ Manual de Auditoría Interna que incluya, como mínimo, el objetivo y el alcance de la actividad de auditoría interna, la metodología empleada y los procesos de comunicación interna, entre otros,
- ✓ Reglamento del Comité de Auditoría el cual señale las funciones del comité, la periodicidad de las reuniones y el reporte al Directorio.

#### **b. Independencia orgánica y funcional de las unidades de negocio y apoyo de la empresa.**

La función de la Unidad de Auditoría Interna debe estar ubicada en la organización en una

posición que maximice su eficacia y capacidad, por lo que se considera recomendable que dependa orgánicamente del Directorio. Asimismo, debe reportar al Comité de Auditoría, lo que permitirá que su función sea una actividad independiente y objetiva.

Por otro lado, el jefe de auditoría interna debe ser un funcionario de nivel gerencial a tiempo completo y dedicación exclusiva.

**c. Segregación de funciones entre la Unidad de Auditoría Interna y las demás unidades de la empresa.**

Auditoría Interna no debe realizar actividades operativas y otras actividades no relacionadas con la auditoría, ya que perdería su objetividad para evaluar de forma independiente las operaciones de la organización y ofrecer sugerencias imparciales.

**d. Asignación de recursos para la gestión de auditoría interna.**

La Unidad de Auditoría Interna debe contar con recursos suficientes de acuerdo con tamaño y complejidad de operaciones de la empresa. Asimismo, es recomendable que el equipo de auditoría cuente con profesionales especializados en sistemas de información. Para temas especializados debe tener facilidades para realizar subcontratación significativa o cosourcing.

**e. Asignación de recursos logísticos necesarios para realizar sus funciones.**

La Unidad de Auditoría Interna debe contar con un ambiente de trabajo independiente de otras áreas, así como con mobiliario y computadoras. Asimismo, debe contar con herramientas informáticas para desarrollar sus funciones (programas de análisis y de administración de base de datos).

**f. Experiencia del equipo de la Unidad de Auditoría Interna.**

Los auditores internos deben contar con perfiles profesionales que les permitan auditar los sectores operativos, financieros y de tecnología de la información de la organización, de tal forma que la actividad de auditoría posea en forma colectiva el conocimiento, la capacidad y demás competencias profesionales necesarias para cumplir con sus funciones. Asimismo, deben contar con certificaciones internacionales (CIA, CFSA, CCSA, CFE, CISA, entre otras).

**g. Capacitación dirigida al personal de auditoría interna.**

Debe existir una política escrita relacionada con la capacitación continua del equipo de auditoría interna, así como un presupuesto anual de capacitación para dicha unidad. El jefe de auditoría interna debe presentar las necesidades de capacitación de los integrantes, indicando las principales áreas de capacitación y el número de horas requeridas anualmente. Asimismo, debe existir una política relacionada con el interés de la empresa en que el personal de la unidad de auditoría interna obtenga certificaciones profesionales (CIA, CFSA, CCSA, CFE, CISA, entre otras).

**h. Procedimiento para evaluar el desempeño del personal de auditoría interna.**

Las evaluaciones de desempeño del personal de la Unidad de Auditoría Interna deben cubrir evaluaciones anuales, así como las realizadas después de cada auditoría. Estas deben ser utilizadas para medir y mejorar el desempeño y el desarrollo del personal en general.

**i. Participación del Directorio en la gestión de auditoría interna.**

El Directorio debe participar en la gestión de auditoría interna de la empresa, mediante la aprobación de los manuales, las políticas y el estatuto. Asimismo, debe recibir y analizar periódicamente los informes realizados por dicha unidad y definir las acciones necesarias en forma directa o indirecta a fin de que se subsanen las observaciones formuladas.

**j. Participación del Comité de Auditoría en la gestión de auditoría interna.**

El Comité de Auditoría debe revisar los informes realizados por la Unidad de Auditoría Interna y mantener informado al Directorio sobre:

- ✓ El cumplimiento de las políticas y procedimientos internos.
- ✓ La detección de problemas de control y administración interna.
- ✓ Las medidas correctivas implementadas en función de las evaluaciones realizadas por Auditoría Interna, Auditoría Externa y la Superintendencia.

De igual manera, el Comité debe definir los criterios para la selección y contratación del auditor interno y sus principales colaboradores, fijar la remuneración y evaluar el desempeño del jefe de auditoría interna, así como su régimen de incentivos.

**k. Relación con los stakeholders.**

El personal de la unidad de auditoría interna debe poseer un conocimiento razonable acerca del riesgo empresarial, gobierno corporativo, ambiente externo y estrategias de la organización con el fin de realizar actividades que aporten valor y mejoren las operaciones de las empresas.

El auditor interno debe asistir en calidad de invitado a las reuniones de los diferentes comités de la empresa (Negocios, Riesgos).

**l. Conformación del Comité de Auditoría.**

El Comité de Auditoría debe estar conformado por miembros independientes del Directorio, es decir, que no realicen actividades de gestión en la empresa y que cuenten con un perfil adecuado para cumplir con sus funciones.

**m. Administración de incentivos para la gestión de auditoría interna.**

La Unidad de Auditoría Interna debe contar con un sistema de incentivos que esté relacionado con su evaluación de desempeño. Este incentivo puede consistir en un bono de productividad.

**n. Coordinación de las actividades que realiza auditoría externa.**

La Unidad de Auditoría Interna debe coordinar con los auditores externos en lo que se refiere al trabajo de revisión que realizan, a fin de minimizar redundancias y evitar duplicar esfuerzos.

**o. Procedimientos para realizar funciones de consultoría por parte de auditoría interna.**

Deben existir procedimientos que establezcan claramente los lineamientos y alcances (acuerdos preestablecidos) para realizar la función de consultoría por parte de la Unidad de Auditoría Interna. Dichos lineamientos deben enfocarse en que el auditor interno mantenga la objetividad y no asuma responsabilidades de gestión.

El jefe de dicha unidad debe considerar la aceptación de las consultorías, cuando estas ayudan a mejorar la gestión de riesgos, añaden valor y mejoran las operaciones de la organización. Los encargos aceptados deben ser incluidos en el plan de trabajo.

**p. Alineamiento de la gestión de auditoría interna con las normas del IAI.**

La función de auditoría interna debe cumplir con las “Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna”, emitidas por el Instituto de Auditores Internos (IIA). Este aspecto es requerido por el Reglamento para la gestión de auditoría interna, Resolución SBS N° 11699-2008, emitida por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

**q. Procedimientos para el desarrollo de un programa de aseguramiento y mejora de la calidad que cubra todos los aspectos de la actividad de auditoría interna.**

La Unidad de Auditoría Interna debe disponer de herramientas y procedimientos apropiados que permitan desarrollar un programa de aseguramiento y mejora de la calidad, con el objetivo de autorregular y supervisar la adhesión a las normas profesionales establecidas. Estos procedimientos pueden ser: encuestas a los auditados, revisiones internas realizadas por la misma Unidad de Auditoría Interna o por una persona de la empresa que cuente con capacitación para realizarlas, entre otros.

Cabe mencionar que en el mes de enero del año 2012, la Superintendencia ha publicado la Circular N° G-161-2012, en la que indica que la función de auditoría interna de las empresas bajo su supervisión deben contar con evaluaciones internas, las que serán exigibles a partir del año 2013, así como con evaluaciones externas las cuales serán requeridas a partir del año 2014.

**1.1.2 Establecimiento de objetivos**

**a. Alineamiento de Auditoría Interna con los objetivos estratégicos de la empresa.**

El Plan de Trabajo de la Unidad de Auditoría Interna debe ser coherente con los objetivos estratégicos de la empresa. Asimismo, las actividades relacionadas con dichos objetivos, deben estar priorizados en el Plan de Trabajo.

**b. Conocimiento del grado de aceptación del nivel de riesgo definido por la empresa.**

El Directorio debe definir el nivel aceptable de riesgos para la organización, teniendo en cuenta la aceptación de riesgos diseñada para cumplir con los planes estratégicos de la empresa. Asimismo, el jefe de la Unidad de Auditoría Interna debe conocer dicho grado de aceptación.

**c. Identificación de los procesos críticos y no críticos.**

La Unidad de Auditoría Interna debe haber identificado los procesos críticos y no críticos de la empresa para el desarrollo de su plan de trabajo; dichos procesos deben estar documentados con el fin de lograr un nivel de entendimiento de las actividades de cada uno de ellos. Asimismo, no debe existir ningún proceso que se encuentre fuera del alcance de la actividad de auditoría interna.

**d. Diseño del Plan de Trabajo sobre la base de una evaluación de la prioridad y exposición al riesgo.**

El plan de trabajo debe considerar la evaluación de todas las actividades de la empresa en un horizonte de tiempo razonable (ciclo) que deberá ser definido por la Unidad de auditoría Interna. Cabe indicar que el ciclo de auditoría puede establecerse hasta de 5 años, dependiendo del tamaño y complejidad de las operaciones de la empresa.

Por otro lado, en el plan de trabajo se debe establecer el objetivo y alcance de los exámenes que se realizarán, la asignación de recursos humanos necesarios para su cumplimiento, así como también debe incluir las consultorías aceptadas.

Dicho plan de trabajo debe ser aprobado por el Directorio y por el Comité de Auditoría y se considera una práctica adecuada que se revise anualmente a fin de incorporar aspectos adicionales o realizar los cambios o ajustes pertinentes.

**e. Cumplimiento del Plan de Trabajo.**

Se debe identificar si son suficientes los fondos, la dotación y aptitudes del personal, la tecnología y otros recursos involucrados para cumplir con el plan.

Asimismo, en este aspecto se consideran las reprogramaciones realizadas al plan y el nivel de cumplimiento del mismo. Las modificaciones significativas deben ser aprobadas por el Comité de Auditoría e informadas a la Superintendencia, de acuerdo con lo señalado en el Reglamento para la gestión de auditoría interna, Resolución SBS N° 11699-2008.

**f. Planificación de las evaluaciones a realizar.**

La Unidad de Auditoría Interna debe realizar un trabajo de planificación para cada actividad a

evaluar, que incluya el objetivo, alcance, tiempo y recursos asignados. Asimismo, en esta etapa se debe desarrollar un entendimiento de la actividad a evaluar, a través del análisis de:

- ✓ Entorno de la unidad o área
- ✓ Sector al que pertenece la unidad a auditar
- ✓ Evaluación del negocio
- ✓ Estructura de la unidad
- ✓ Normatividad aplicable tanto interna como externa
- ✓ Informes de externos: auditores, consultores, supervisores
- ✓ Informes de otras áreas de la empresa
- ✓ Situación de las recomendaciones realizadas en auditorías anteriores

**g. Calidad de los programas de trabajo utilizados para realizar las evaluaciones.**

Los programas de trabajo deben cumplir con los objetivos de las actividades de auditoría interna. Deben establecer los procedimientos para identificar, evaluar y documentar información sobre la base de los riesgos identificados así como los recursos a utilizar.

El alcance de las actividades debe considerar la confiabilidad de la información financiera y operativa, la eficacia y eficiencia de las operaciones, la protección de activos y el cumplimiento de leyes, regulaciones y contratos.

**h. Procedimientos definidos para iniciar una evaluación**

La Unidad de Auditoría Interna debe comunicar formalmente a los involucrados el inicio de la auditoría, los plazos de realización y los objetivos, en una reunión de apertura donde se informa sobre estos aspectos al evaluado.

**1.1.3 Identificación de riesgos**

**a. Se consideran los riesgos previamente identificados en el proceso/actividad a evaluar.**

La Unidad de Auditoría Interna debe revisar y analizar la información existente en la empresa recabada en la etapa de planeamiento; así también puede apoyarse en las evaluaciones de riesgo operacional, proceso por el cual se identifican y evalúan los riesgos inherentes y controles de los procesos de la empresa. Asimismo, puede utilizar los informes realizados por Auditoría Interna, Auditoría Externa y la Superintendencia.

**b. Identificación de los riesgos significativos.**

La Unidad de Auditoría Interna debe revisar y analizar la información relevante del proceso a evaluar y de su entorno, de manera que se realice una identificación de los riesgos significativos que podrían impedir que los objetivos del proceso evaluado se alcancen. También debe considerarse el riesgo de fraude.

Asimismo, la identificación de riesgos debe incluir específicamente temas de tecnología de información.

**c. Clasificación de los riesgos identificados**

Como parte de la metodología, se debe diseñar la categorización de riesgos, de manera que estos se clasifiquen en: riesgo de crédito, estratégico, liquidez, mercado, operacional y reputacional.

**1.1.4 Evaluación de riesgos**

**a. Evaluación de los riesgos identificados.**

Para realizar la evaluación de riesgos se debe establecer una metodología que considere la probabilidad e impacto del riesgo identificado. La Unidad de Auditoría Interna debe utilizar un criterio estándar a nivel de la empresa, que puede ser cualitativo, cuantitativo o una combinación de ambos. En caso, la unidad no cuente con una metodología definida, podría tomar en consideración la metodología definida por el Área de Riesgos.

**b. Determinación de una escala de medición para determinar la importancia de los hallazgos.**

La Unidad de Auditoría Interna debe establecer una metodología consistente mediante la utilización de una escala de calificación de riesgos, lo que le permitirá conocer la importancia de los riesgos identificados (por ejemplo: alto/medio y bajo). Asimismo, se debe definir la materialidad para reportar los hallazgos.

**c. Actualización de los criterios para realizar la evaluación de riesgos.**

Los criterios para evaluar el impacto y la probabilidad deben estar alineados con los nuevos

resultados de las evaluaciones de auditoría interna, así como cambios en las empresas auditadas.

### **1.1.5 Respuesta al riesgo**

#### **a. Procedimientos para toma de acciones de respuesta frente a riesgos de nivel no aceptable.**

Las áreas auditadas deben definir planes de acción para aquellos riesgos que no estén dentro del grado de aceptación establecido por la empresa. Dichos planes deben incluir el responsable y fecha de implementación, información brindada por el área auditada. Deben estar en un documento aprobado.

#### **b. Propuestas de mejora formuladas por auditoría interna para la actividad evaluada.**

La Unidad de Auditoría Interna debe colaborar con la Alta Dirección para resolver problemas de negocios o mejorar los procesos. Asimismo, dicha actividad debe agregar valor a la organización mediante recomendaciones que no impliquen entrar en el desarrollo de la gestión de la empresa.

### **1.1.6 Actividades de control**

#### **a. Identificación y evaluación de los controles actuales.**

La Unidad de Auditoría Interna debe contemplar como parte de sus actividades el identificar y evaluar la efectividad de los controles existentes, mediante el establecimiento de criterios cualitativos y cuantitativos. Por ejemplo: si el control es aplicado como fue diseñado, la consistencia en la aplicación del control, la competencia del personal que ejecuta el control, entre otros. Dicha metodología debe estar formalizada en el Manual de Auditoría Interna.

### **1.1.7 Información y comunicación**

#### **a. Calidad de los informes de auditoría interna.**

Los informes de la Unidad de Auditoría Interna deben ser redactados en forma precisa, clara y con el nivel de detalle suficiente para su adecuada comprensión.

Asimismo, deben incluir al menos los siguientes aspectos, aunque no necesariamente en el orden indicado:

- ✓ Objetivo y alcance
- ✓ Evaluación de la actividad, identificando los riesgos detectados y su impacto en la empresa
- ✓ Calificación global
- ✓ Observaciones y recomendaciones
- ✓ Propuestas de planes de acción con el funcionario responsable y la fecha para su implementación
- ✓ Nombre del funcionario responsable de la evaluación así como las fechas de inicio y término de la evaluación.

**b. Comunicación al directorio y al comité de auditoría acerca de los resultados de los procesos de gestión de riesgos**

Deben existir políticas establecidas en las que se defina los tiempos límite para emitir los informes, ya que se debe comunicar oportunamente a los órganos de gobierno los resultados de las evaluaciones realizadas.

También deben existir procedimientos establecidos para reportar a la Alta Dirección sobre los riesgos que pudiesen exceder los niveles de apetito definidos por la empresa.

### **1.1.8 Monitoreo**

**a. Procedimientos para realizar el seguimiento a las recomendaciones formuladas por la Unidad de Auditoría Interna, AE y SBS.**

Deben existir procedimientos y políticas establecidas para realizar el seguimiento de las observaciones y recomendaciones pendientes de implementación, así como para las reprogramaciones que puedan solicitar los responsables de las áreas evaluadas, las cuales deberán ser aprobadas por el Comité de Auditoría.

Es importante, que esté definido si existe una función específica para realizar esta labor o si la asumirá el equipo de auditoría indistintamente.

**b. Procedimientos para archivo y salvaguarda de la información relevante.**

Deben existir procedimientos establecidos para mantener la información relevante (papeles de trabajo) que sustentan los resultados y conclusiones de las evaluaciones, así como los informes elaborados y comunicaciones informando los resultados de las evaluaciones realizadas.

## 1.2 Variables de evaluación

Los criterios cualitativos descritos en el punto anterior serán calificados en función de dos variables: calidad de la gestión y la importancia relativa de cada criterio.

La calidad de la gestión se determinará considerando la situación actual de la actividad de auditoría interna en la empresa, la cual se conocerá mediante entrevistas con las personas del Área de Auditoría Interna, revisión de las políticas y procedimientos establecidos y de la información que sustenta el cumplimiento de estas. (hasta ahora se le denominaba Unidad de Auditoría Interna)

La importancia relativa varía en cada criterio y se determina en relación a la importancia de su cumplimiento para contar con una auditoría basada en riesgos. Para la determinación de esta variable se contó con la ayuda de dos expertos en esta materia, quienes opinaron principalmente sobre la importancia dada a cada criterio (ver anexo V).

Las categorías disponibles para cada variable y su puntaje asociado son los siguientes:

Calidad	Puntaje
Insatisfactorio	1
Necesita mejora	2
Adecuado	3
Cerca de la mejor práctica	4

Importancia	Puntaje
Muy Importante	3
Importante	2
Poco importante	1

## 1.3 Sistema de Puntajes

Con el puntaje obtenido para cada variable, se obtiene un valor para cada uno de los criterios mediante la siguiente fórmula:

$$(0.5 * Q^{1/\alpha}) * (1 - 0.5) * I^{1/\alpha}$$

Dónde:

Q = variable de calidad

I = variable de importancia

$\alpha$  = factor exponencial

El puntaje para cada uno de los ocho componentes que conforman la metodología se obtiene mediante el promedio de los criterios que lo componen. Este puntaje, a su vez, es convertido a la escala del 0 – 10 (siendo 0 el peor valor y 10 el mejor).

La calificación final depende del promedio general de los valores asignados y distribuyendo los mismos entre cinco calificaciones.

Calificación	Rangos
<b>A</b>	9.1 -10
<b>B</b>	7.51 – 9
<b>C</b>	5.1 - 7.5
<b>D</b>	2.51 – 5
<b>E</b>	1.1 - 2.5

#### 1.4 Calificaciones

Las cinco calificaciones presentadas en el punto anterior representan diferentes características de acuerdo al avance en la implementación de una auditoría basada en riesgos referidos al ambiente interno, recursos, objetivos, metodología, papeles de trabajo, seguimiento y plan de trabajo. El detalle de estas calificaciones se encuentra en el anexo VI.

## CAPÍTULO V. Aplicación de la metodología y análisis de resultados

### 1. Aplicación de la metodología en la Caja Popular

Para realizar la aplicación de la metodología en la Caja Popular, se utilizó como fuente, la información obtenida de la situación actual de la gestión de auditoría interna, sección incluida líneas arriba.

En la tabla 6, se observa que la Caja Popular obtuvo una calificación de D, debido a las debilidades que presenta en su gestión de auditoría interna, las cuales serán presentadas en el siguiente subcapítulo acompañado de las recomendaciones que la empresa puede implementar.

**Tabla 6. Aplicación de la metodología a Caja Popular**

Criterio		Calidad	Importancia	Calificación Final	
<b>1.</b>	<b>AMBIENTE INTERNO</b>			<b>4.5</b>	<b>D</b>
1.a	Políticas y procedimientos establecidos para la gestión de auditoría interna	Insatisfactorio	Muy importante		
1.b	Independencia orgánica y funcional de las unidades de negocio y apoyo de la empresa	Adecuado	Muy importante		
1.c	Segregación de funciones entre la Unidad de Auditoría Interna y las demás unidades de la empresa	Adecuado	Muy importante		
1.d	Asignación de recursos para la gestión de Auditoría Interna	Adecuado	Muy importante		
1.e	Asignación de recursos logísticos necesarios para realizar sus funciones	Necesita mejora	Importante		
1.f	Experiencia y aptitudes del equipo de la Unidad de Auditoría Interna	Necesita mejora	Muy importante		
1.g	Capacitación dirigida al personal de auditoría interna	Insatisfactorio	Importante		
1.h	Procedimiento para evaluar el desempeño del personal de auditoría interna	Adecuado	Muy importante		
1.i	Participación del Directorio en la gestión de auditoría interna	Adecuado	Muy importante		
1.j	Participación del Comité de Auditoría en la gestión de auditoría interna	Adecuado	Muy importante		
1.k	Relación con los stakeholders	Adecuado	Importante		
1.l	Conformación del Comité de Auditoría	Necesita mejora	Muy importante		

1.m	Administración de incentivos para la gestión de auditoría interna	Necesita mejora	Importante
1.n	Coordinación de las actividades que realiza auditoría externa	Necesita mejora	Importante
1.o	Procedimientos para realizar funciones de consultoría por parte de auditoría interna	Insatisfactorio	Importante
1.p	Alineamiento de la gestión de auditoría interna con las nomas de IAI	Insatisfactorio	Importante
1.q	Procedimientos para el desarrollo de un programa de aseguramiento y mejora de la calidad que cubra todos los aspectos de la actividad de auditoría interna	Insatisfactorio	Importante
<b>2.</b>	<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>		
2.a	Alineamiento de auditoría interna con los objetivos estratégicos de la empresa	Insatisfactorio	Muy importante
2.b	Conocimiento del grado de aceptación del riesgo definido por la empresa	Necesita mejora	Importante
2.c	Identificación de los procesos críticos y no críticos	Insatisfactorio	Muy importante
2.d	Diseño del Plan de Trabajo en base a una evaluación de la prioridad y exposición al riesgo	Insatisfactorio	Muy importante
2.e	Cumplimiento del Plan de Trabajo	Necesita mejora	Muy importante
2.f	Planificación de las evaluaciones a realizar	Insatisfactorio	Muy importante
2.g	Calidad de los programas de trabajo utilizados para realizar las evaluaciones	Necesita mejora	Muy importante
2.h	Procedimientos definidos para iniciar una evaluación	Adecuado	Importante
<b>3.</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS</b>		
3.a	Riesgos identificados a nivel entidad	Necesita mejora	Importante
3.b	Identificación de los riesgos significativos	Necesita mejora	Muy importante
3.c	Clasificación de los riesgos identificados	Insatisfactorio	Importante
<b>4.</b>	<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>		
4.a	Evaluación de los riesgos identificados	Insatisfactorio	Muy importante
4.b	Determinación de una escala de medición para determinar la importancia de los hallazgos	Insatisfactorio	Muy importante
4.c	Actualización de los criterios para	Insatisfactorio	Importante

	realizar la evaluación de riesgos		
<b>5.</b>	<b>TRATAMIENTO</b>		
5.a	Procedimientos para toma de acciones de respuesta frente a riesgos de nivel no aceptable	Adecuado	Muy importante
5.b	Propuestas de mejora brindadas por auditoría interna de la actividad evaluada.	Insatisfactorio	Importante
<b>6.</b>	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>		
6.a	Evaluación de la eficacia de los controles establecidos.	Necesita mejora	Muy importante
<b>7.</b>	<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>		
7.a	Calidad de los informes de auditoría interna	Necesita mejora	Muy importante
7.b	Comunicación al Directorio y Comité de Auditoría acerca de los resultados de los procesos de gestión de riesgos	Necesita mejora	Muy importante
<b>8.</b>	<b>MONITOREO</b>		
8.a	Cumplimiento de los objetivos y metas establecidas al realizar la actividad de AI.	Insatisfactorio	Muy importante
8.b	Procedimientos para archivo y salvaguarda de la información relevante	Necesita mejora	Muy importante
8.c	Procedimientos para realizar el seguimiento de las recomendaciones formuladas por la Unidad de Auditoría Interna, AE y SBS.	Adecuado	Muy importante

Fuente: Elaboración propia, 2012

## 2. Análisis de los resultados y planes de acción recomendados

### 2.1 Análisis de Resultados

A continuación se presenta el análisis de la situación actual de la empresa separada en cuatro temas principales identificados como bases para contar con una gestión de auditoría basada en riesgos, como son el ambiente interno, establecimiento de objetivos, planeamiento y metodología:

#### a. Ambiente interno:

- Las políticas y procedimientos establecidos para la gestión de la Unidad de Auditoría Interna presentan importantes deficiencias, dado que el manual no señala las funciones y responsabilidades del área; asimismo, no cuenta con un estatuto ni un código de ética

propios, y el que se aplica actualmente no contiene lineamientos específicos para dicha unidad.

- La Unidad de Auditoría Interna depende del Directorio y reporta al Comité de Auditoría, dicho comité está conformado por dos directores, siendo solo uno director independiente.
- La Unidad de Auditoría Interna cuenta con personal suficiente para cumplir sus funciones de acuerdo al tamaño y complejidad de las operaciones de la Caja; asimismo, el equipo de auditoría está conformado por profesionales con experiencia en diferentes campos de empresas financieras, incluyendo especialistas en tecnología de información; no obstante, ninguno de los auditores cuenta con certificaciones internacionales.
- La unidad cuenta con un ambiente de trabajo adecuado; sin embargo, se observa la necesidad de incrementar los recursos logísticos (como laptops y licencias).
- Solo parte del personal de la Unidad de Auditoría Interna ha recibido capacitación durante el último año; se debe indicar, que no existe una política sobre la capacitación que debe recibir el equipo a lo largo de un año, así como tampoco se considera en el plan de trabajo las horas de capacitación.
- La Caja cuenta con una política de evaluación de desempeño para todos los empleados de la empresa, pero no existe un procedimiento de evaluación específico para el personal de auditoría interna.
- Los informes realizados por la Unidad de Auditoría Interna se presentan en forma bimensual al Directorio y mensual al Comité de Auditoría. Asimismo, se reporta cuatrimestralmente el seguimiento a las recomendaciones formuladas por auditoría interna, auditoría externa y la Superintendencia.
- Si bien auditoría interna participó como invitada en algunas sesiones del Comité de Negocios de la Caja, se observa que no es una práctica establecida y, por tanto, no se realiza con una frecuencia definida.
- La Unidad de Auditoría Interna coordina con la Unidad de Auditoría Externa para brindarle información de la empresa, pero no se observa que se realice una coordinación para minimizar duplicaciones o redundancias.
- No existen procedimientos que establezcan los lineamientos para realizar la función de consultoría; no obstante, auditoría interna ha realizado trabajos de consultoría requeridos por la Alta Dirección.
- No se han establecido procedimientos para cumplir con las normas del Instituto de Auditores Internos, así como para el desarrollo de un programa de aseguramiento.

**b. Establecimiento de Objetivos**

- El plan de trabajo no se ha desarrollado de acuerdo con el cumplimiento de lo requerido por la Superintendencia, debido a que la Caja no realiza su plan basándose en una matriz de riesgos. La Unidad de Auditoría Interna no ha identificado los procesos críticos y no críticos de la empresa en base a los riesgos identificados.
- La Caja ha definido el nivel aceptable de riesgo de la organización, como parte de la gestión de riesgo operacional. Este apetito está aprobado por el Directorio.
- El plan de trabajo se ha realizado sin considerar criterios significativos, como vacaciones y capacitaciones del personal de la unidad.
- Existen incumplimientos en el plan de trabajo aprobado.

**c. Planeamiento**

- El objetivo y alcance de las evaluaciones están enfocados al cumplimiento normativo.
- No todos los programas de trabajo cuentan con alcance, tiempo y recursos asignados, solo incluyen objetivos y actividades.
- Auditoría interna informa a las áreas a evaluar, mediante correo electrónico y una reunión previa, sobre los objetivos de la evaluación.

**d. Metodología**

- Auditoría interna no cuenta con una base de riesgos identificados previamente, por lo que su identificación se basa en el entendimiento previo que realiza al proceso.
- El enfoque utilizado para identificar los riesgos se centra solamente en el incumplimiento normativo.
- No se han establecido criterios para evaluar la probabilidad e impacto de los riesgos identificados, así como tampoco se cuenta con una escala de calificación de riesgos.
- Los resultados de las evaluaciones presentadas por auditoría interna se enfocan básicamente en las fallas o debilidades en los controles existentes.
- El esquema de los informes cumplen con las características mínimas requeridas por la Superintendencia.
- No se han establecido políticas sobre los tiempos límites de reporte o comunicación de los resultados de la evaluación.
- La Unidad de Auditoría Interna realiza el seguimiento de las observaciones presentadas por auditoría interna, auditoría externa y la Superintendencia en forma trimestral. Esta actividad se encuentra considerada en el plan de trabajo, ya que lo exige el ente regulador.

- Los sustentos de los informes se archivan en forma manual, mediante files. Estos se encuentran almacenados en la sala de reuniones de auditoría interna, sin contar con un resguardo físico adecuado.

## **2.2 Planes de acción**

Finalmente, en el presente subcapítulo se incluyen las recomendaciones presentadas como planes de acción, quedando a consideración de la empresa su uso e implementación. Para un mayor entendimiento de estos planes de acción, se han dividido en mejoras a la estrategia, estructura, proceso y personas.

### **2.2.1 Mejoras a la estrategia**

1. El Comité de Auditoría Interna debe estar conformado al menos por dos directores independientes, es decir, que no realicen labores de gestión en la Caja, de tal forma que se asegure la objetividad en las decisiones que se tomen.
2. Se debe formalizar la participación de la Unidad de Auditoría Interna, en calidad de invitado y en forma constante en los Comités de Negocios y Riesgos, entre otros. Es necesario esta participación para que dicha unidad se mantenga informada de la gestión de la empresa.
3. Debe alinearse la actual gestión de auditoría interna con las normas del Instituto de Auditores Internos; asimismo, es necesario contar con un plan de aseguramiento de la calidad.
4. La Caja debe mejorar la gestión de auditoría interna, es decir, debe establecer una metodología de auditoría basada en riesgos lo suficientemente robusta que le permita priorizar las actividades significativas para la empresa. Asimismo, en el caso que esta lista de actividades no incluya alguna de las evaluaciones requeridas por la Superintendencia, la empresa podrá solicitar autorización a dicho ente supervisor para excluir de su plan estas actividades.
5. La Unidad de Auditoría Interna puede utilizar el apetito definido por Riesgo Operacional como el nivel aceptable de riesgo de la organización.

### 2.2.2 Mejoras a la estructura

1. Es conveniente revisar los documentos normativos actuales que regulan la gestión de auditoría interna, considerando los siguientes puntos:
  - ✓ El Estatuto debe incluir el propósito, la autoridad y responsabilidad de la función de auditoría interna.
  - ✓ Se deben definir los servicios de aseguramiento y consultoría que brindará la Unidad de Auditoría Interna.
  - ✓ La Unidad de Auditoría Interna y el Comité de Auditoría deben tener estatutos diferentes que establezcan sus obligaciones específicas e independientes que tienen con la organización, considerando al mismo tiempo las interdependencias inherentes de ambos.
  - ✓ El Manual de Auditoría Interna debe contener las funciones y procedimientos de la unidad, las reglas de conducta, el proceso de planificación, las fases de la actividad de auditoría y los lineamientos para brindar el servicio de consultoría.
  - ✓ Debe existir un documento que sea de uso exclusivo para la Unidad de Auditoría Interna, que incluya los principios y reglas del Instituto de Auditores Internos, considerando los cuatro principios y doce reglas de conducta.
  
2. Se debe mejorar el plan de trabajo de auditoría interna dándole un alcance diferente a las actividades programadas, por ejemplo, la actividad referida a evaluar la gestión de riesgo operacional podría ser enfocada no sólo a la revisión del cumplimiento normativo de este riesgo, sino también al proceso de soporte de ventas, con lo que la actividad estaría alineada al objetivo estratégico “ampliación de cobertura de canales de atención y reforzamiento de las fuerzas de venta”. Asimismo, en la evaluación de la gestión integral de riesgos, requerida también por la Superintendencia, el alcance podría estar enfocado a la implementación de una adecuada estructura de gobierno corporativo, así como al fortalecimiento de la cultura de riesgos.
  
3. Para realizar el plan de trabajo, la Unidad de Auditoría Interna debe considerar las vacaciones y capacitaciones de su personal, para llegar a horas hombre netas más reales. Asimismo, debe mejorar la distribución de los tiempos asignados a las actividades programadas y no programadas. A continuación se indica un ejemplo:

N° Auditores	7
Días hábiles al año	252
Días de vacaciones	22
Días de capacitación	5

<b>Total Días/Hombre</b>	<b>Vacaciones (D/H hábiles)</b>	<b>Entrenamiento y capacitación (D/H Hábiles)</b>	<b>Neto disponible</b>
1,764	154	35	1,575
En horas para los 7 auditores			
14,112	1,232	280	12,600

	<b>Total D/H Neto</b>	<b>Auditorías programadas</b>	<b>Actividades no programadas</b>
En días por 8 horas	1,575	1,260	315
En horas	12,600	10,080	2,520

Una buena planificación debe considerar asignar suficientes horas de trabajo a las diferentes actividades del plan, lo que permitirá que este pueda cumplirse de acuerdo a lo programado.

### **2.2.3 Mejoras para el personal**

1. Se debe definir un procedimiento de evaluación de desempeño propio de la Unidad de Auditoría Interna, y que sea independiente de la evaluación integral que se realiza en la Caja.
2. Asignar más recursos logísticos a la Unidad de Auditoría Interna para lograr un desarrollo efectivo de sus funciones, por lo que sería necesario que la empresa adquiriera más licencias de ACL, así como un mayor número de computadoras portátiles, ya que por la naturaleza de la empresa, los auditores necesitan realizar trabajos de campo fuera de la oficina principal.
3. Se deben establecer políticas, o incluir en las actuales, las capacitaciones al personal de la Unidad de Auditoría Interna. Estas políticas deben reflejar el interés de la empresa por las certificaciones profesionales de sus auditores.

### **2.2.4 Mejoras en los procesos**

1. Formalizar los procedimientos realizados e incluirlos en el Manual de Auditoría Interna. Por ejemplo, todos los programas de trabajo deben contar con alcance, objetivos, tiempo, recursos asignados y actividades.
2. En las reuniones previas al inicio de una evaluación, debe existir la opción que las áreas soliciten evaluaciones específicas de algún tema que sea de su interés.

3. La identificación de riesgos no solo debe estar orientada a incumplimientos normativos, sino también a otros factores de riesgos, como son la competencia y la posibilidad de fraudes, entre otros.
4. La descripción del riesgo identificado debe incluir la causa y las consecuencias en caso de ocurrencia, para así obtener un mayor entendimiento de lo observado.
5. Desarrollar una metodología para evaluar los riesgos, basada en el desarrollo de criterios cualitativos y cuantitativos. Asimismo, es necesario contar con un sistema de calificación que permita conocer el impacto del riesgo. Cabe indicar, que la Unidad de Auditoría Interna puede utilizar la metodología que haya sido desarrollada por riesgo operacional, siempre y cuando esta sea adecuada y lo suficientemente robusta.
6. Establecer un nivel de aceptación del nivel de riesgo y de los lineamientos de respuesta al riesgo, de tal manera que se establezcan planes de acción sobre los riesgos significativos y las desviaciones que se presenten, y no sobre el total de riesgos identificados en las evaluaciones.
7. Se debe cumplir con la metodología establecida, por lo que los planes de acción formulados siempre deben contar con un responsable y una fecha de implementación.
8. Incluir criterios para evaluar la eficacia de los controles y procedimientos de prueba para verificar su efectividad (muestreo).
9. En los informes de auditoría interna se deben incluir las calificaciones del riesgo; asimismo, la estructura de las observaciones deben contar con: título, condición, criterio, consecuencia, causa, recomendaciones, plan de acción, responsable y fecha de compromiso.
10. Desarrollar un esquema de reporte, mediante una lista de distribución, que indique a quién ha de enviarse cada informe desarrollado, así como la periodicidad.
11. Establecer lineamientos para realizar el seguimiento de los planes de acción, tomando en consideración que se debe establecer el responsable en la Unidad de Auditoría Interna de realizar dicha actividad, la periodicidad de los seguimientos y de reporte a la Alta Dirección sobre la situación de dichos planes, así como la aprobación de las reprogramaciones de las

fechas de implementación, considerando que deben ser sustentadas por los responsables al Comité de Auditoría.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

El objetivo del presente trabajo fue desarrollar una metodología de calificación para evaluar la gestión de auditoría interna, la cual podrá ser aplicada a cualquier tipo de empresa del sector financiero, de seguros y administradoras privadas de fondos de pensiones.

Esta metodología permite identificar las brechas existentes entre la gestión actual de la empresa y una auditoría basada en riesgos, para lo cual toma como base el nivel de cumplimiento de los estándares internacionales de auditoría interna, aprobados por The Institute of Internal Auditors (IIA), así como la regulación vigente de los organismos supervisores. Estos criterios son valorados de acuerdo al grado de implementación o desarrollo observados en la empresa que se evalúa y, posteriormente, son ponderados por su nivel de importancia. Como resultado, se obtiene una calificación global de la gestión que realiza la Unidad de Auditoría Interna de la empresa. Cabe indicar que la metodología fue consultada y preparada con apoyo de expertos en auditoría interna, quienes mostraron su conformidad con el resultado de la creación de metodología de evaluación basada en COSO-ERM.

En el caso particular de la Caja Popular, empresa del sector microfinanciero peruano, la calificación obtenida fue “D”, la cual representa una gestión de auditoría interna con debilidades importantes en diferentes aspectos como políticas establecidas, metodología, cumplimiento y planeamiento de las actividades, entre otros; por lo que la empresa debe realizar acciones de mejora que le permitan alinearse con una gestión de auditoría basada en riesgos.

Dichas acciones de mejora suman 22 en total y han sido presentadas en el Capítulo IV del presente trabajo de investigación. Cabe indicar, que para su implementación es importante contar con el apoyo de la Gerencia y del Directorio de la empresa ya que varias de ellas responden a la falta de recursos humanos, capacitación en aspectos relevantes de sus funciones y recursos logísticos e informáticos, así como a la difusión de una adecuada cultura de control en la institución.

Finalmente, es importante indicar que al implementar una auditoría basada en riesgos, la

empresa podrá establecer un ciclo de auditoría multianual que le permitirá asignar sus recursos para evaluar frecuentemente aquellas actividades significativas y prioritarias que contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos o de mayor riesgo, así como a evaluar en periodos de tiempo más amplios aquellas que no presentan cambios o un nivel de riesgo bajo. Además, con este enfoque las recomendaciones formuladas por la Unidad de Auditoría Interna permitirán mejorar el control interno, anticiparse a cambios del entorno interno y externo y ser un socio estratégico de la empresa, así como cumplir con los requerimientos del ente regulador y alinearse con las futuras expectativas de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

## **2. Recomendaciones**

Las recomendaciones han sido presentadas como planes de acción en el Capítulo IV del presente trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

Banco Central de Reserva del Perú. “Reporte de Inflación – junio 2012. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2012-2014”.

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2012/junio/reporte-de-inflacion-junio-2012.pdf>, Junio 2012, fecha de consulta: 23 de agosto de 2012.

Bell Timothy, Peecher Markee, Salomon Ira, Marris Frank O., Thomas Howard. (2008). *Auditoría basada en riesgos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Instituto de Auditores Internos, (2009). “*Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna*”.

Instituto de Auditores Internos (2012). “*Manual de Aseguramiento de la Calidad*”.

Reding Kurt F, Paul J. Sobel, Urton Anderson, Michael J. Head, Sri Ramamoorti y Mark Salamasick. (2009). *Auditoría Interna: Servicios de aseguramiento y consultoría*. Estados Unidos. IIA.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2008). “*Resolución SBS N°11699- 2008 Reglamento de Auditoría Interna*”.

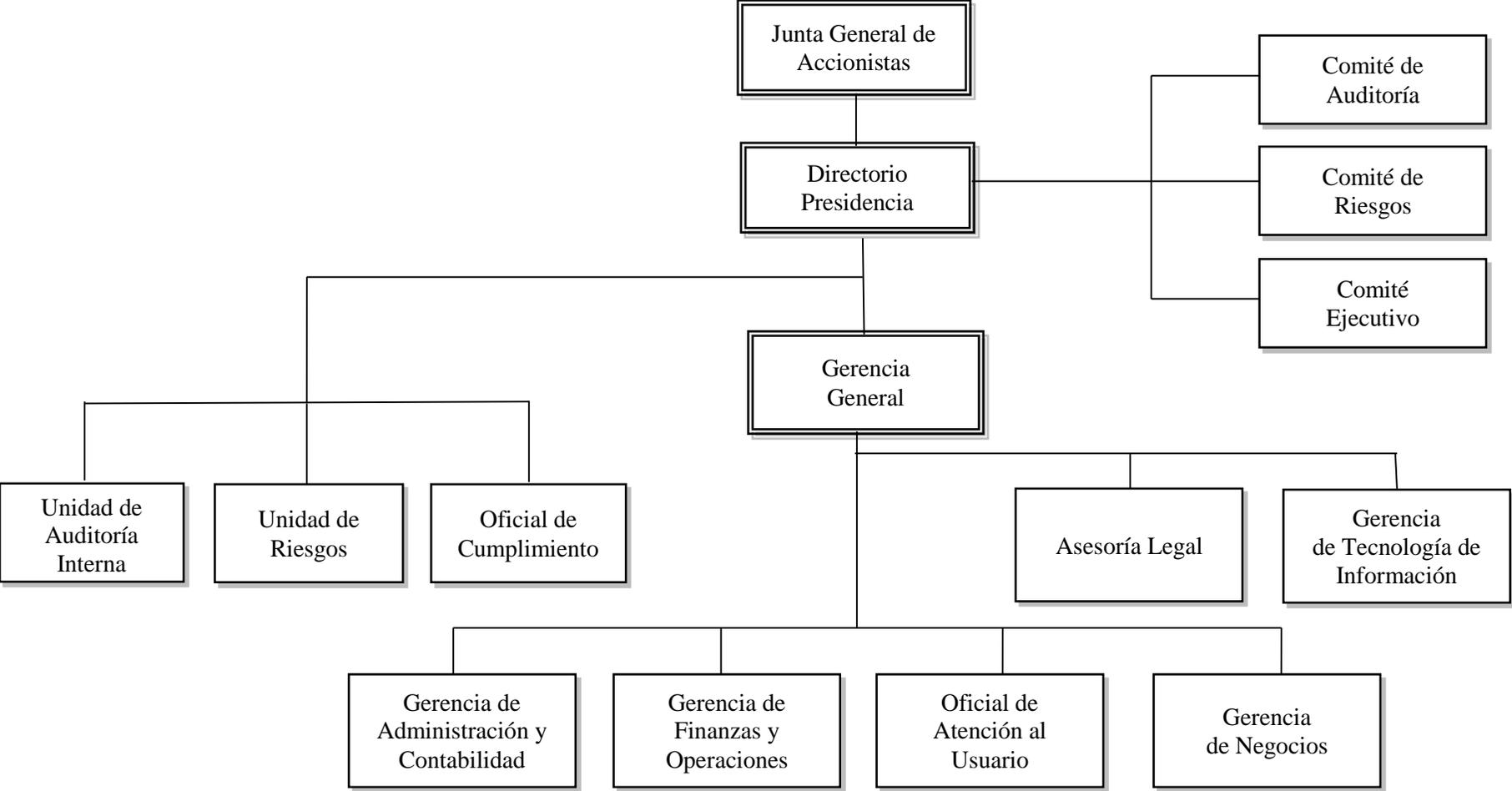
Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2012). “*Circular N° G-161-2012 - Evaluaciones internas y externas de la auditoría interna*”.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. “Evolución del sistema financiero a junio de 2012”. <http://www.sbs.gob.pe/>, Julio 2012, fecha de consulta: 29 de Agosto de 2012.

The Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF) (2011), *Quality Assessment Manual for the Internal Audit Activity*. Updated 6th edition.

## **Anexos**

Anexo 1. Organigrama Caja Popular



## Anexo 2. Plan de Trabajo de la Unidad de Auditoría Interna Caja Popular

Actividades Programadas	Resolución SBS N° 11699-2008 <sup>3</sup>
1. Seguimiento del cumplimiento de las recomendaciones formuladas por los entes de control.	X
2. Gestión del riesgo de crédito: clasificación y provisión de la cartera	X
3. Cumplimiento de los límites operativos : individuales y globales	X
4. Gestión de riesgo operacional	X
5. Sistema de atención al usuario	X
6. Cumplimiento sobre vinculación y grupo económico	X
7. Criterios de asignación y cumplimiento de los requerimientos de capital por cada tipo de riesgo	X
8. Al portafolio de inversiones	X
9. Procesos de gestión integral de riesgos	X
10. Gestión del riesgo cambiario crediticio	X
11. Gestión del riesgo de sobreendeudamiento	
12. Operaciones refinanciadas y reprogramadas	
13. Tecnología de información	
14. Gestión de riesgo de mercado	X
15. Bienes adjudicados y recuperados	
16. Implementación del riesgo de crédito	
17. Criterios de asignación y cumplimiento de los requerimientos de capital por cada tipo de riesgo	

<sup>3</sup> Actividades programadas en la Resolución SBS N°11699-2008 – Anexo A

**Anexo 3. Cuestionario de grado de cumplimiento de las Normas Internacionales sobre atributos y desempeño emitidas por IIA**

<b>NORMAS SOBRE ATRIBUTOS</b>	<b>Nivel de cumplimiento</b>
<b>1000 Propósito, autoridad y responsabilidad (estatuto)</b>	<b>CP</b>
<b>1010 Reconocimiento de la definición de auditoría interna, el Código de Ética y las Normas en el Estatuto de Auditoría interna</b>	<b>CP</b>
<b>1100 Independencia y Objetividad</b>	<b>C</b>
1110 Independencia de la organización	C
1111 Interacción directa con el Consejo	C
1120 Objetividad Individual	C
1130 Impedimentos a la independencia u objetividad	C
<b>1200 Capacidad y cuidado profesional</b>	<b>C</b>
1210 Capacidad	C
1220 Debido cuidado profesional	C
1230 Desarrollo profesional continuo	C
<b>1300 Programa de aseguramiento y mejora de la calidad</b>	<b>NC</b>
1310 Requisitos del programa de aseguramiento y mejora de la calidad	NC
1311 Evaluaciones internas	NC
1312 Evaluaciones externas	NC
1320 Informe sobre el programa de aseguramiento y mejora de la calidad	NC
1321 Utilización de “Cumple con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna”	NC
1322 Declaración de incumplimiento	NC
<b>NORMAS SOBRE DESEMPEÑO</b>	<b>Nivel de cumplimiento</b>
<b>2000 Administración de la actividad de auditoría interna</b>	<b>CP</b>
2010 Planificación	CP
2020 Comunicación y aprobación	C
2030 Administración de recursos	CP
2040 Políticas y procedimientos	CP
2050 Coordinación	CP
2060 Informe al Consejo y a la Alta Dirección	C
2070 Proveedor de servicios externos y responsabilidad	NC

organizacional de la auditoría interna	
<b>2100 Naturaleza del trabajo</b>	<b>NC</b>
2110 Gobierno	CP
2120 Gestión de riesgos	NC
2130 Control	NC
<b>2200 Planificación del trabajo</b>	<b>CP</b>
2201 Consideraciones sobre planificación	CP
2210 Objetivos del trabajo	CP
2220 Alcance del trabajo	CP
2230 Asignación de recursos para el trabajo	CP
2240 Programa de trabajo	CP
<b>2300 Desempeño del trabajo</b>	<b>NC</b>
2310 Identificación de la información	NC
2320 Análisis y evaluación	NC
2330 Documentación de la información	CP
2340 Supervisión del trabajo	CP
<b>2400 Comunicación de resultados</b>	<b>CP</b>
2410 Criterios para la comunicación	CP
2420 Calidad de la comunicación	CP
2421 Errores y omisiones	CP
2430 Uso de “Realizado de conformidad con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de Auditoría Interna”	NC
2431 Declaraciones de incumplimiento de las normas	NC
2440 Difusión de resultados	CP
2450 Comentarios generales	CP
<b>2500 Monitoreo del progreso</b>	<b>C</b>
<b>2600 Aceptación de riesgos por la Dirección</b>	<b>CP</b>

Legenda:

C: cumple      CP: cumple parcialmente      NC: no cumple

#### Anexo 4. Criterios de evaluación y la determinación de la variable de importancia

	<b>Criterio</b>	<b>Importancia</b>
<b>1.</b>	<b>Ambiente Interno</b>	
1.a	Políticas y procedimientos establecidos para la gestión de auditoría interna	Muy importante
1.b	Independencia orgánica y funcional de las unidades de negocio y apoyo de la empresa	Muy importante
1.c	Segregación de funciones entre la Unidad de Auditoría Interna y las demás unidades de la empresa	Muy importante
1.d	Asignación de recursos para la gestión de Auditoría Interna	Muy importante
1.e	Asignación de recursos logísticos necesarios para realizar sus funciones	Importante
1.f	Experiencia y aptitudes del equipo de la Unidad de Auditoría Interna	Muy importante
1.g	Capacitación dirigida al personal de auditoría interna	Importante
1.h	Procedimiento para evaluar el desempeño del personal de auditoría interna	Muy importante
1.i	Participación del Directorio en la gestión de auditoría interna	Muy importante
1.j	Participación del Comité de Auditoría en la gestión de auditoría interna	Muy importante
1.k	Relación con los stakeholders	Importante
1.l	Conformación del Comité de Auditoría	Muy importante
1.m	Administración de incentivos para la gestión de auditoría interna	Importante
1.n	Coordinación de las actividades que realiza auditoría externa	Importante
1.o	Procedimientos para realizar funciones de consultoría por parte de auditoría interna	Importante
1.p	Alineamiento de la gestión de auditoría interna con las normas de IAI	Importante
1.q	Procedimientos para el desarrollo de un programa de aseguramiento y mejora de la calidad que cubra todos los aspectos de la actividad de auditoría interna	Importante
<b>2.</b>	<b>Establecimiento de objetivos</b>	

2.a	Alineamiento de auditoría interna con los objetivos estratégicos de la empresa	Muy importante
2.b	Conocimiento del grado de aceptación del riesgo definido por la empresa	Importante
2.c	Identificación de los procesos críticos y no críticos	Muy importante
2.d	Diseño del Plan de Trabajo en base a una evaluación de la prioridad y exposición al riesgo	Muy importante
2.e	Cumplimiento del Plan de Trabajo	Muy importante
2.f	Planificación de las evaluaciones a realizar	Muy importante
2.g	Calidad de los programas de trabajo utilizados para realizar las evaluaciones	Muy importante
2.h	Procedimientos definidos para iniciar una evaluación	Importante
<b>3.</b>	<b>Identificación de riesgos</b>	
3.a	Riesgos identificados a nivel entidad	Importante
3.b	Identificación de los riesgos significativos	Muy importante
3.c	Clasificación de los riesgos identificados	Importante
<b>4.</b>	<b>Evaluación de riesgos</b>	
4.a	Evaluación de los riesgos identificados	Muy importante
4.b	Determinación de una escala de medición para precisar la importancia de los hallazgos	Muy importante
4.c	Actualización de los criterios para realizar la evaluación de riesgos	Importante
<b>5.</b>	<b>Tratamiento</b>	
5.a	Procedimientos para las acciones de respuesta frente a riesgos de nivel no aceptable	Muy importante
5.b	Propuestas de mejora de la actividad evaluada brindadas por auditoría interna.	Importante
<b>6.</b>	<b>Actividades de Control</b>	
6.a	Evaluación de la eficacia de los controles establecidos.	Muy importante
<b>7.</b>	<b>Información y Comunicación</b>	
7.a	Calidad de los informes de auditoría interna	Muy importante
7.b	Comunicación al Directorio y al Comité de Auditoría acerca de los resultados de los procesos de gestión	Muy importante

	de riesgos	
<b>8.</b>	<b>Monitoreo</b>	
8.a	Cumplimiento de los objetivos y metas establecidas al realizar las actividades de AI.	Muy importante
8.b	Procedimientos para archivo y salvaguarda de la información relevante	Muy importante
8.c	Procedimientos para realizar el seguimiento a las recomendaciones formuladas por la Unidad de Auditoría Interna, AE y SBS.	Muy importante

## **Anexo 5. Reseña de expertos consultados**

- **Sr. Armando Villacorta Cavero**  
**CIA, Magíster en Informática, Master of Philosophy**  
Past President del Instituto de Auditores Internos del Perú

Desde el año 2010 se desempeña como Socio Consultor en temas de Gestión de Riesgos, Mejora de procesos, Implementación de NIFF, Auditoría Interna y Gobierno Corporativo.

Ha desarrollado cursos, conferencias y talleres de auditoría, control interno y gestión de riesgos en República Dominicana, Puerto Rico, Nicaragua, Honduras, Uruguay, Ecuador, Bolivia, Argentina, Venezuela, Costa Rica, Colombia, Panamá y Brasil. Mención Honrosa en la XX Conferencia Interamericana de Contabilidad con el tema “CONTABILIDAD AMBIENTAL UN ENFOQUE SOCIO-ECONÓMICO”. Premio Nacional en el Congreso de Contadores Públicos de Perú (1998).

- **Sr. Luis Alberto Palacios Romero**  
**CPC, CIA, CFSA**

Desde el año 2008 se desempeña como Responsable de Auditoría Interna en el BBVA Continental. Tiene a su cargo el equipo de revisión de los diferentes canales de distribución del banco, así como de sus principales macroprocesos, de acuerdo con la metodología de Risk Assessment (Gestión Integral de Riesgos). Es Licenciado en Contabilidad por la Universidad del Pacífico y ha obtenido las certificaciones internacionales CIA (Certified Internal Auditor) y CFSA (Certified Financial System Auditor) del Instituto de Auditores Internos.

El BBVA Continental cuenta con prácticas sólidas de Auditoría Interna por lo que la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP lo autorizó en el año 2010 a formular su plan anual considerando solo las actividades que resulten relevantes según la propia metodología de auditoría basada en riesgos implementada por el banco.

## Anexo 6. Calificación

	<b>Categoría A</b>	<b>Categoría B</b>	<b>Categoría C</b>	<b>Categoría D</b>	<b>Categoría E</b>
<b>AMBIENTE INTERNO</b>	Adecuada independencia funcional, reporta al Directorio y al Comité de auditoría.	Adecuada independencia funcional, reporta al Directorio y al Comité de Auditoría.	Adecuada independencia funcional, reporta al Directorio o al Comité de Auditoría.	Existe independencia funcional, no obstante, realiza actividades de gestión de la empresa. Reporta a la Gerencia general o al Comité de Auditoría	No existe independencia funcional. Reporta a la Gerencia general.
	Manual de políticas y procedimientos de la Unidad de Auditoría Interna con enfoque a la gestión integral de riesgos corporativos, aprobado por el Directorio. Los procedimientos se aplican en forma consistente.  Cuenta con un Estatuto y Código de Ética para la Unidad de Auditoría Interna.	Manual de políticas y procedimientos de la Unidad de Auditoría Interna con enfoque de salvaguarda de activos, aprobado por el Directorio.  Cuenta con un Estatuto y Código de Ética para la Unidad de Auditoría Interna.	Manual de políticas y procedimientos de la Unidad de Auditoría Interna aprobado por el Directorio; aunque los procedimientos no son del todo suficientes para el tamaño y complejidad de las operaciones de la empresa y/o los procedimientos sólo se aplican parcialmente en la práctica.  Cuentan con un Estatuto y Código de Ética de la organización, que no está enfocado a las funciones de auditoría interna.	Manual de políticas y procedimientos de la Unidad de Auditoría Interna es aprobado por un órgano de gobierno, no necesariamente por el Directorio.  El documento no contiene todos los procedimientos necesarios y suficientes para el desarrollo de la actividad.  No cuentan con un Código de Ética ni con un Estatuto.	No cuentan con documentos normativos que les permita desarrollar sus funciones.  No cuenta con un Código de Ética ni con un estatuto.
	Adecuado compromiso del Directorio y gerencias para hacer cumplir las observaciones o recomendaciones dispuestas	Adecuado compromiso del Directorio y gerencias para hacer cumplir las observaciones o recomendaciones dispuestas	En algunos casos se identificó un compromiso del Directorio y gerencias para hacer cumplir las observaciones o recomendaciones dispuestas por	Limitado nivel de compromiso del Directorio y gerencias para hacer cumplir las observaciones o recomendaciones dispuestas por la Unidad de Auditoría	Deficiente o nulo compromiso del Directorio y gerencias para hacer cumplir las observaciones o recomendaciones realizadas

	por la Unidad de Auditoría Interna dentro del plazo previsto.	por la Unidad de Auditoría Interna, aunque se observan algunas dilaciones de los plazos previstos.	la Unidad de Auditoría Interna.	Interna.	por la Unidad de Auditoría Interna.
<b>RECURSOS</b>	<p>El número de integrantes de la Unidad de Auditoría es suficiente para el tamaño y para lograr el cumplimiento del Plan Anual de Auditoría.</p> <p>Se comprueba la adecuada dimensión del equipo de acuerdo con indicadores de productividad y se toman decisiones cuando se detectan desviaciones sobre las expectativas.</p>	<p>El número de integrantes de la Unidad es suficiente para el tamaño y para lograr el cumplimiento del Plan Anual de Auditoría</p> <p>El equipo de auditoría interna está conformado en función de las necesidades de la empresa y tiene una estructura adaptada a la entidad.</p> <p>Existe una verificación constante de la estructura del equipo ante nuevas necesidades.</p>	<p>El número de integrantes de la Unidad no es del todo aceptable para el tamaño y complejidad de las operaciones de la empresa, debido a que adaptan sus actividades en función al volumen y habilidades del equipo.</p> <p>El equipo de auditoría interna está conformado en función de los objetivos genéricos de la propia unidad.</p>	<p>El equipo de auditoría interna cuenta con personal a dedicación exclusiva y parcial.</p> <p>La actividad de auditoría se adapta a la capacidad del equipo de trabajo.</p>	<p>No existe un equipo de auditoría interna. La totalidad de las evaluaciones las realiza personal externo.</p>
	El personal de auditoría interna está capacitado y especializado en los riesgos a evaluar.	Personal capacitado, aunque solo parcialmente especializado en los aspectos de riesgo a evaluar.	El equipo de auditoría interna cuenta con profesionales especializados en las principales áreas de riesgo identificadas.	Formación básica en auditoría interna, no en áreas específicas. Hay planes genéricos de capacitación en auditoría interna.	<p>No hay formación básica en auditoría interna.</p> <p>No existen planes de formación para auditoría interna.</p>
	El Plan de trabajo considera las necesidades de formación de acuerdo a las habilidades del equipo de auditoría.	Formación continua en habilidades de auditoría interna y aspectos especializados en distintas áreas (incluyendo tecnología	Existen planes de formación en habilidades de auditoría interna que incluyen algunos aspectos especializados.	Existen planes de formación en habilidades de auditoría interna.	No existen planes de formación en habilidades de auditoría interna

	Los miembros del equipo de auditoría cuentan con certificaciones especializadas.	de información). Existen planes de certificación asociados a los planes de carrera.	Se usan y valoran las certificaciones profesionales más habituales de auditoría interna		
	Adecuadas herramientas de soporte tecnológico que facilitan la evaluación, documentación, monitoreo y seguimiento de observaciones.  Procesos automatizados y sistemas informáticos que permiten realizar una gestión continua a través de toda la organización.	Aceptables herramientas para la evaluación, documentación, monitoreo y seguimiento de observaciones.	Limitadas herramientas para la evaluación, documentación, monitoreo y seguimiento de observaciones.	Insuficientes herramientas y soporte tecnológico.	No cuenta con herramientas y soporte tecnológico para el desarrollo de las actividades de auditoría interna.
<b>OBJETIVOS</b>	Alto grado de alineamiento de la actividad de auditoría interna con los objetivos estratégicos de la empresa, proceso que se realiza de manera continua, es decir, se hace un seguimiento periódico para, de ser necesario, tomar las medidas correspondientes.	Actividad proactiva de la Unidad de Auditoría Interna por conocer los planes estratégicos de la entidad y adaptarlos a su plan de trabajo.	Algunos objetivos de auditoría interna están formalmente alineados con los objetivos de la entidad.  La unidad tiene en cuenta las expectativas de los grupos de interés en la planificación de sus actividades.	Se identifican los objetivos de la empresa de forma genérica, sin contrastarlos con lo establecido por los órganos de gobierno.  Los objetivos de auditoría interna no se alinean con los de la empresa.	No se definen objetivos para la función de auditoría interna.  Las auditorías se definen de acuerdo a los criterios del auditor o cada responsable.

<b>METODOLOGÍA</b>	<p>Se ha establecido una metodología de auditoría basada en riesgos, de acuerdo con los lineamientos del Instituto de Auditores Internos, así como con los requerimientos de organismos supervisores y a las mejores prácticas de las funciones de auditoría interna.</p> <p>Existen indicadores del cumplimiento y eficacia de dicha metodología. Los indicadores se revisan periódicamente como parte de un proceso de mejora continua.</p>	<p>Se ha establecido una metodología de auditoría basada en riesgos, de acuerdo con los parámetros del Instituto de Auditores Internos, así como a los requerimientos de organismos supervisores y a las mejores prácticas de las funciones de auditoría interna.</p> <p>Se ha establecido un sistema de gestión de calidad para verificar la implementación de la metodología definida.</p>	<p>Se ha establecido una metodología de planificación de la actividad y ejecución de las actividades.</p> <p>La metodología está adaptada a los parámetros del IAI, así como a los requerimientos de organismos supervisores y a las mejores prácticas de las funciones de AI.</p>	<p>Se ha establecido una metodología genérica para la ejecución de actividades y elaboración de informes.</p>	<p>No se dispone de metodología de auditoría interna</p>
	<p>Todas las comunicaciones de auditoría interna son abiertas, claras, oportunas y concisas en línea con la cultura corporativa y con los grupos de interés, y se adaptan al nivel de la audiencia a quien va dirigida, según el tipo de proyecto de auditoría.</p>	<p>Existe un proceso formal de comunicación, en forma clara y oportuna, de la información de auditoría interna a los órganos de gobierno. Se ha establecido una periodicidad para dicha comunicación.</p>	<p>Existen procedimientos establecidos para la comunicación formal de la información de auditoría interna a los órganos de gobierno, que incluye los formatos, contenidos, herramientas, destinatarios y seguimiento.</p>	<p>Existen procedimientos para que la comunicación de la información de auditoría interna sea en forma homogénea en cuanto a tipología, periodicidad de reporte y destinatarios.</p>	<p>No existen procesos formales de comunicación. Cada trabajo de auditoría se reporta en forma diferente o no se reporta</p>

	Se exige mejora continua en función de los resultados de las revisiones de calidad.	Se realizan revisiones de calidad y los resultados son reportados al Comité de auditoría y Directorio. Se toman medidas necesarias en caso de ser requeridas.	Se realizan revisiones de calidad pero no se ha establecido una periodicidad.	No se ha definido una periodicidad para realizar revisiones de calidad. No se ha establecido una metodología específica.	No se ha establecido un programa de aseguramiento de la calidad.
<b>PAPALES DE TRABAJO</b>	Los papeles de trabajo son consistentes y suficientes para soportar las observaciones o recomendaciones.  Son una guía adecuada que permite replicar el trabajo de auditoría realizado.	Los papeles de trabajo son consistentes y mayormente suficientes para soportar las observaciones o recomendaciones emitidas.  Sirven de guía para replicar el trabajo de auditoría realizado.	Los papeles de trabajo son consistentes y en algunos casos insuficientes para soportar las observaciones o recomendaciones.  Sirven de guía en algunas de las actividades realizadas durante la evaluación.	Los papeles de trabajo son consistentes pero insuficientes para soportar las observaciones o recomendaciones emitidas.  Presentan algunas deficiencias que no permiten ser utilizados de guía para actividades posteriores.	Los papeles de trabajo son insuficientes o inconsistentes para soportar las observaciones o recomendaciones emitidas.  No sirven de guía para actividades posteriores de evaluación.

<b>SEGUIMIENTO</b>	<p>Adecuado seguimiento y control para el cumplimiento de medidas correctivas y recomendaciones efectuadas por la Unidad de Auditoría Interna, Superintendencia y auditores externos.</p> <p>La entidad cuenta con procesos automatizados y sistemas informáticos que capturan continuamente la información necesaria para la función de auditoría interna, de forma oportuna y confiable.</p> <p>Se verifica la total subsanación de las observaciones y recomendaciones.</p>	<p>Adecuado seguimiento y control para el cumplimiento de medidas correctivas y recomendaciones efectuadas por Unidad de Auditoría Interna, Superintendencia y auditores externos.</p> <p>Se verifica la subsanación de las observaciones y recomendaciones oportunamente, pudiendo presentarse algunos retrasos</p>	<p>Existe seguimiento y control para el cumplimiento de medidas correctivas y recomendaciones efectuadas por la Unidad de Auditoría Interna, Superintendencia y auditores externos; sin embargo, la periodicidad o los mecanismos utilizados no son del todo aceptables.</p> <p>Se verifica la subsanación de las observaciones y cumplimiento de las recomendaciones, estableciéndose plazos para ello, aunque algunas veces se dilatan.</p>	<p>Deficiente seguimiento y control para el cumplimiento de medidas correctivas y recomendaciones efectuadas por la Unidad de Auditoría Interna, Superintendencia y auditores externos.</p> <p>Se verifica solo parcialmente la subsanación de observaciones y recomendaciones, mas no se establecen plazos para ello ni para el cumplimiento de recomendaciones.</p>	<p>Deficiente o inexistente seguimiento y control para el cumplimiento de medidas correctivas y recomendaciones efectuadas por la Unidad de Auditoría Interna, Superintendencia y auditores externos.</p> <p>No se verifica la subsanación de las observaciones y recomendaciones ni se establecen plazos para ello.</p>
<b>PLAN DE TRABAJO</b>	<p>El plan de trabajo cumple todas las disposiciones de la Superintendencia y es razonable en función de los recursos de la Unidad de Auditoría Interna.</p> <p>El alcance de la evaluación se efectúa en función de los riesgos de la entidad y</p>	<p>El plan de trabajo cumple todas las disposiciones de la Superintendencia y es razonable en función de los recursos de la Unidad de Auditoría Interna.</p>	<p>El plan contempla de manera limitada los exámenes requeridos por la Superintendencia.</p>	<p>El plan no contempla todos los exámenes requeridos por la SBS.</p>	<p>El plan no contempla todos los exámenes requeridos por la SBS.</p>

cumpliendo con todas las disposiciones de la SBS.				
En caso de empresas con sucursales o subsidiarias, el plan incluye actividades que evalúan los mecanismos de control y gestión de los riesgos de las empresas bajo su administración (subsidiaria y sucursal).	En caso de empresas con sucursales o subsidiarias, el plan incluye actividades que evalúan los mecanismos de control para la salvaguarda de activos de subsidiarias y sucursales.	Se incluye solo parcialmente la evaluación de controles para subsidiarias o sucursales.	No se incluye la evaluación de controles para subsidiarias o sucursales.	No se incluye la evaluación de controles para subsidiarias o sucursales.
El plan se cumple en forma consistente.  Se efectúa seguimiento periódico del grado de avance del plan anual de auditoría.	El plan se cumple en forma consistente, pudiendo existir algunos aspectos que se retrasan.	El plan se cumple, aunque se presentan algunos aspectos que se retrasan.	El plan se cumple, pero existen varios aspectos que se retrasan.	No se cumple el plan.

## **Nota biográfica**

### **Sandra Paola Cano Vélez**

Nació en Ilo, el 7 de febrero de 1976. Contadora Pública, egresada de la Universidad de Lima.

Tiene más de siete años de experiencia en el sistema financiero, desarrollándose en diversos campos como la mesa de dinero, riesgo operacional y auditoría interna. Actualmente, desempeña el cargo de Supervisora del Departamento del Sistema Previsional de AFP, en la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.