UNIVERSIDAD DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL PIRHUA

LA FUNCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA Y SU CONTRIBUCIÓN EN EL FORTALECIMIENTO DE LOS SISTEMAS DE CONTROL Y EN LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

NINOVSKA TEJADA-FIGUEROA

Lima, noviembre de 2017

PAD-Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas

Tejada, N. (2017). *La función de auditoría interna y su contribución en el fortalecimiento de los sistemas de control y en la estrategia de la empresa* (Trabajo de investigación de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección. Lima, Perú.

Esta obra está bajo una licencia
Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura

UNIVERSIDAD DE PIURA

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN

LA FUNCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA Y SU CONTRIBUCIÓN EN EL FORTALECIMIENTO DE LOS SISTEMAS DE CONTROL Y EN LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

Trabajo de investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

NINOVSKA RUTH TEJADA FIGUEROA

Asesora: Ángela María Carrasco Eléspuru

Lima, noviembre de 2017

TABLA DE CONTENIDO

Índice de Gráficos iv
Índice de Cuadros v
Indice de Anexos vi
Resumen Ejecutivo vii
Introducción 1
CAPÍTULO 1: Situación de COFIDE 3
1.1. Creación y marco legal que regula su funcionamiento 3
1.2. Situación de COFIDE del 2012 al 2016 4
CAPÍTULO 2. Los Sistemas de Control de COFIDE en el 2012 13
2.1. La organización y el funcionamiento del sistema de control interno 13
2.2. El Órgano de Control Institucional y el Control Gubernamental 17
2.3. Limitaciones de la función de control realizado por el OCI 18
CAPÍTULO 3. Evolución del Sistema de control interno: implementación de la Auditoría Interna 21
3.1. Regulación de la Función de Auditoría Interna por la SBS 21
3.2. Necesidad de fortalecer el Control Interno 22
3.3. Creación, constitución, funciones y alcance de la Auditoría Interna 24
3.3.1. Definición de la Función de la Unidad de Auditoría Interna 24
3.4. La Auditoría Interna 2013 -2017, acciones realizadas 26
3.5. Fortalecimiento de la Unidad de Auditoría Interna 31
3.6. Situación del Sistema de Control Gerencial Interno de COFIDE 34
3.6.1. Modelo COSO 35
3.6.2. Evaluación de los resultados de los informes de Auditoría Interna 36
3.6.3. Opinión sobre los informes de auditoría 38
3.6.4. Diagnóstico del Sistema de Control Interno 40
CAPÍTULO 4. Contribución del Sistema de Control Interno para el despliegue del enfoque estratégico de COFIDE – tareas pendientes 44
4.1. Nuevo enfoque estratégico de COFIDE 44

4.2. Los Sistemas de Dirección y la Auditoría Interna 47
4.3. Contribución del Control al fortalecimiento de COFIDE, tareas pendientes 50
4.3.1. Diagnóstico y propuestas de solución 51
4.4. Lecciones aprendidas 58
Conclusiones 59
Bibliografía 61
Anexos 63

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Evolución de las colocaciones y captaciones, 2012-2016..... 5

Gráfico 2. Composición de los Activos, 2012-2016 6

Gráfico 3. Evolución del Patrimonio y del Ratio de Capital Global, 2012-2016..... 7

Gráfico 4. Indicadores financieros y composición de la Cartera, 2012-2016 8

Gráfico 5. Líneas de negocio y actividades de COFIDE..... 8

Gráfico 6. Operaciones de financiamiento y desembolsos, 2011- AGO/2016..... 9

Gráfico 7. Recursos canalizados por las operaciones de Intermediación Financiera, 2011-AGO/2016 10

Gráfico 8. Fideicomisos Administrados, 2011- AGO/2016..... 11

Gráfico 9. Alcance del Programa de las Uniones de Crédito y Ahorro UNICA´s..... 11

Gráfico 10. Organigrama de COFIDE 2012..... 14

Gráfico 11. Mapa de Procesos de COFIDE 2013..... 15

Gráfico 12. Distribución de actividades del OCI, 2012 19

Gráfico 13. Nivel de cobertura de las actividades de auditoria sobre los procesos de COFIDE: 2013 – MAY/2017 29

Gráfico 14. Opinión sobre el posicionamiento de la UAI, Evaluación Externa de Calidad KPMG, 2015..... 33

Gráfico 15. Opinión sobre el proceso de Auditoría de la UAI, Evaluación Externa de Calidad KPMG, 2015 34

Gráfico 16. Modelo de Control Interno COSO 36

Gráfico 17. Pilares estratégicos de COFIDE, Plan Estratégico 2017 – 2021..... 44

Gráfico 18. El Octógono..... 48

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Informes de Auditoría con observaciones, por proceso evaluado, 2013 – MAY/2017 37

Cuadro 2. Principales aspectos observados en los informes de Auditoría en los procesos auditados 39

Cuadro 3. Resultado del Diagnóstico de Control Interno de COFIDE 41

Cuadro 4. Concentración de los niveles de madurez de los Componentes de Control Interno 42

Cuadro 5. Estrategia 47

Cuadro 6., Estructura de responsabilidad del Sistema de Control 49

Cuadro 7. Objetivos de la empresa y tipos de auditoria 50

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Funciones del Órgano de Control Institucional 2012 63

Anexo 2. Diferencias entre las funciones del OCI y la Auditoria Interna 66

Anexo 3. Organigrama de COFIDE a octubre 2012 67

Anexo 4. Calificación del nivel de madurez del Sistema de Control Interno, de los informes de la UAI, 2013 al 2017 68

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene por finalidad establecer los retos que tiene COFIDE a fin de fortalecer su gestión estratégica y la forma en que el Sistema de Control Interno contribuye a este objetivo gracias a la evaluación y recomendaciones que brinda la Auditoría Interna.

En el 2012 se produce la creación de la Unidad de Auditoría Interna, que inició su funcionamiento en el 2013 y que desde esa fecha desarrollo una serie de evaluaciones a los diferentes procesos, lo que ha permitido tener un nivel razonable de cobertura de control y revelar en los informes de auditoría las observaciones y recomendaciones formuladas.

A fin de poder analizar la incidencia de las observaciones de los informes de auditoría se ha realizado una evaluación del nivel de madurez del control interno en COFIDE utilizando el Marco de Referencia COSO 2013. Como resultado de esta evaluación se determinó el retroceso en el nivel de madurez de los componentes de Control Interno que lo conforman.

Esta situación nos lleva a evaluar las causas de las fallas de control interno y de las observaciones, entender los aspectos que los originan y sus relaciones, para lo que se ha realizado un análisis considerando los elementos del Octógono, a fin de poder identificar los problemas que afectan a la organización y proponer medidas orientadas a darles solución y fortalecer la estrategia. Estas acciones van más allá de los sistemas de control y son propias de la Alta Dirección y la Gerencia General.

INTRODUCCIÓN

Los sistemas de control son un instrumento de la dirección y la gerencia que contribuyen a asegurar que la organización este alcanzando eficazmente los objetivos establecidos, a través de la evaluación de las operaciones y actividades de la empresa. Permite conocer y evidenciar de forma objetiva si aquello que se espera a nivel del Directorio se está realizando de la forma esperada, advirtiendo riesgos y planteando soluciones.

Es por este motivo que después de cuatro años de haber liderado el proyecto de implementación de la Gerencia de Auditoría Interna en la Corporación Financiera de Desarrollo S.A. COFIDE, es necesario evaluar en retrospectiva lo avanzado y advertir los retos futuros de la empresa para fortalecer la gestión estratégica de COFIDE y de cómo el Sistema de Control contribuye a ello.

En tal sentido, este trabajo se ha estructurado en cuatro capítulos. El primero de ellos explica cuál es el objeto de COFIDE, su regulación y las principales actividades que desarrolla; así como, la situación de sus principales indicadores, líneas de negocio y actividades a nivel de cifras desde el 2012, año en que se creó la Unidad de Auditoría Interna, hasta el 2016.

En el segundo capítulo podemos observar como estaba definida la estructura formal de COFIDE y como estaba organizada la estructura del control al interior de la empresa; así como, explicar la función de control posterior que estaba a cargo del Órgano de Control Institucional; a fin de explicar las limitaciones originadas debido al sesgo de su regulación y como dicho sesgo no contribuía al desarrollo y fortalecimiento del Sistema de Control Interno.

En el tercer capítulo se explica la concepción de la función de Auditoría de la Superintendencia de Banca y Seguros y de cómo esté enfoque a través de la dación de una nueva normativa permitió la creación de la Gerencia de Auditoría Interna como un agente importante en el objetivo de fortalecimiento del control interno de COFIDE y de la empresa en general. En este capítulo se muestra también las acciones y logros de la Auditoría Interna durante sus cuatro años de funcionamiento, cómo se logró atender las expectativas y objeto para la cual fue creada el área y el éxito en la implementación de los estándares internacionales requeridos para dicha función. Finalmente, en este capítulo hacemos un diagnóstico de la situación del control interno de COFIDE sobre la base del análisis de los resultados obtenidos en las diferentes auditorías realizadas, permitiendo tener una visión objetiva y precisa de las fortalezas y debilidades del control interno; así como de las causas que les dan origen y que afectan su funcionamiento.

En el cuarto capítulo propongo recomendaciones originadas desde el enfoque de la función de auditoría interna a fin de contribuir con el fortalecimiento del enfoque estratégico de la empresa, mirando en primer lugar, cuál es el nuevo enfoque estratégico de COFIDE y cuál es el rol de la Auditoría Interna como parte de los Sistemas de Dirección. Sobre esta concepción, expongo el diagnóstico realizado por la Auditoría Interna sobre cada una de las gerencias identificando los aspectos positivos y negativos que enfrentan y planteo recomendaciones a nivel estratégico que buscan fortalecer a COFIDE, en sus pilares: Cultura, Organización y Estrategia; mostrando como este enfoque trasciende el control interno y llega a todos los aspectos de la organización a fin de alcanzar una estrategia integrada. Cierro este capítulo con reflexiones sobre el fin del control interno; así como, el rol tanto de la Auditoría Interna como el de la Gerencia y la Dirección en lograr el desarrollo de COFIDE.

CAPÍTULO 1: SITUACIÓN DE COFIDE

1.1. Creación y marco legal que regula su funcionamiento

La Corporación Financiera de Desarrollo [COFIDE] (2016)

> es una empresa de economía mixta creada el 18 de marzo de 1971 mediante el Decreto Ley N° 18807; cuenta con autonomía administrativa, económica y financiera y su capital pertenece en 98.00% al Estado peruano, representado por el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE), empresa adscrita al Sector Economía y Finanzas, en 1.00% a la Corporación Andina de Fomento (CAF) y en 1.00% acciones de cartera.

COFIDE (2016) está "organizada como sociedad anónima y cuenta con autonomía administrativa, económica y financiera" y "tiene por objeto contribuir al desarrollo integral del país, mediante la captación de fondos e intermediación financiera para la promoción y financiamiento de inversiones productivas y de infraestructura pública y privada en el ámbito nacional", apoyo al desarrollo de las IFI y a través de actividades no financieras que fortalezcan la competitividad empresarial. Forma parte del Sistema Financiero Nacional.

El marco de actuación de COFIDE (2013) está definido en los siguientes dispositivos:

- Decreto Legislativo N° 206 y modificado por la Ley N° 25382 (1991).
- Decreto Ley N° 25694 (1992), "adicionan al objeto social de COFIDE la realización de actividades de financiamiento en favor de pequeños empresarios y agricultores".
- Decreto Legislativo N° 1031 (2008) que "promueve la eficiencia de la Actividad Empresarial del Estado y su Reglamento, aprobado por Decreto Supremo N° 176-2010-EF".
- Resolución Suprema 158-93-EF (1993) que aprueba su Estatuto.
- Ley N° 28015 (2003), "asigna a COFIDE rol de agente promotor y articulador del financiamiento, diversificando, descentralizando e incrementando la cobertura de la oferta de servicios de los mercados financieros y de capitales, en beneficio de la MYPE".
- Se rige con carácter supletorio por la Ley N° 26702 (1996), "Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, y modificatorias, así como por la Ley N° 26887 - Ley General de Sociedades".

Desde su creación en 1971 hasta el año 1991 COFIDE realizó actividades de banco de primer piso y oriento sus esfuerzos especialmente en brindar financiamientos a proyectos de inversión del sector público.

Conforme al Decreto Ley N° 25694 (1992), COFIDE pasa a desarrollar funciones de banco de segundo piso, "impedido de captar depósitos del público y de otorgar facilidades crediticias por cuenta propia a personas naturales o jurídicas no calificadas como intermediario financiero o entidad de fomento de la actividad económica rural o de los pequeños empresarios", lo que está recogido en el Art. 11° del Estatuto de COFIDE. Esta modalidad va de la mano con el rol subsidiario de COFIDE en el sector financiero, priorizando su accionar hacia el financiamiento del mediano y largo plazo, del sector exportador y de la micro y pequeña empresa.

Las actividades de COFIDE han estado centradas en brindar apoyo a la inversión productiva, en infraestructura, medio ambiente y financiamiento corporativo, facilitando la provisión de recursos y buscando ampliar su participación en sectores como energía renovable, transporte, agroindustria, entre otros. Complementariamente COFIDE ofrece servicios de estructuración y administración de Fideicomisos acordes con los requerimientos de cada cliente, asegurando el cumplimiento de sus requerimientos y objetivos; así como, brindándole alternativas de rentabilización sobre sus fondos.

En cuanto a las MYPE COFIDE brinda financiamiento a las entidades de microfinanzas canalizando diversas líneas de financiamiento acorde los requerimientos específicos del sector; asimismo, pero en menor medida, COFIDE (2016) apoya el "fortalecimiento patrimonial de las instituciones financieras especializadas en el sector MYPE (IFIES), a través del otorgamiento de créditos subordinados y actividades de coordinadas con las mismas o a través de las asociaciones o federaciones que las agrupan".

Asimismo, como parte de las acciones para promover la inclusión financiera COFIDE (2016) desarrolla el "Programa de Inclusión y Desarrollo Empresarial Rural (PRIDER) y programas orientados a la formalización de empresas y capacitación mediante la Tabla de Negocios MYPE", dirigido a personas naturales con interés en realizar nuevos emprendimientos.

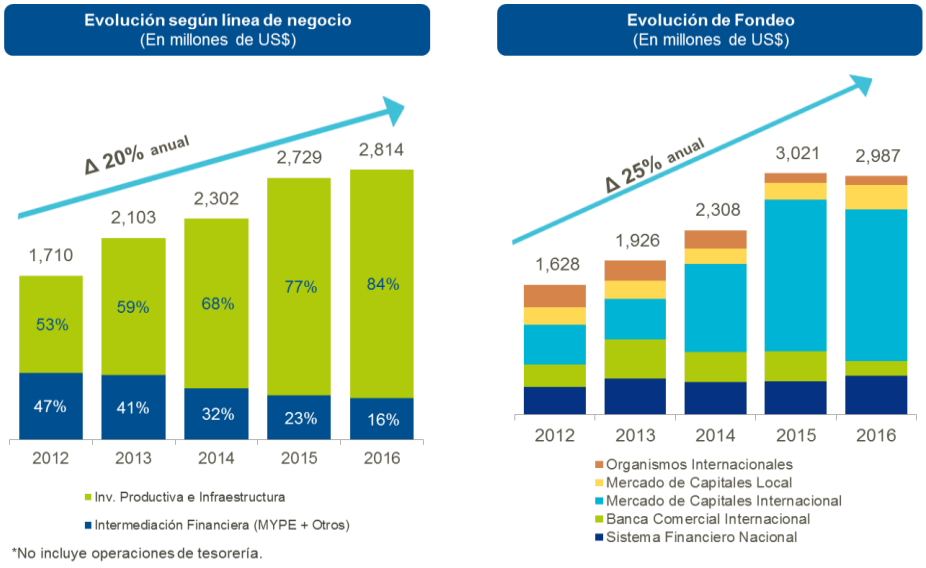
1.2. Situación de COFIDE del 2012 al 2016

COFIDE experimentó durante los últimos años cambios en la composición de cartera y crecimiento significativos, pasando de tener un saldo de cartera de 1,710 millones de dólares a 2,814 millones; es decir, creció 64.5% en los últimos 5 años.

Este crecimiento está explicado en el incremento sostenido de financiamientos estructurados para inversiones productivas y de infraestructura, a la par que se fue

reduciendo la generación de actividades de intermediación financiera a través de las IFIs. Junto con el cambio en la estructura de la cartera de colocaciones, COFIDE pasó a financiarse a través de emisiones internacionales, realizadas en los años 2014 al 2016 y en segundo lugar en emisiones del mercado de capitales local, sobre la base del rating internacional obtenido y las perspectivas financieras positivas de COFIDE.

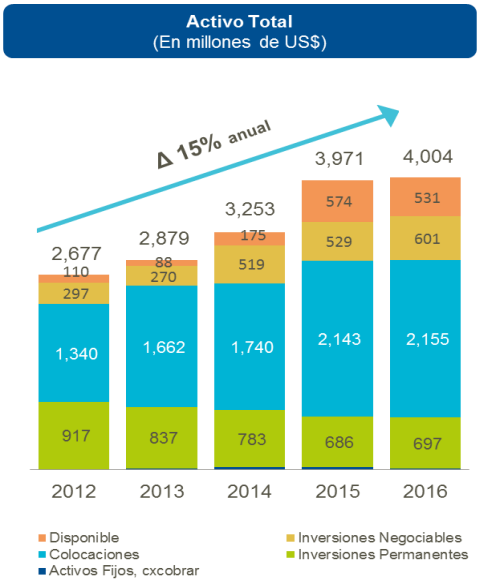
Gráfico 1. Evolución de las colocaciones y captaciones, 2012-2016



Fuente: COFIDE (2017)

Durante estos años COFIDE ha incrementado su solidez financiera, a través del crecimiento de sus activos, de los cuales el 53.8% pertenece a Colocaciones, 13.3% corresponde a fondos disponibles de las emisiones internacionales. Asimismo, se ha ido incrementando las inversiones negociables debido a la compra de emisiones de bonos de diversos proyectos.

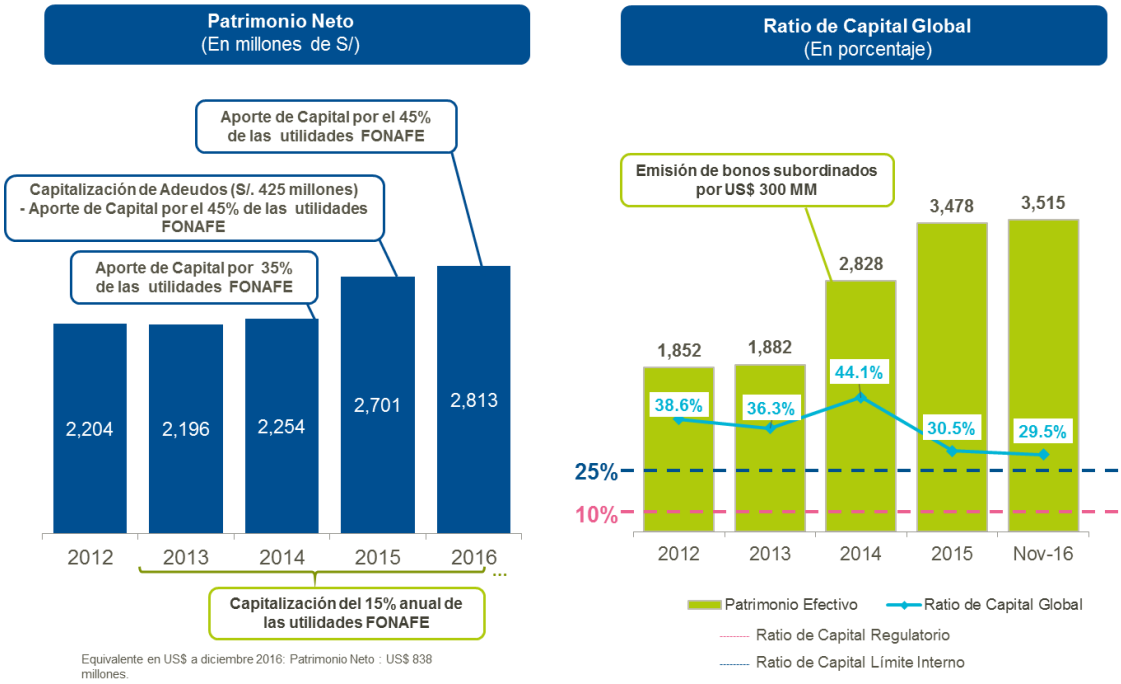
Gráfico 2. Composición de los Activos, 2012-2016



Fuente: COFIDE (2017)

Debido al crecimiento de la cartera COFIDE ha ido necesitando incrementar su Patrimonio a fin de mantener la solvencia de sus operaciones, por tal motivo, desde el 2013 se logró que FONAFE y el MEF autoricen la capitalización anual del 15% de las utilidades. Adicionalmente, se han recibido aportes de capital de FONAFE y a inicios de 2015 el MEF autorizó la capitalización de adeudos por 425 Millones de Soles. Estos incrementos han permitido mantener el Ratio de Capital Global por encima del límite establecido en las políticas internas de COFIDE del 25% y del nivel mínimo regulatorio de 10% establecido por la SBS.

Gráfico 3. Evolución del Patrimonio y del Ratio de Capital Global, 2012-2016

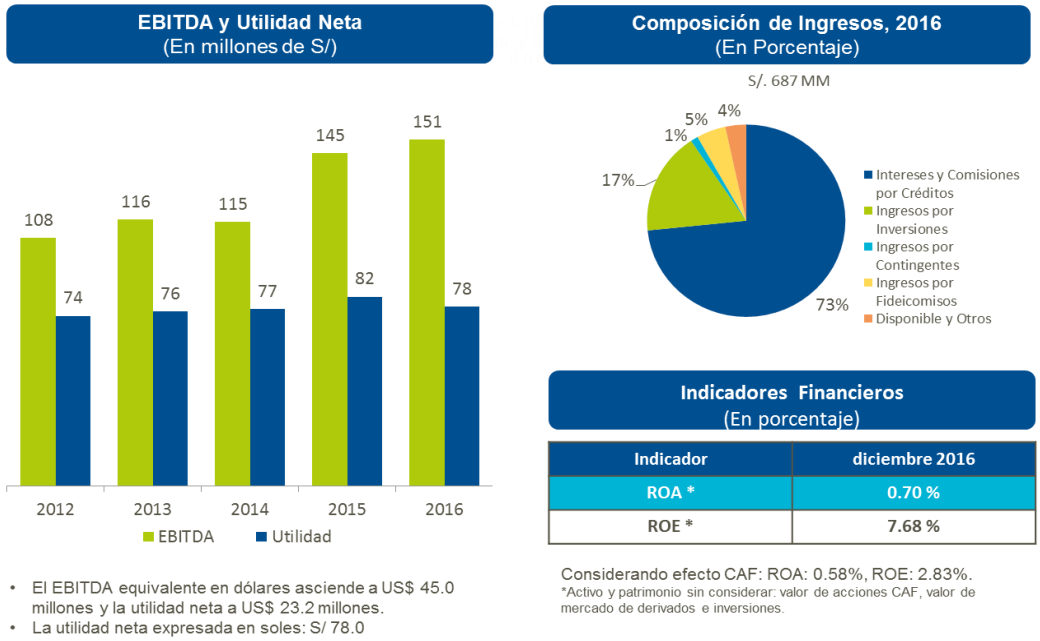


Fuente: COFIDE (2017)

Durante los últimos años, el EBITDA de COFIDE ha ido creciendo, no obstante, cada vez ha sido más exigente la obtención de utilidades; asimismo, durante el 2017 la reducción de colocaciones, el incremento de provisiones y el registro de algunas perdidas están llevando la utilidad a cifras negativas.

Como se aprecia los ingresos más significativos provienen de las amortizaciones, intereses y comisiones de las colocaciones, tanto a nivel de financiamientos estructurados, como por intermediación financiera. Los ingresos por inversiones tienen una participación significativa, en vista que también provienen de las actividades de la línea de negocio de los financiamientos estructurados, pero que se ejecutan vía adquisición de bonos. En tercer lugar, están los ingresos por fideicomisos que, pese a ser una línea de negocio que administra fideicomisos de bastante significancia como son InfoGas y Mivivienda, todavía no generan un porcentaje significativo de ingresos. Finalmente, una parte de los ingresos es generada por las operaciones de reporte, depósitos en fondos mutuos y en cuentas a plazo del disponible.

Gráfico 4. Indicadores financieros y composición de la Cartera, 2012-2016



Fuente: COFIDE (2017)

Al mes de agosto de 2016 la situación de las operaciones y actividades llevadas a cabo por COFIDE es el siguiente:

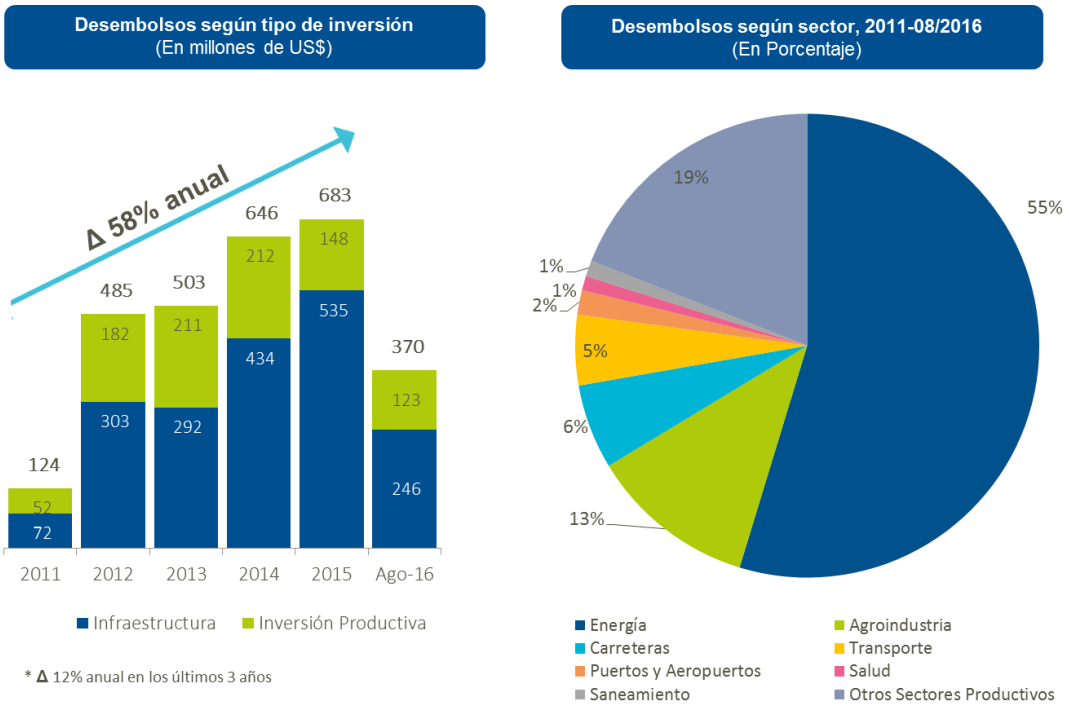
Gráfico 5. Líneas de negocio y actividades de COFIDE

Fuente: COFIDE (2017)

El 2016 se vio afectado por la caída de los desembolsos, debido a que los proyectos no tuvieron el avance esperado, la ralentización de las inversiones públicas y privadas, el escenario político y cambios al interior de COFIDE. La mayor parte del financiamiento

desembolsado ha sido orientado al sector energía (55%), agroindustria (13%), infraestructura vial (6%) y transporte (5%).

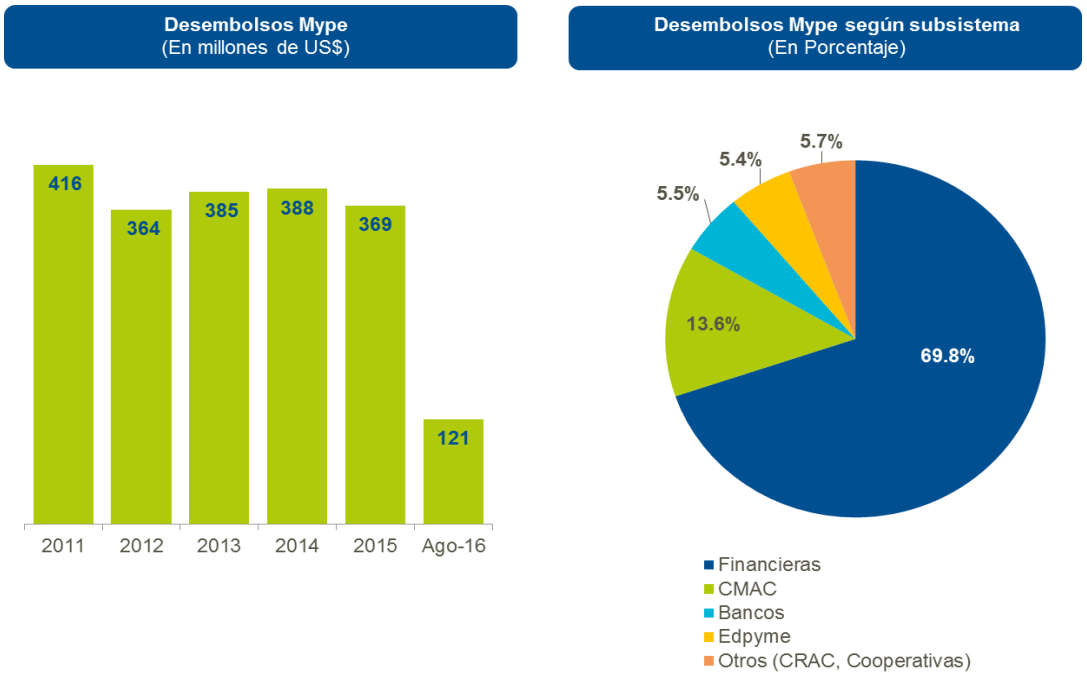
Gráfico 6. Operaciones de financiamiento y desembolsos, 2011- AGO/2016



Fuente: COFIDE (2017)

A nivel de intermediación financiera, los desembolsos efectuados a las IFIS han sido son cada vez menores, en buena parte debido a que las tasas de interés aplicadas por COFIDE no son suficientemente atractivas para las IFI´S, no obstante, existe necesidad de brindar nuevas alternativas de financiamiento que les permita mejorar su solvencia financiera.

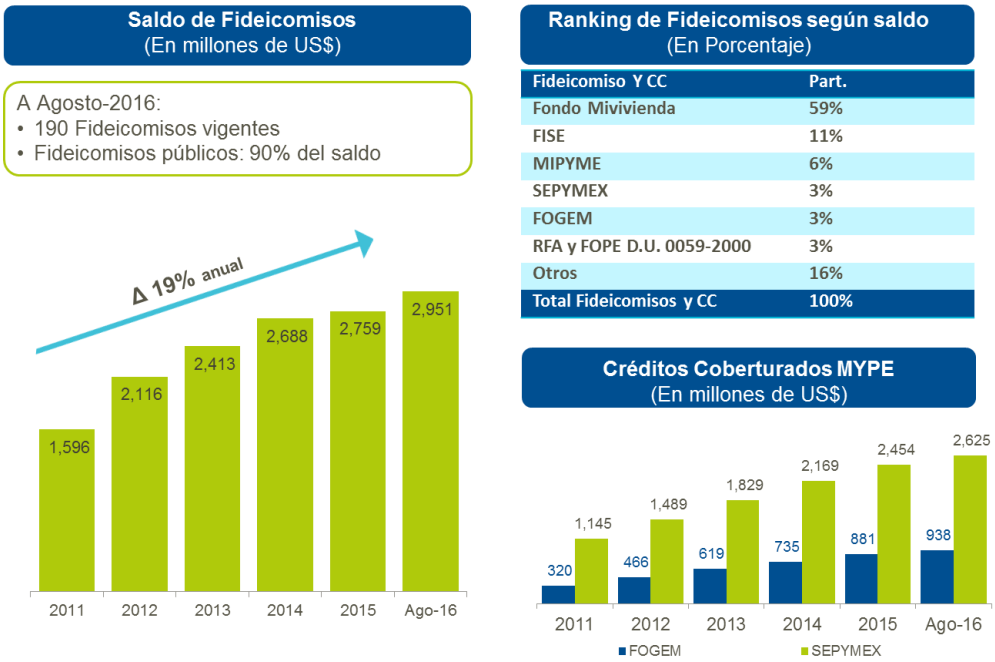
Gráfico 7. Recursos canalizados por las operaciones de Intermediación Financiera, 2011- AGO/2016



Fuente: COFIDE (2017)

A nivel de fideicomisos, el saldo del Patrimonio administrado continúa en ascenso impulsado por el propio crecimiento de los fideicomisos del Estado, tales como MiVivienda, Fise, Mipyme, Fogem, entre otros. No obstante, no se aprecia incremento de número de fideicomisos privados, que más bien durante el 2016 no se incrementó.

Gráfico 8. Fideicomisos Administrados, 2011- AGO/2016

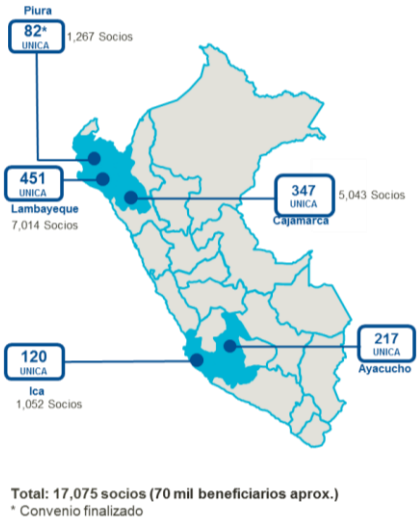


Fuente: COFIDE (2017)

En cuanto a las actividades de la Gerencia de Emprendimiento, el Programa de las Uniones de Crédito y Ahorro – UNICA, han venido impactando en el desarrollo de las familias que viven en zonas lejanas de Lambayeque, Cajamarca, Piura, Ayacucho e Ica. No obstante, la falta de empresas privadas que estén comprometidas con apoyar en el financiamiento de estos proyectos limita su crecimiento.

Gráfico 9. Alcance del Programa de las Uniones de Crédito y Ahorro UNICA´s

Departamento	UNICA creadas	UNICA graduadas	UNICA en funcionamiento	UNICA de baja	Total de Préstamos (Miles S/.)
Lambayeque	451	282	-	169	53,372
Piura	82	-	-	-	4,421
Cajamarca	347		239	108	44,247
Ica	120	17	57	46	3,318
Ayacucho	217	-	217	-	2,658
TOTAL	1,217	299	513	323	108,016



Fuente: COFIDE (2017)

CAPÍTULO 2. LOS SISTEMAS DE CONTROL DE COFIDE EN EL 2012

2.1. La organización y el funcionamiento del sistema de control interno

COFIDE se encuentra organizada funcionalmente, en el 2012 la Alta Dirección estaba liderada por la Junta General de Accionistas, el Directorio, la Presidencia Ejecutiva y la Gerencia General. FONAFE en el 2013 modificó las funciones del Directorio y eliminó la presidencia ejecutiva en las empresas del holding, lo que se concretó en diciembre de 2013 en el caso de COFIDE, luego de ello la Gerencia General reportaba directamente al Directorio.

Asimismo, cuenta con Comité de Auditoria, integrado por dos Directores, donde por lo menos uno de ellos es independiente; Comité de Riesgos, en el que participa un Director independiente; Comité de Activos y Pasivos y Comité de Gerencia.

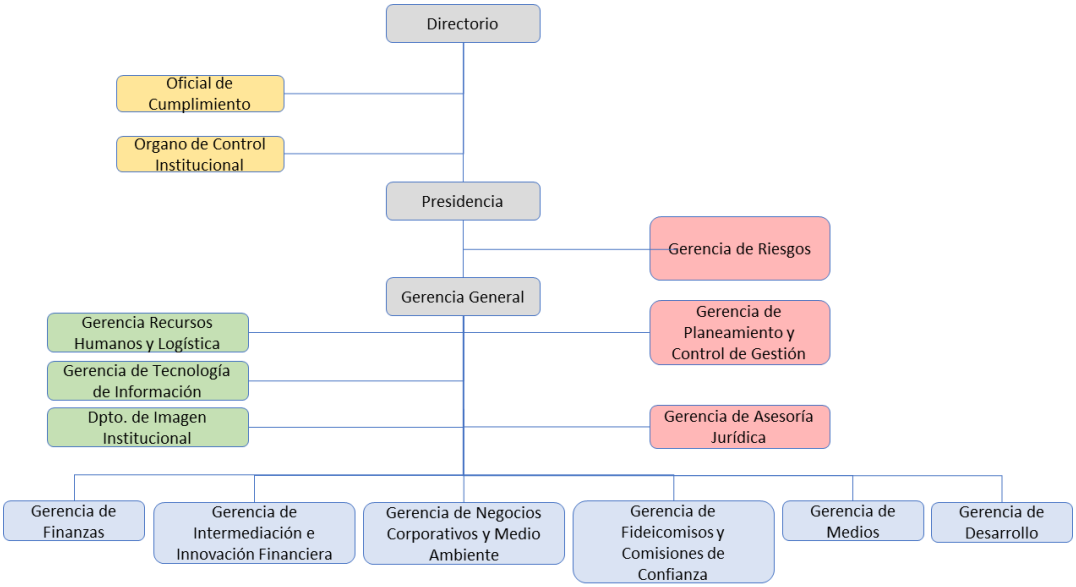
COFIDE cuenta con un Oficial de Cumplimiento para Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo, función implementada a raíz de los requerimientos regulatorios de la SBS y con el Órgano de Control Institucional, en cumplimiento de las disposiciones de la Contraloría General de la República que le encarga realizar el control interno posterior conforme sus lineamientos, en base a lo establecido en la Ley 27785 (2002): Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República.

Los órganos de asesoramiento están conformados por la Gerencia de Riesgos, la Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión y la Gerencia de Asesoría Jurídica, dichas gerencias tienen a su cargo asistir a la Gerencia y Directorio a nivel estratégico, en la implementación de operaciones y en la gestión de riesgos.

Los órganos de apoyo están conformados por la Gerencia de Recursos Humanos y Logística (actualmente Gerencia de Gestión Humana y Administración), Gerencia de Tecnologías de Información y el Departamento de Imagen Institucional.

Las áreas CORE de Negocio de COFIDE (2016) son la “Gerencia de Intermediación e Innovación Financiera, la Gerencia de Negocios Corporativos y Medio Ambiente, la Gerencia de Fideicomisos y Comisiones de Confianza, la Gerencia de Medios, la Gerencia de Desarrollo (actualmente Gerencia de Emprendimiento) y la Gerencia de Finanzas”. La Gerencia de Medios, es la encargada de desarrollar las actividades de back office las que forman parte de los procesos de línea de COFIDE.

Gráfico 10. Organigrama de COFIDE 2012



Fuente: COFIDE (2013b)

Son las gerencias de línea las encargadas de realizar las operaciones y actividades vinculadas a las líneas de negocio, mientras que las gerencias de asesoría y de apoyo brindan servicios transversales al core del negocio y componen los procesos de control de gestión y de administración y soporte.

El Mapa de Procesos de COFIDE permite apreciar que las gerencias vinculadas a la ejecución de las operaciones y que forman parte del Core del negocio son: la Gerencia de Finanzas para las actividades de captación, ejecución de inversiones y la atención de actividades de administración de los bonos emitidos en el mercado local e internacional; la Gerencia de Negocios para la negociación e implementación de colocaciones, tanto de Financiamientos Estructurados como de Intermediación Financiera; la Gerencia de Fideicomisos, que tiene a su cargo la constitución y administración de fideicomisos y comisiones de confianza; la Gerencia de Asesoría Jurídica a través de la Sub Gerencia de Recuperaciones que tiene a su cargo las actividades de recuperación de la Cartera Cedida.

Asimismo, como parte del Core de COFIDE se encuentra la actividad de Apoyo al Desarrollo Económico, correspondiente a las actividades de emprendimiento a cargo de la Gerencia de Desarrollo.

Intervienen en los procesos administrativos y de soporte la Gerencia de Gestión Humana y Administración, teniendo a su cargo los procesos de administración y bienestar del personal; así como, de proveer los recursos materiales necesarios para la marcha operativa de la empresa. La Gerencia de TI participa mediante la provisión de herramientas tecnológicas para la ejecución y automatización de las operaciones, brindando soluciones a las necesidades identificadas por las Gerencias. Dentro de este proceso también se

encuentran los servicios de asesoría legal; así como los vinculados a la generación de información de los Estados Financieros.

A nivel de los procesos de control, interviene la Gerencia de Finanzas a través de la Sub Gerencia de Contabilidad, quienes junto con la Gerencia de Riesgos y la Gerencia de Planeamiento formulan los reportes financieros y operativos vinculados a la ejecución de las actividades de COFIDE, teniendo a su cargo el control financiero, control del presupuesto, costos y riesgos, en atención a la normativa vigente.

Gráfico 11. Mapa de Procesos de COFIDE 2013

MAPA DE PROCESOS DE COFIDE - 2013

<table>
<tr><td rowspan="2">PROCESOS ESTRATEGICOS
Definen y controlan las metas de la organización, sus políticas y estrategias</td><td colspan="7">6. DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS / NEGOCIOS FINANCIEROS
6.1 Creación, Diseño y Aprobación / 6.2 Esperimentación y ajuste / 6.3 Lanzamiento de nuevos productos o negocios</td></tr>
<tr><td colspan="7">8. DIRIGIR EL NEGOCIO
8.1 Planeamiento y Control / Desarrollo y Aplicación de Políticas / 8.4 Soporte de la toma de decisiones / 8.5 Operaciones con instrumentos financieros derivados</td></tr>
<tr><td rowspan="2">PROCESO DEL NEGOCIO
Generan valor e inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.</td><td>PRINCIPALES - CORE</td><td>CAPTACIÓN
1.1 Determinar necesidades de fondeo
1.2. Negociar y concertas operaciones de fondeo
1.3 Efectuar emisión de titulos valores
1.4 Recibir desembolso
1.5 Realizar seguimiento y pago de servicio de deuda</td><td>2. COLOCACIONES
2.1 Promocionar colocaciones
2.2 Evaluar riesgo crediticio
2.3 Tramitar, aprobar y formalizar colocaciones
2.4 Controlar, implementar y desembolsar
2.5 Cobranza de colocaciones
2.6 Sgmto. Y supervision de colocaciones
2.7 Recuperación de colocaciones
2.8 Mejorar productos financieros existentes</td><td>3. INVERSIONES
3.1 Planificar inversiones
3.2 Ejecutar inversiones
3.3 Gestionar operaciones de Tesorería
3.4 Realizar seguimiento de inversiones</td><td>4. FIDEICOMISOS Y COMISIONES DE CONFIANZA
4.1 Generación de servicios fiduciarios y comisiones de confianza
4.2 Administración de servicios fiduciarios y comisiones de confianza.</td><td>5. CARTERA CEDIDA
5.1 Administración de cartera
5.2 Normalización de créditos
5.3 Recuperación de Fideicomisos</td><td>9. SERVICIOS FINANCIEROS
9.1 Ejecutar representación de obligacionistas</td></tr>
<tr><td>COMPLEMENT.</td><td colspan="5">7. APOYO AL DESARROLLO SOCIO - ECONOMICO
7.1Promoción Empresarial / 7.2 Programas Inclusivos</td></tr>
<tr><td>PROCESOS DE CONTROL
Permiten controlar las actividades de los procesos a fin de</td><td colspan="7">11. REGISTRO Y CONTROL OPERACIONAL
11.1 Control Interno / 11.5 Gestión de Riesgo Operacional / 11.6 Gestión de Cumplimiento Normativo / 11.7 Gestión de la Seguridad de la información / 11.8 Gestión de la Continuidad del Negocio</td></tr>
<tr><td rowspan="3">ADMINISTRATIVOS Y DE SOPORTE
Abarcan las actividades necesarias para el correcto funcionamiento y optimización de los procesos</td><td colspan="7">10. PROVEER RECURSOS CORPORATIVOS
10.1 Administración de personal / 10.2 Bienestar del personal / 10.3 Proveer bienes y servicios / 10.4 Otras actividades administrativas / 10.5 Proveer Recursos Financieros / 10.6 Gestionar recursos de TI / 10.7 Proveer Asesoría Legal / 10.9 Administración de documentos y otras comunicaciones</td></tr>
<tr><td colspan="7">11. REGISTRO Y CONTROL OPERACIONAL
11.2 Registro Contables / 11.3 Elaborar EEFF / 11.4 Elaborar Anexos y Reportes</td></tr>
<tr><td colspan="7">8. DIRIGIR EL NEGOCIO
8.3 Gestionar la estandarización de los procesos de mejora continua de la organización / 8.5 Gestión de la Calidad</td></tr>
</table>

Fuente: COFIDE (2013a)

La asignación de funciones vinculadas al funcionamiento de los Sistemas de Control, se encuentran establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones y podemos presentarlas de la siguiente manera:

Es el **Directorio** quien tiene a su cargo la dirección de la empresa, encargándose de la aprobación de las Políticas, aprobación de las operaciones (de acuerdo a los niveles de autonomía), celebración de actos y contratos y supervisar el funcionamiento de la empresa, las operaciones realizadas y el cumplimiento de las disposiciones de la Junta General de Accionistas.

La **Gerencia General** implementa las disposiciones del Directorio, dirige la marcha de COFIDE, organiza su régimen interno y dicta las disposiciones necesarias para su óptimo funcionamiento. Tiene a su cargo supervigilar las operaciones de COFIDE, así como implementar las políticas generales que establece el Directorio y cumplir la normativa interna y externa.

Las **gerencias** de COFIDE (2011), tanto de línea como de asesoría y apoyo tienen las siguientes responsabilidades:

- Formular su plan operativo y presupuesto.
- "Supervisar y reportar el cumplimiento de sus indicadores de gestión y de riesgos".
- Supervisar los procedimientos de los procesos en los que participa.
- Como parte de la gestión de riesgos, cada gerencia tiene a su cargo la identificación, evaluación, mitigación, supervisión y reporte de los riesgos operacionales asociados a las actividades que realiza.
- "Reportar los cambios que se realizan en las actividades y procesos en los que participa".
- Reportar el nivel de avance de los planes de acción a su cargo para la optimización de los procesos y mitigación de riesgos.

Las gerencias que tienen asignados roles específicos en cuanto a asegurar el adecuado funcionamiento de los sistemas de control gerencial son:

La **Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión** de COFIDE (2011) "es el órgano encargado del control de gestión, del diseño de los instrumentos que aseguran el cumplimiento de los objetivos de cada Gerencia y de la mejora continua de procesos". Está conformada por el Departamento de Procesos y Mejora Continua y el Departamento de Planeamiento y Control. Se hace cargo de las siguientes funciones a nivel entidad.

- Formular y efectuar el seguimiento del Plan Estratégico y plan operativo.
- Formular, controlar y monitorear la ejecución del presupuesto institucional.
- Proponer, implementar y administrar el control de gestión a nivel estratégico y operativo.
- Supervisar y reportar el cumplimiento de los indicadores de gestión.
- Planificar, implementar y controlar la calidad en los procesos.
- Proponer e implementar el rediseño de procesos.
- Formular el Manual de Organización y Funciones MOF del personal, previendo la segregación de funciones en la definición de las actividades y procesos.

La **Gerencia de Recursos Humanos y Logística** de COFIDE (2011) es la encargada de la "administración de recursos humanos y materiales, es responsable de la gestión integral del capital humano (gestión por competencias)", la política laboral y salarial, formular la definición de funciones de la organización ROF y apoyar en la definición del manual de organización y funciones. Esta gerencia es la responsable de definir e implementar las políticas de incentivos al personal, dirigir los procesos vinculados a la admisión, compensación, administración, bienestar, capacitación y desarrollo de recursos humanos.

Lo más importante, es la responsable de las actividades para el reforzamiento de la cultura corporativa.

La **Gerencia de Riesgos** de COFIDE (2011) está encargada de "establecer políticas, metodologías y procedimientos para la identificación, medición, tratamiento, seguimiento, control y reporte de los riesgos a los que está expuesta la Corporación". Es la gerencia encargada de "velar por una gestión integral de riesgos competente, promoviendo el alineamiento de las medidas de tratamiento del riesgo con los niveles de tolerancia al riesgo y el desarrollo de controles apropiados".

El control de gestión ha sido definido y asociado a la actividad, función y responsabilidades asignadas. En tanto que la Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión, administra las herramientas de control de gestión a fin de verificar el cumplimiento de los objetivos, planes estratégicos y operativos. Siendo esta gerencia la que reporta su situación a la Gerencia General, Comité de Gerencia y Directorio.

2.2. El Órgano de Control Institucional y el Control Gubernamental

El Art. 17° de la Ley N° 27785 (2002), Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República señala que

> las empresas en las que el Estado tenga una participación accionaria total o mayoritaria tendrán necesariamente un Órgano de Control Institucional ubicado en el mayor nivel jerárquico de la estructura de la entidad, el cual constituye la unidad especializada responsable de llevar a cabo el control gubernamental en la entidad.

Asimismo, el Art. 6° de la Ley N° 27785 (2002) señala que el Control Gubernamental:

> consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes.
>
> El control gubernamental es interno y externo y su desarrollo constituye un proceso integral y permanente.

La Contraloría dispone la implementación de los OCI a fin de que realicen el control gubernamental en las entidades. La Ley 27785 (2002), señala en el 3er. Párrafo del Art. 17° que "el OCI mantiene una relación funcional con la Contraloría General, efectuando su labor, de conformidad con los lineamientos y políticas que para tal efecto establezca

dicho Organismo Superior de Control*"*. Por consiguiente, COFIDE recoge en sus documentos normativos las funciones definidas en la normativa de la Contraloría General. (Ver Anexo 01 – Funciones del Órgano de Control Institucional en el 2012).

La Contraloría General designa y ubica al funcionario a cargo del Órgano de Control Institucional en COFIDE, quien ejerce su función conforme los lineamientos y procedimientos establecidos por dicho organismo superior de control, el resto del personal forma parte de COFIDE.

Cabe señalar que el Plan Anual de Control es aprobado por la Contraloría General conforme a los lineamientos establecidos anualmente por dicha entidad, los resultados de cada actividad son informados para la adopción y el seguimiento de las medidas correctivas implementadas; así como, de las acciones administrativas, civiles y penales realizadas, en caso de identificarse infracciones o presuntas responsabilidades que ameritan la acción judicial.

2.3. Limitaciones de la función de control realizado por el OCI

Las actividades de auditoría realizadas por el OCI corresponden a aquellas aprobadas por la Contraloría General en el Plan Anual de Control que es elaborado por el OCI conforme a lineamientos establecidos por dicho organismo superior de control.

Los planes de auditoría del OCI en COFIDE están orientados a evaluar fundamentalmente aspectos vinculados a la ejecución del gasto, tales como la gestión de contrataciones, compras y gestión de personal; asimismo, evalúa aspectos vinculados al cumplimiento normativo de aspectos vinculados a la ley de transparencia, atención de denuncias, realización de veedurías, etc.

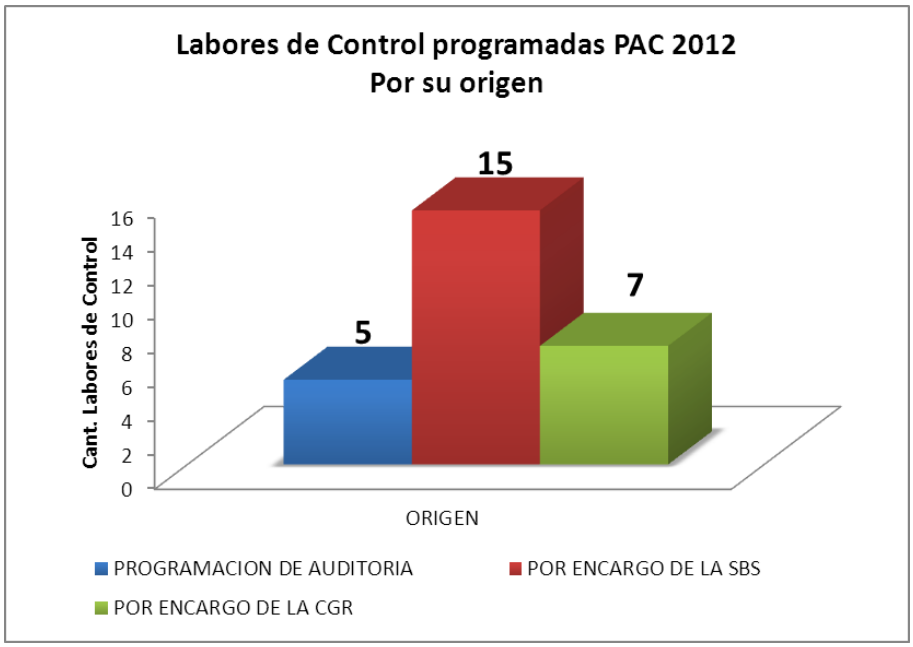
En tal sentido, la selección y planificación de auditorías no parte del análisis de los principales factores de riesgos en los procesos u operaciones que pudieran requerir de la revisión por parte de auditoría, sino que más bien atiende en primer lugar a las prioridades definidas por la Contraloría, la que usualmente da prioridad a los aspectos vinculados a la gestión del gasto y no a los riesgos propios de la actividad de la empresa y del sector.

En aquella época (2012) el OCI compartía su tiempo en atender también las evaluaciones de auditoría requeridas en la normativa de la SBS, la misma que al ser abundante y especializada, exigía especialización y mayor conocimiento por parte del equipo de su equipo de auditores. La realización de auditorías tanto de la Contraloría como de la SBS limitaba la asignación de tiempo suficiente para realizar evaluaciones con el alcance suficiente.

Finalmente, existían temas de importancia tanto del Directorio como de las gerencias que no eran evaluados por el OCI, dado que para poder ser realizados se requería realizar la solicitud para su evaluación y autorización con la Contraloría General, trámite que usualmente demoraba o podía ser infructuoso, por cuanto la solicitud podía afectar la programación ya aprobada por la Contraloría.

En el siguiente cuadro se puede apreciar que dada la sobre carga de trabajo y la necesidad de atención de encargos regulatorios de la Contraloría General y la SBS el tiempo asignado a actividades de auditoría vinculada a la revisión de procesos de negocio de las áreas Core o aspectos de riesgo era del 32%, no permitiendo brindar un servicio de aseguramiento razonable, que permitiera contribuir en el fortalecimiento de los sistemas de control ni en la mejora de las operaciones de COFIDE.

Gráfico 12. Distribución de actividades del OCI, 2012



Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 3. EVOLUCIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO: IMPLEMENTACIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA

3.1. Regulación de la Función de Auditoría Interna por la SBS

La Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones de conformidad con el Art. 180° de la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la SBS – Ley N° 26702 (1996) señala que "corresponde a la Superintendencia establecer los requisitos y estándares de auditoría interna para las empresas financieras y de seguros".

En tal sentido, mediante Resolución SBS N°11699-2008 de fecha 28 de noviembre de 2008 se aprobó el Reglamento de Auditoria Interna de la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones [SBS] (2008), el mismo que en el Art. 9° señala que

> en lo que no se oponga a lo previsto en la normatividad de la Superintendencia, serán de aplicación las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, así como el Código de Ética emitidos por The Institute of Internal Auditors (IIA). […] El Directorio es responsable de asegurar las condiciones apropiadas para el desarrollo de la función de la Auditoría Interna.

Por otro lado, el Reglamento de Auditoria de la SBS (2008) señala en su Art. 4° que:

> la Auditoría Interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de las empresas, al ayudar a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado en la evaluación y mejora de la eficacia de la gestión de riesgos y del gobierno corporativo.

Con fecha 01 de febrero de 2012, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] (2012) publicó la Circular SBS N° G-161-2012: Evaluaciones internas y externas de la Auditoría Interna, "con la finalidad de precisar lo dispuesto en el Art. 9° del Reglamento de Auditoria Interna, respecto a normas y estándares para la práctica de la función".

La Circular N° G-161-2012 de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] (2012) señala que COFIDE deberá implementar un Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad de la función de la auditoria interna la que incluye realizar evaluaciones internas y externas independientes respecto del alineamiento y cumplimiento de las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoria Interna NIEPAI

emitida por The Institute of Internal Auditors (IIA), la exigencia de implementación de esta normativa sería a partir del 2013.

Las NIEPAI son principios y normas de conducta que proporcionan un marco para desarrollar y promover la auditoria interna y son de obligatorio cumplimiento. Incluyen declaraciones sobre los requisitos básicos para la práctica profesional de la auditoria interna y para la evaluación de la eficacia de su desarrollo. Están conformadas por normas de atributos, normas sobre desempeño y normas de implantación, en las cuales se establecen características de las organizaciones y personas que brindan servicios de auditoría interna, describen la naturaleza de los servicios y proporcionan criterios de calidad con los cuales se puede evaluar el desempeño de estos servicios.

El Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad debería formar parte del Plan Anual de Trabajo de la Auditoria Interna y debería contemplar se realicen evaluaciones internas y externas del desempeño de la función de auditoria.

3.2. Necesidad de fortalecer el Control Interno

La dación de la Circular G-161-2012 y su obligatoriedad de cumplimiento, pusieron a COFIDE en la disyuntiva de cómo darle cumplimiento a la regulación de la SBS y a la vez cómo no contravenir la regulación de control gubernamental definida por la Contraloría General.

Esta coyuntura planteaba implícitamente la oportunidad de fortalecer el control interno de COFIDE, dado el enfoque particularmente sesgado del OCI y su restricción para asumir nuevos encargos por parte de la dirección de COFIDE; que permitieran contribuir con atender la creciente necesidad de ampliar las revisiones de auditoría a aspectos propios del Core de la empresa, mejorar el alineamiento de la gestión operativa con la gestión de riesgos; así como, brindar aseguramiento del cumplimiento normativo a todo nivel, en especial de las políticas y procedimientos internos y normativa SBS.

En tal sentido, se analizó si el OCI podía adecuarse y cumplir con la normativa internacional dentro del marco establecido por la Contraloría General; no obstante, se identificaron normas internacionales cuya implementación resultaría contraria o con limitaciones dada la normativa de la Contraloría General. Los aspectos que no se podían implementar eran:

En cuanto a Normas sobre atributos de la Auditoría Interna existía limitación para:

- Que la Auditoría Interna cuente con un Estatuto de Auditoría y Código de Ética, dado que los OCI ejercían sus funciones acordes con la normativa de control, no

siendo posible formular normativa interna adicional que desarrollara o incorporara principios, valores, procedimientos y alcances adicionales.

- El Director de Auditoria Interna debe comunicarse e interactuar directamente con la Alta Dirección, dado que el nivel de relación del OCI se efectuaba esencialmente para la comunicación de resultados y la asignación de recursos para el desarrollo de la función. Otro tipo de interacción no estaba prevista dentro de la normativa.
- Las evaluaciones al Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad de la Auditoría Interna permiten medir el nivel de cumplimiento de la función de la auditoria interna respecto su Estatuto y funciones definidas, adecuado desarrollo de su proceso de auditoría, competencia del equipo, estado de sus indicadores de desempeño, nivel de aplicabilidad de sus recomendaciones, satisfacción de los usuarios, entre otros aspectos (Norma 1310 NIEPAI). Este marco de calidad no era aplicable, dado que la Contraloría había definido un esquema de evaluación y supervisión a los OCI diferente e independiente.

En cuanto a Normas sobre desempeño de la Auditoría Interna existía limitación para:

- "El Director de Auditoria debe establecer planes basados en los riesgos a fin de determinar las prioridades de la auditoria interna, dichos planes deberán ser consistentes con las metas de la organización" (The Institute of Internal Auditors, 2012). Dado que la formulación de los planes de auditoría estaba definida en una normativa específica y obligatoria de la Contraloría General, la que no considera la evaluación de riesgos.
- La comunicación final de los resultados de trabajo debía "considerar las expectativas de la Alta Dirección y otras partes interesadas y debe estar soportada por información suficiente, fiable, relevante y útil" (The Institute of Internal Auditors, 2012). El enfoque de auditoría gubernamental no permite considerar las expectativas de la Alta Dirección, dado que se considera falta de independencia.

El marco de Auditoría Interna y el de Control Gubernamental presenta diferencias en cuanto a su marco normativo, ámbito, dependencia, enfoque, entre otros aspectos, por cuanto responden a finalidades diferentes, lo que está detallado en el Anexo 02 - Diferencias entre las funciones del OCI y la Auditoria Interna.

Por consiguiente, se determinó que, dadas las limitaciones con las normas de control gubernamental, el ejercicio de la función de auditoría interna no podía ser realizado por el OCI, dado que a futuro originaría incumplimientos con las disposiciones de ambos organismos reguladores.

3.3. Creación, constitución, funciones y alcance de la Auditoría Interna

Visto el marco regulatorio y la necesidad interna de contar con un área de Auditoría Interna que responda a las necesidades de la empresa y con funciones y marco acorde con la normativa de la SBS y de las NIEPAI, se iniciaron acciones para la creación de la Unidad de Auditoría Interna y obtener la autorización de los organismos reguladores correspondientes, es decir, Contraloría General, Superintendencia de Banca y Seguros y FONAFE.

El Directorio considerando las implicaciones de la nueva normativa dispuesta por la SBS y habiendo evaluado la conveniencia de contar con un área de Auditoría Interna, el 06 de noviembre de 2012, contando con la propuesta elevada por el Comité de Auditoría, mediante Acuerdo N° 164-2012 dado en Sesión N° 772 acordó crear la Unidad de Auditoria Interna acorde con lo dispuesto por la SBS en su Reglamento de Auditoría Interna.

De forma tal que el Órgano de Control Institucional OCI se encargará de realizar sus funciones de acuerdo con lo dispuesto en la Ley N° 27785 (2002): Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República; y, paralelamente al mismo nivel la Unidad de Auditoría Interna en concordancia con la Ley N° 26702 (1996): Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros y Administradoras Privadas de Pensiones. Es decir, se constituyen dos áreas de control especializadas y con enfoques diferentes.

Asimismo, en Sesión de Directorio N° 773 realizada el 31 de octubre de 2012 se aprobó, la nueva estructura orgánica de la Corporación que incluye a la Unidad de Auditoria Interna, quedando definida la estructura de COFIDE a dicha fecha conforme el Anexo 03 - Organigrama de COFIDE noviembre 2012.

3.3.1. Definición de la Función de la Unidad de Auditoría Interna

El propósito de la Unidad de Auditoría Interna es brindar servicios de aseguramiento y consulta a la Corporación, de forma independiente y objetiva. Las labores de aseguramiento tienen por finalidad realizar evaluaciones cuyos resultados permitan revelar la situación de las operaciones y actividades de la empresa, proponiendo recomendaciones y medidas correctivas que contribuyan a la mejora de las operaciones de COFIDE, ayudando de esta forma a cumplir sus objetivos, fortalecer la gestión de riesgos y el gobierno corporativo.

Es decir, se contribuya a la generación de valor, mediante el alineamiento de la estrategia de UAI a la estrategia de la organización, de forma tal que sus esfuerzos estén

encaminados a incluir en sus planes aspectos de interés y relevancia para la empresa, vinculados a sus operaciones y procesos clave.

Se estableció que la UAI dependa funcionalmente del Directorio, con las siguientes funciones principales:

- Velar por el **cumplimiento** de las políticas, normas, procedimientos, reglamentos, directivas y demás normativa interna.
- Vigilar el adecuado funcionamiento del sistema de control interno.
- Vigilar que los **riesgos críticos y procesos de negocio claves** se administren de manera apropiada.
- Contribuir al **logro de los objetivos** de la organización.

Para lograr su propósito la UAI está autorizada a tener acceso a todas las funciones, los registros, la propiedad y el personal de la organización; así como obtener el apoyo necesario del personal.

Para este fin la Unidad de Auditoría Interna (UAI) proporciona tres (03) **tipos de servicio** a COFIDE:

- *Actividades de Aseguramiento*, sobre la base de un análisis de riesgos o a solicitud de la Alta Dirección.
- *Actividades de Cumplimiento Normativo*, orientadas verificar la observancia de los dispositivos estipulados por los entes reguladores.
- *Actividades de Consultoría*, a solicitud de las áreas a fin de contribuir desde el punto de vista de auditoría a fortalecer la gestión en temas específicos.

Alcance de la labor de Auditoría según The Institute of Internal Auditors (2017).

La labor de Auditoria Interna permite determinar “si los procesos de administración de riesgo, control y gobierno corporativo de la organización están organizados, diseñados y representados de forma adecuada".

Según The Institute of Internal Auditors (2017), su funcionamiento permite asegurar que:

- “Los riesgos se identifiquen y administren de manera apropiada”.
- “La interacción con los diversos grupos de gobierno corporativo se desarrolle de acuerdo con lo necesario”.
- “La información financiera, administrativa y operativa significativa sea precisa, confiable y oportuna”.
- “Las acciones de los empleados se desarrollen conforme a las políticas, las normas, los procedimientos y los reglamentos y leyes aplicables”.

- “Los recursos se adquieran de manera económica, se utilicen en forma eficiente y se protejan adecuadamente”.
- “Se implementen los programas y planes y se logren los objetivos planteados”.
- “Se fomente la calidad y la mejora continua en el proceso de control de la organización”.
- “Se reconozcan y aborden en forma adecuada los aspectos legales, tributarios, laborales o regulatorios que impacten en la organización”.

Durante las auditorías internas, se pueden identificar oportunidades de mejora en el control de gestión, fortalecimiento de las operaciones e incremento de la rentabilidad y la imagen de la organización, las que son comunicadas y explicadas al nivel apropiado de la Gerencia. Los resultados finales son comunicados a los Directores que conforman el Comité de Auditoría, la Gerencia General y las Gerencias que han sido parte de la actividad de auditoría.

3.4. La Auditoría Interna 2013 -2017, acciones realizadas

La Unidad de Auditoría Interna inicio sus actividades el 29 de enero de 2013; y a fin de sentar las bases de la función de auditoría y contar con un marco que posibilite ejercer la función con la autonomía, objetividad y competencia requeridas, el primer paso fue formular y aprobar los siguientes documentos normativos:

- Estatuto de la Unidad de Auditoría Interna
- Código de Ética de la Unidad de Auditoría Interna
- Reglamento del Comité de Auditoría
- Plan Anual de Auditoria 2013
- Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad de la UAI 2013
- Manual de procedimientos de UAI

Una vez formulado y aprobado por el Directorio el Plan de Auditoria Interna, se incorporaron actividades que permitieron evaluar la gestión de las operaciones y el sistema de control interno, verificar el cumplimiento normativo, verificar la adecuada gestión de riesgos y observar su orientación hacia el logro de los objetivos estratégicos.

A fin de realizar esta labor, la UAI distribuyo sus actividades en 5 aspectos:

- **Actividades de aseguramiento:** incorporar en el Plan de Auditoría Interna la evaluación de procesos core del negocio o de mayor incidencia para la Corporación, resultado de una metodología interna de evaluación de riesgos por Auditoría. Producto de esta metodología, se estableció que el periodo de ***cobertura de control*** sobre los procesos de COFIDE es de 3 años.

- **Evaluaciones de carácter regulatorio (SBS) y de cumplimiento normativo,** conforme los encargos definidos por la SBS, en este tipo de evaluaciones a fin de brindar una mejor cobertura de las actividades realizadas se amplió el alcance de las revisiones y objetivos, de forma que se pudiera brindar una mejor retroalimentación respecto al proceso evaluado.
- **Seguimiento de Medidas Correctivas,** actividad que permite evaluar las medidas adoptadas por las gerencias a fin de corregir las observaciones comunicadas en los informes de auditoría, así como la implementación de las recomendaciones (planes de acción) necesarios a fin de fortalecer los procesos y el control interno.
- **Atención de consultas y participación en reuniones por la Auditoría Interna,** acción que permitió brindar asistencia a las gerencias que necesitaban de apoyo para resolver problemas de control o vinculados a aspectos regulatorios, así como para contribuir en la definición de procesos / procedimientos. Dentro de estas actividades también se encontraban la participación de Auditoría en proyectos orientados a fortalecer aspectos de control interno.
- **Apoyo y asistencia a otros aseguramientos,** a fin de brindar soporte a los equipos de auditoria de la SBS y Auditores Externos, en el suministro de información y soporte necesario para cumplir con los objetivos y alcance de sus revisiones.

El nivel de cobertura de control es el alcance de la actividad de auditoria sobre todos los procesos de una entidad, esta cobertura es lograda a través de los servicios de auditoría interna, evaluaciones externas específicas, auditorías de calidad, auditorías de gestión, revisiones regulatorias, etc. Una adecuada cobertura de control brinda confiabilidad de que se está auditando todos los procesos y actividades significativas y con incidencia material en la empresa.

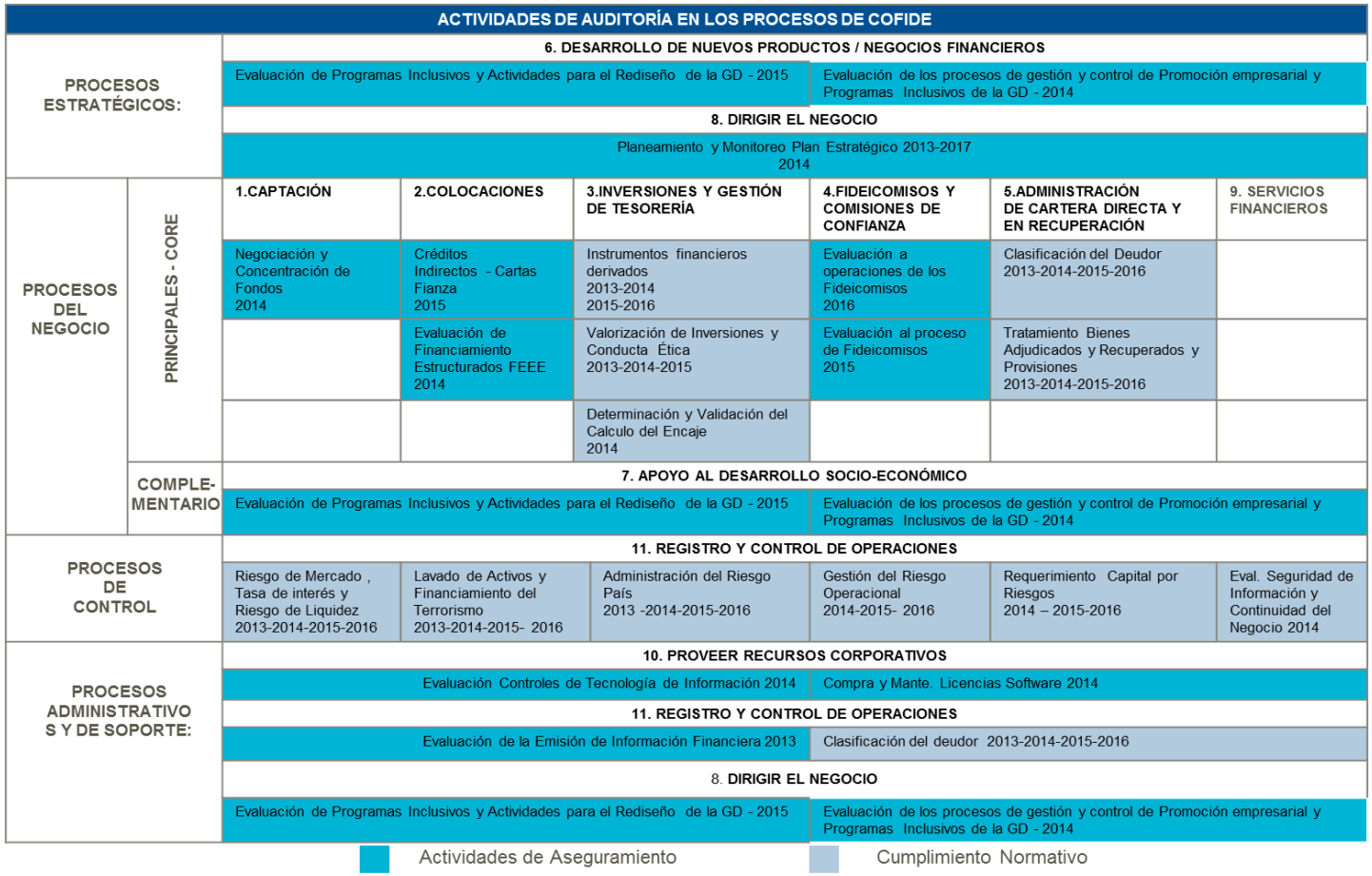
Desde el inicio de sus actividades la Auditoría Interna, realizó la programación buscando atender las áreas de mayor riesgo y materialidad para la empresa, así como una secuencia que permitiera alcanzar un razonable nivel de cobertura.

1. Actividades de control desarrolladas

   Sobre la base del mapa de procesos de COFIDE señalo los procesos en los que se desarrollaron actividades de control por parte de la Auditoría Interna, desde el 2013 a mayo de 2017, en ellos se puede apreciar con color azul las actividades de aseguramiento realizadas a los procesos de captación, colocaciones, fideicomisos, emprendimiento, actividades de tesorería y tecnologías de información. En color gris están las actividades de evaluación de cumplimiento normativo más significativas, las que además de verificar el cumplimiento regulatorio, implico la revisión se aspectos de gestión.

La cobertura obtenida con ambos tipos de evaluación permitió conocer y revelar el nivel de cumplimiento de objetivos y funciones en los diversos procesos, identificándose debilidades cuya remediación dependía de la mejora de los sistemas de control.

Gráfico 13. Nivel de cobertura de las actividades de auditoria sobre los procesos de COFIDE: 2013 – MAY/2017



Fuente: elaboración propia

2. Fortalecimiento del seguimiento de medidas correctivas: esta actividad se hizo permanente, atendiendo consultas y brindando retroalimentación a las gerencias respecto a la evaluación de las medidas dispuestas para la superación de observaciones e implementación de las recomendaciones. Para este fin se dispuso la asignación de un auditor responsable, la generación de reportes mensuales, la priorización de las recomendaciones por niveles de criticidad, reporte priorizado e invitación a las gerencias al Comité de Auditoría, reuniones de trabajo con todas gerencias, registro de todas las evaluaciones y sustento de las medidas implementadas a través de un aplicativo especialmente desarrollado para este fin.
3. Iniciativas impulsadas por la UAI: estas iniciativas fueron formuladas para el fortalecimiento del Sistema de Control Interno, las cuales fueron acogidas por la Gerencia General y estuvieron vinculadas a los siguientes aspectos:
    - Definición y difusión por la UAI de los lineamientos para la formulación de controles acorde con la metodología COSO hacia fines del 2016, con el que se establece criterios y componentes específicos para la definición de controles, a fin de que todas las gerencias dispongan de una base metodológica uniforme.
    - Formulación de recomendaciones para la redefinición de criterios de riesgos e inclusión en la matriz de riesgo operacional.
    - Implementación de segregación de funciones en SAP, buscando eliminar la existencia de conflictos y alineando la asignación de funciones formal vs. La establecida en los sistemas. Este proyecto fue realizado durante el 2015 y 2016 y conto con el liderazgo de la Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión, Gerencia de Riesgos y Auditoría Interna.
    - Implementación de la línea ética de COFIDE a fin de garantizar la reserva de los denunciantes. Esta actividad fue realizada hacia finales del 2016 por la UAI y coordinada con la Presidencia del Directorio.
    - Contratación por la Unidad de Auditoria Interna de los servicios externos para la implementación de un Sistema de prevención, detección y tratamiento del fraude, proyecto realizado desde finales del 2016 a junio 2017.
4. Responsabilidad del Control Interno: como parte de la mecánica de evaluación de los controles dentro de las auditorías realizadas, se formularon recomendaciones a las gerencias a fin de redefinir los controles asociados a las actividades evaluadas, debido a debilidades en el diseño del control o a la débil mitigación del riesgo que implicaba. Dicho tipo de recomendación era frecuente en las diferentes gerencias evaluadas y correspondía a la Gerencia de Planeamiento acompañar en el proceso de mejora de controles.

Por tal motivo, se recomendó, en setiembre de 2016, a la Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión que lidere la revisión general de los procedimientos desarrollados por las gerencias, a fin de que cuenten con una adecuada definición y descripción de controles, alineados con el Marco COSO 2013, para lo cual se recomendó proporcionar a las diferentes gerencias guías de información y efectuar la revisión de las fichas de actividades, en los que se deberá distinguir de controles del proceso y controles mitigantes de riesgo.

Dado el poco avance en el establecimiento de adecuados controles que reduzcan la exposición al riesgo y el liderazgo que le correspondía a la Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión, se recomendó a dicha gerencia que en coordinación con la Gerencia de Riesgos desarrollen una Política de Control Interno de alcance corporativo, la misma que debía considerar:

- Definir los objetivos del control interno en la corporación
- Definir su ámbito de aplicación
- Establecer la relación del control interno y la gestión de riesgos.
- Definir la responsabilidad del cumplimiento del Sistema de Control Interno
- Definir y clasificar los controles
- Responsables del mantenimiento y fortalecimiento del control interno
- Criterios para la definición, actualización, modificación y eliminación de controles
- Funcionamiento de los controles automatizados
- Evaluación beneficio costo para el diseño de controles
- Monitoreo y evaluación del Control Interno: autoevaluación, evaluaciones independientes, identificación de brechas y planes de acción
- Divulgación

3.5. Fortalecimiento de la Unidad de Auditoría Interna

Las Normas Internacionales para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna, señalan que debe cumplir con los principios de objetividad, independencia y competencia, por lo que durante sus años de funcionamiento se desarrolló procedimientos y controles de calidad que permitieran garantizar que durante el proceso de auditoría la labor se desarrolle sobre la base de procedimientos objetivos, sustentados y con la participación del auditado.

En cuanto a la independencia, la Auditoría Interna, contó con el marco regulatorio que le permitió realizar sus funciones con independencia, reportando directamente al Directorio y Comité de Auditoría y manteniendo su enfoque en cada informe o trabajo realizado.

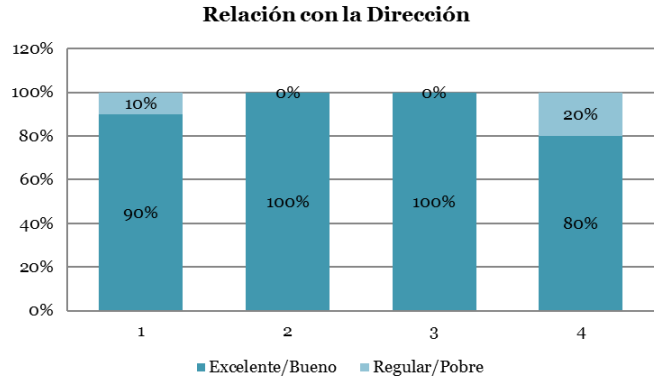
El equipo de auditoría estuvo conformado por un ejecutivo, dos analistas y dos asistentes, quienes contaban con experiencia y capacitaciones anuales respecto de diversos temas vinculados a la práctica de la Auditoría Interna, pasantías y capacitaciones en aspectos financieros, de gestión de riesgos y demás aspectos regulatorios.

Entre las actividades que se realizaron para fortalecer el equipo de Auditoría, se realizó:

- Desarrollo y cumplimiento del plan de fortalecimiento de las capacidades de los Auditores, posibilitando un mayor dominio de los temas a su cargo.
- Desarrollo de metodologías y criterios para la ejecución de la labor de auditoría.
- Se formuló y desarrolló un Plan de Aseguramiento de la calidad, en el que las oportunidades de mejora eran gestionadas por miembros de la UAI, con seguimiento y reporte periódico; y en el que además se promovió la incorporación de iniciativas formuladas por el equipo a fin de fortalecer los conocimientos y habilidades requeridas en diversos temas.
- Utilización de aplicativos para el desarrollo de la labor de auditoría – Team Mate, análisis de información operacional – ACL.
- Se realizaron evaluaciones anuales independientes de calidad a la UAI, sobre el cumplimiento de las normas de desempeño y atributos de las NIEPAI, en los que se obtuvieron resultados positivos respecto a su nivel de cumplimiento, formulando oportunidades de mejora referidas a la realización de capacitaciones específicas al equipo de Auditoría.

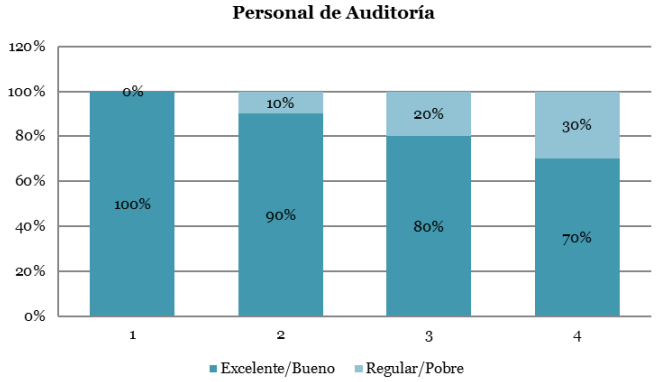
Como resultado de la entrevista a Directores miembros del Comité de Auditoría, Gerencia General y gerentes, se estableció que el posicionamiento y calidad del proceso de Auditoría realizado por la UAI era percibido de la siguiente manera:

Gráfico 14. Opinión sobre el posicionamiento de la UAI, Evaluación Externa de Calidad KPMG, 2015



Leyenda :

1. Integrante valioso del equipo gerencial.
2. Ubicación organizacional de la UAI para asegurar su independencia y responsabilidad.
3. Acceso libre e irrestricto registros e información necesaria para desarrollar sus trabajos.
4. Promueve el enfoque al cliente brindando un trabajo de calidad.

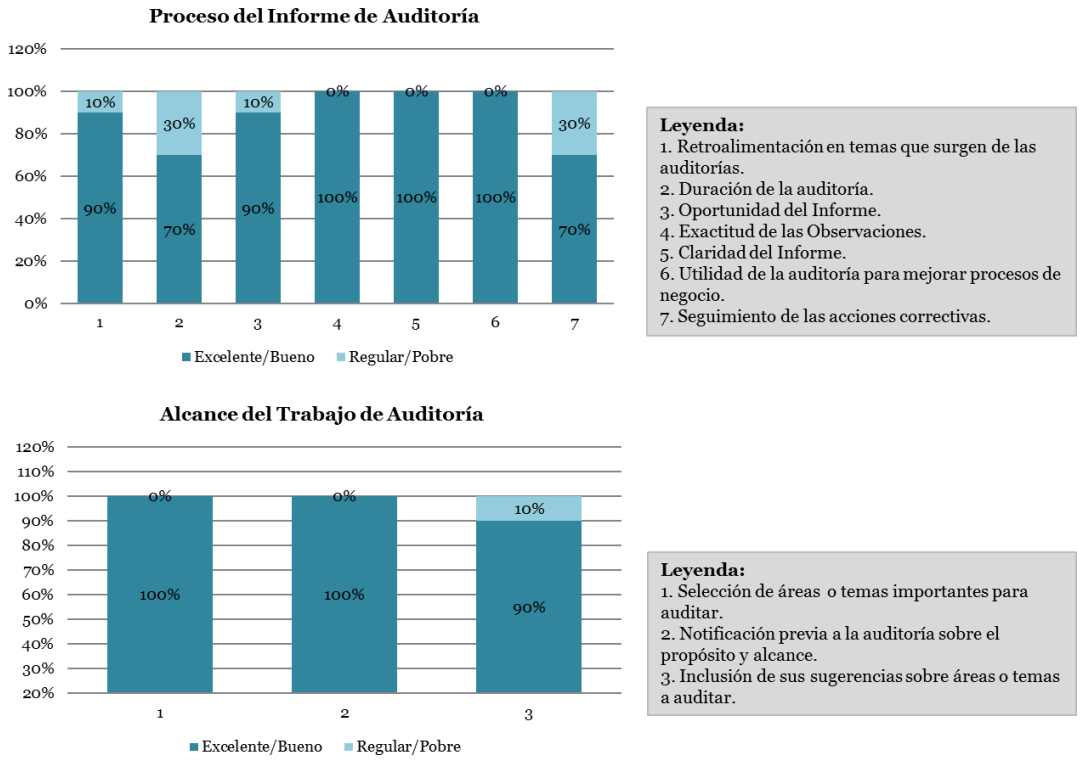


Leyenda :

1. Objetividad de los auditores internos.
2. Profesionalismo de los auditores.
3. Conocimiento de su industria / organización / procesos / factores de éxito.
4. Calidad de la relación y afinidad entre los auditores y su departamento - Integración

Fuente: KPMG Asesores (2015)

Gráfico 15. Opinión sobre el proceso de Auditoría de la UAI, Evaluación Externa de Calidad KPMG, 2015



Fuente: KPMG Asesores (2015)

3.6. Situación del Sistema de Control Gerencial Interno de COFIDE

El proceso de fortalecimiento del Sistema de Control Interno de COFIDE, debe ser continuo e irse amoldando a los cambios producidos en la entidad, por lo tanto, no concluye debe persistir. Dado que la Auditoría Interna brinda aseguramiento del funcionamiento del CI de forma independiente y dadas las acciones realizadas, es necesario saber si luego de 4 años de haberse efectuado cambios organizacionales para la creación de la UAI, su implementación bajo los estándares internacionales; así como, haberse impulsado el fortalecimiento del Sistema de Control Interno y la actualización de la cultura de cumplimiento, haberse impulsado la labor de la Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión, es necesario determinar el nivel de madurez del sistema de control interno, determinar las brechas de mejora que requiere cubrir, a fin de logar contar con un Sistema de Control Interno maduro, dinámico y estable que apoye a la entidad en el logro de sus objetivos.

En tal sentido, sobre la base del conocimiento de COFIDE y de sus procesos, producto de la labor de auditoría, con una apreciación objetiva sobre el estado y brechas del control interno calificare el nivel de madurez del Sistema de Control Interno; y, a partir de este

diagnóstico analizaré la criticidad de las desviaciones identificadas respecto los procesos auditados y COFIDE en general.

Para esta evaluación he revisado los resultados de los informes de Auditoría emitidos desde el 2013 a mayo de 2017 y utilizando como marco de evaluación el Marco de Control Interno Coso, he realizado un diagnóstico del sistema de control interno, a fin de identificar el nivel de desarrollo del sistema y advertir su vulnerabilidad, a fin de que se pueda establecer planes de acción que permitan contribuir al cierre de brechas.

3.6.1. Modelo COSO

El Marco de Control Interno COSO[1] (Committee of Sponsoring of the Treadway Commision) ha establecido, desde 1992, un marco para el diseño, implementación y desarrollo del control interno.

COSO (2011) define al control interno como:

> proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una organización, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de aseguramiento razonable para la consecución de los objetivos relativos a las operaciones, a la información y al cumplimiento.

De acuerdo al Marco COSO (2011) el logro de estos objetivos dependerá de la forma en que se realicen las actividades bajo control de la organización y la medida en que estas se desarrollan acorde con las normas, políticas y estándares establecidos; este marco, transmite y objetiviza los valores y estilos de dirección, afectando todos los procesos de negocio y estableciendo el nivel de relevancia del control interno en la organización. Depende del Directorio y la Gerencia el nivel de relevancia del control interno dentro de la organización.

El Directorio es responsable de establecer las líneas de acción que orienten a la empresa hacia el logro de su visión y misión; además de realizar la supervisión y asesoramiento para la ejecución de la estrategia. La Gerencia es responsable de la ejecución de la estrategia en sí misma y de conducir a la organización.

Los colaboradores, por su parte están involucrados a través de sus acciones y de su forma de percibir y relacionarse con la empresa, son ellos los que con su contribución permiten conseguir los objetivos establecidos.

---

1 COSO es una iniciativa del Sector Privado en EEUU, en el que participan: American Accounting Association (AAA), American Institute of Certified Public Accountannts (AICPA), Financial Executives Internation (FEI), Institute of Management Accountants (IMA) y The Institute of Internal Auditors (IIA).

El Marco COSO (2011) establece cinco componentes del control interno:

- "**Entorno de Control**: conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que llevar a cabo el sistema de control interno dentro de la organización."
- "**Evaluación de riesgos**: es el proceso para identificar y analizar los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos de la empresa."
- "**Actividades de control**: son las acciones establecidas por la dirección que permitirán mitigar los riesgos identificados."
- "**Información y comunicación**: corresponde a la información necesaria para que se pueda llevar a cargo los controles y comunicar las responsabilidades asignadas."
- "**Actividades de supervisión**: corresponden a las evaluaciones a fin de definir si los componentes del control interno están presentes y funcionando."

Los componentes de COSO (2011) actúan sobre tres categorías de objetivos:

- "**Objetivos operacionales**: relativo a la consecución de la misión y visión de la organización a través de la realización de sus actividades."
- "**Objetivos de información**: relativo a la información financiera y reporte no financiero."
- "**Objetivos de cumplimiento**: vinculada a las normas que debe sujetarse la empresa para el logro de sus fines."

Gráfico 16. Modelo de Control Interno COSO

Fuente: COSO (2011)

3.6.2. Evaluación de los resultados de los informes de Auditoría Interna

La presente evaluación de la criticidad de los informes de auditoría ha sido realizada en virtud de los resultados obtenidos, tomando en cuenta:

- Nivel de cumplimiento de políticas y procedimientos.

- Nivel de riesgos a los que está expuesta la entidad.
- Adecuado funcionamiento de los controles.
- Nivel de orientación y contribución con los objetivos y planes.

Desde enero 2013 a mayo de 2017 la Gerencia de Auditoría Interna formuló 52 informes conteniendo 181 observaciones y 237 recomendaciones[2], vinculadas a realizar acciones correctivas y mejoras en casi todos los procesos corporativos, salvo el Proceso 6 Desarrollo de nuevos productos, dado que durante el periodo ninguna gerencia formalizó nuevos productos y el proceso 9 Servicios Financieros debido a que está conformado únicamente por una sola actividad vinculada al cumplimiento con los obligacionistas de las emisiones de valores. El proceso 1. Captaciones, fue auditado y formo parte de la evaluación vinculada al proceso de Inversiones y Tesorería realizado en el 2013, no teniendo observaciones asociadas.

En el siguiente cuadro se puede apreciar la cantidad de informes resultantes de las evaluaciones de la Auditoría Interna asociados a cada proceso de COFIDE, desde el 2013 a mayo de 2017; asimismo, se muestra el resultado de la evaluación de los informes que tienen criticidad alta, media o baja, que permiten advertir brechas o incumplimientos materiales o potencialmente materiales que pueden afectar a la entidad y que requieren

Procesos	Cant. Informes	Criticidad de los Informes (Cantidad)			Observac.	Recomendac.
		Alta	Media	Baja	Cant.	Cant.
1. Captaciones	0				0	0
2. Colocaciones	5	4		1	15	38
3. Inversiones	4	2	2		15	18
4. Fideicomisos	2		2		14	14
5. Cartera Cedida	2	2			9	17
6. Desarrollo de Nuevos Productos	0				0	0
7. Apoyo al Desarrollo	2	2			18	18
8. Dirigir el Negocio	1	1			5	5
9. Servicios Financieros	0				0	0
10. Proveer recursos corp.	14		7	7	56	72
11. Registro y Control Operac.	22		12	10	49	55
TOTAL	**52**	**11**	**23**	**18**	**181**	**237**
	%	*21%*	*44%*	*35%*		

atención, dado el nivel de riesgo asumido; lo que a su vez determina la calidad del sistema de control interno.

Cuadro 1. Informes de Auditoría con observaciones, por proceso evaluado, 2013 – MAY/2017

Fuente: elaboración propia

2 Para la realización de las auditorías de sistemas, se contó con el apoyo especializado externo de KPMG Consulting.

3.6.3. Opinión sobre los informes de auditoría

En relación a los 52 informes de auditoría formulados, los procesos de Colocaciones e Inversiones fueron los que mayor criticidad presentan por la debilidad en sus controles asociadas a la materialidad de las actividades que desarrollan y por ende mayor impacto en la empresa; esta debilidad se presenta en la diversidad de actividades que los componen, algunas de ellas con bastante complejidad y amplitud.

Los informes asociados a estos procesos contienen aspectos observados que implican serias deficiencias en cuanto al cumplimiento de las políticas, asunción de riesgos con implicancias para la empresa, dando como resultado que 4 de 5 evaluaciones presenten alta criticidad, mientras que en inversiones 2 de 4 evaluaciones también tienen este nivel.

Asimismo, los procesos de Cartera Cedida y Apoyo al Desarrollo que, pese a no tener una cantidad significativa de procesos, evidencian significativas debilidades e incumplimientos.

La evaluación del informe realizado respecto al Proceso Dirigir el Negocio vinculado a la gestión estratégica y presupuestal, tiene alta criticidad, debido a la debilidad de los procesos de planificación y control de gestión, los que guardan relación directa con la debilidad de los mecanismos de comunicación y ejecución de la estrategia.

El único proceso de negocio, que no contó con un informe de riesgo alto fue fideicomisos, cuyos informes determinaron un nivel de criticidad medio del proceso.

Los procesos de proveer recursos corporativos y registro y control de operaciones son abundantes, debido a las exigencias regulatorias de la SBS respecto a la gestión de riesgos, auditoría de sistemas y seguridad de la información, estos informes presentan criticidad media (7 informes) y criticidad baja otros 7.

Asimismo, se formularon 22 informes vinculados a reportes de control y a objetivos de las operaciones, es decir, permiten conocer los resultados obtenidos en las líneas de negocios, gestión de riesgos y políticas contables. Como resultado de la presente evaluación se ha determinado que 12 informes presentan resultados con criticidad media y 10 con criticidad baja.

A nivel de consolidado, los aspectos relevantes de la evaluación de cada proceso que justifica la calificación de criticidad asignada al informe es la siguiente:

Cuadro 2. Principales aspectos observados en los informes de Auditoría en los procesos auditados

PROCESO	BRECHAS
Financiamientos Estructurados, Negocios Corporativos	Debilidad en el proceso de evaluación, admisión, implementación, desembolso y seguimiento de las operaciones de financiamiento. Requiere realizar el rediseño de controles, fortalecer la gestión de riesgos y mayor y mejor reporte al Directorio.
Fideicomisos	Demora en la implementación del costeo por actividades de los servicios fiduciarios, al ser una unidad de negocio que requiere de mayor impulso para brindar servicios a precios competitivos. Requiere evaluar el impacto de riesgos operativos de sus proveedores significativos que pudieran afectar la gestión de fideicomisos. Fortalecer el seguimiento de los contratos de fideicomisos para evitar incumplimientos.
Programas de Emprendimiento	Necesidad de definir las actividades o líneas de negocio que va a desarrollar, realizar el diseño e implementación de programas inclusivos y empresariales. Requiere fortalecer las actividades y procedimientos internos. Realizar visitas a UNICAS a fin de validar el logro de los objetivos del programa. Revisión de la definición de controles operativos para la adecuada gestión operativa y de los presupuestos de los referidos programas.
Gestión de inversiones y gestión de tesorería (Finanzas)	Requiere fortalecimiento de la gestión de riesgos y controles de los procesos de valorización y registro contable; así como del cumplimento de aspectos regulatorios.
Cartera cedida	Necesidad de reformular el proceso de gestión de cobranza y de recuperaciones, así como el reporte a la Alta Dirección de las acciones realizadas.
Reportes financieros y contables	Realizar mejoras a los procesos contables en especial asientos manuales, mejorar los controles para la generación de reportes y establecer lineamientos para el adecuado registro de las operaciones.
Planeamiento y Control de Gestión	Mejorar la definición y control de las metas de la empresa y una adecuada comunicación y seguimiento de la implementación de estrategias. Se identificó la necesidad de hacer mejoras en el proceso de formulación, elaboración y seguimiento presupuestal de COFIDE; así como del Sistema de comunicación y reporte de los resultados de objetivos y metas del plan estratégico a la Alta Dirección.
Gestión de Riesgos	Fortalecer la gestión de riesgo operacional, la evaluación de riesgos a las operaciones de financiamiento y la implementación de reportes al Comité de Riesgos sobre el seguimiento de las operaciones. Asignar mayor personal para la labor del Continuidad del Negocio y Seguridad de la Información.
Recursos Humanos y Logística	Necesidad de realizar mejoras a los controles del proceso de administración de fondos, transferencias y pagos. Mejorar el control de activos.

PROCESO	BRECHAS
Tecnología de la Información	Necesidad de establecer un estándar de referencia para el desarrollo de sistemas y administración de servicios; así como, la necesidad de desarrollar un plan estratégico de sistemas que permita brindar las bases para el desarrollo de nuevos productos y optimizar los procesos operativos.

Fuente: elaboración propia

3.6.4. Diagnóstico del Sistema de Control Interno[3]

Los componentes del marco COSO (2011):

> Entorno de Control, Evaluación de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación y Actividades de supervisión nos hablan de que los Sistemas de Control operan en todos los niveles de la empresa, su articulación y complementariedad permite que se asegure el cumplimiento de los objetivos. (p. 35-152).

Estos componentes comienzan por el Entorno de Control, que está asociado con el *Tone at the top*, referido a la convicción de que desde la cabeza de la organización el Directorio, las cosas se van a hacer bien, lo que se percibe en su involucramiento y consistencia de sus decisiones. Es entonces que este componente está íntimamente ligado con los valores, la misión y visión definida por el Directorio, que corresponde con el Nivel 3 del Octógono elaborado por Ferreiro (2013).

No obstante, la parte de este nivel del octógono cuando es evaluada desde el marco de control interno se centra fundamentalmente es los aspectos explícitos y concretos que pueden ser evidenciados, no desde el punto de vista antropológico, por lo que su análisis es parcial.

El componente Evaluación de Riesgos, implica la identificación y tratamiento de los riesgos significativos para el logro de los objetivos, estableciendo medidas que permitan mitigar o eliminar el impacto de los mismos en caso se concrete el riesgo. Este factor dependerá mucho de la visión que se tenga para la empresa y los riesgos que está dispuesto a asumir el Directorio para su consecución, implicando el establecimiento de límites y políticas; a su vez, la gerencia establecerá a través de las decisiones y su estilo de dirección el nivel de tolerancia a los riesgos que le permita alcanzar los objetivos trazados.

Las actividades de control implican la forma correcta de hacer las cosas, tienen que ver con las actividades a nivel entidad que se realizan para la adecuada marcha de la empresa,

[3] El desarrollo y análisis de control interno realizado se ha efectuado sobre la base del documento del Marco de Control Interno formulado por Committee of Sponsoring of the Treadway Commision COSO.

tales como el presupuesto y planes gerenciales; así como las actividades soportadas en los procedimientos y ejecutados por todas las instancias. Este componente guarda relación con la estructura formal y los sistemas de control del Octógono.

Información y Comunicación, tiene que ver con los mecanismos de comunicación en todos los niveles de la empresa y el flujo de información entre ella, de forma que permita identificar los niveles de responsabilidad y se conozca el estado de situación de los diferentes aspectos a fin de adoptar las decisiones en el momento, forma y nivel necesario. Este componente guarda relación con los estilos de dirección y estructura real de la organización del Octógono.

Actividades de supervisión, cuya finalidad es cautelar que las diferentes instancias de control puedan evaluar el funcionamiento de los sistemas de control, ayudando a alcanzar el logro de los objetivos, permitiendo conocer si efectivamente se está en el camino de lograr los objetivos planteados. Este componente está relacionado con los estilos de dirección y sistemas de dirección.

Sobre la base de los resultados de cada uno de los informes de autoría realizados y su nivel de criticidad, he realizado para cada informe un análisis de las observaciones y recomendaciones formuladas por la Auditoría Interna durante dichos años, estableciendo una calificación del nivel de madurez de cada uno de los componentes de control interno COSO para COFIDE a mayo de 2017, de forma que nos permita establecer la situación de cada componente y en virtud a ello, recomendar acciones que permitan fortalecer los sistemas de control.

Como se aprecia a continuación del resultado de la evaluación de los 52 informes de auditoría, se ha calificado cada componente de control interno en el nivel de madurez que le corresponde.

Cuadro 3. Resultado del Diagnóstico de Control Interno de COFIDE

Componentes Clave de Control Interno	Nivel de Madurez				
	Inicial (1)	En Proceso (2)	Establecido (3)	Avanzado (4)	Optimizado (5)
Entorno de Control AC	1	10	38	3	0
Evaluación de Riesgos ER	0	13	38	1	0
Actividades de Control AC	2	27	22	1	0
Información y Comunicación IC	1	12	38	1	0
Actividades de Supervisión AS	1	15	35	1	0

Fuente: elaboración propia

Como se aprecia en el siguiente cuadro en porcentajes, los componentes de control interno de COFIDE se encuentra entre el nivel 2 en proceso y nivel 3 establecido; ninguna de las

actividades de auditoría realizadas permitió identificar que en algún proceso se cuente con un proceso significativamente maduro con nivel avanzado u optimizado. También se observa que el componente de actividades de control muestra que en la mayor parte de evaluaciones evidencio deficiencias significativas que han determinado que no se ha desarrollado de forma suficiente el cumplimiento de actividades de control.

Los informes muestran que el resto de componentes de control interno tienen mayoritariamente un nivel 03 establecido, pero cuentan con deficiencias que implican que una parte significativa de evaluaciones estén en nivel 2 – En proceso.

Cuadro 4. Concentración de los niveles de madurez de los Componentes de Control Interno

Componentes Clave de Control Interno	Nivel de Madurez				
	Inicial (1)	En Proceso (2)	Establecido (3)	Avanzado (4)	Optimizado (5)
Entorno de Control AC	2%	19%	73%	6%	0%
Evaluación de Riesgos ER	0%	25%	73%	2%	0%
Actividades de Control AC	4%	52%	42%	2%	0%
Información y Comunicación IC	2%	23%	73%	2%	0%
Actividades de Supervisión AS	2%	29%	67%	2%	0%

Fuente: elaboración propia

En cuanto al componente Entorno de Control, se encuentra establecido, es decir, se cuenta con el marco normativo y de dirección necesaria para guiar los procesos evaluados, no obstante, en 10 de los informes el nivel de madurez está en proceso, debido a que, no se encuentran claramente definidos los lineamientos y enfoque requeridos para su funcionamiento. Si bien se declara el compromiso con los valores de COFIDE, no se aprecia compromiso con el cumplimiento del funcionamiento del sistema de control interno en todas las gerencias, se aprecia demora en accionar frente a desviaciones en el cumplimiento.

En cuanto al componente Evaluación de Riesgos, se aprecia debilidad en el control interno asociado en 13 informes, debido al insuficiente análisis y enunciación de la exposición de riesgos, se desconocen los riesgos reportados por las áreas y por ende no los gestionan, no se han efectuado acciones para mitigar el riesgo de fraude y la actualización del sistema de control interno no es considerada dentro de la evaluación de riesgos.

En cuanto a las actividades de control, se aprecia que 19 informes evidencian que su sistema de control se encuentra en niveles inicial o en proceso, debido a la debilidad de los controles diseñados en algunos procesos, falta de actualización ante cambios organizacionales, excepciones y carencia de una política de control interno.

Respecto al componente Información y Comunicación, se aprecia que 13 informes evidencian que sistemas de control en niveles inicial o en proceso, debido a la insuficiencia en la información.

Finalmente, en cuanto al componente Actividades de Supervisión, se aprecia que 16 informes evidencian sistemas de control en niveles inicial o en proceso, en razón de que, pese a que cuenta con las evaluaciones de la Auditoría Interna y Externa de ser el caso, se aprecian procesos con insuficiente supervisión.

En el Anexo 04 se puede apreciar el resultado de la evaluación del Sistema de Control Interno por cada informe de auditoría, asociado a un proceso en particular, pudiendo observar el nivel de madurez de cada componente y la criticidad de las observaciones y recomendaciones consignadas.

Cabe señalar que en el año 2009 la empresa Ernst & Young (ahora EY) realizó la evaluación del Sistema de Control Interno de COFIDE, señalando que 3 de sus componentes se encontraban en un nivel 3 – Establecido y 2 componentes en Nivel 4 – Avanzado. No obstante, el tiempo transcurrido, los resultados demostrarían que se ha debilitado el control interno envés de haber evolucionado.

CAPÍTULO 4. CONTRIBUCIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL DESPLIEGUE DEL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE COFIDE – TAREAS PENDIENTES

4.1. Nuevo enfoque estratégico de COFIDE

Como resultado de un trabajo desarrollado en su primera etapa a nivel interno de COFIDE y luego validado con nuestros stakeholders, hacia fines del 2015 se formuló un nuevo Plan Estratégico 2016 – 2021, pero cuya implementación comenzó en el 2017, debido a los retrasos por la transición del cambio de gobierno y los procesos de aprobación por parte del MEF y FONAFE. En el nuevo plan estratégico formulado por COFIDE se define lo siguiente:

Misión de COFIDE: "ser motor de desarrollo sostenible e inclusivo del país, impulsando su productividad y competitividad, otorgando financiamiento y otros servicios financieros" (COFIDE, 2017).

Visión de COFIDE: "ser reconocido como un Banco de Desarrollo referente, con alto impacto en el desarrollo sostenible e inclusivo del Perú" (COFIDE, 2017).

Valores que se indican en el Plan Estratégico de COFIDE (2017):

- *Compromiso*, con el desarrollo sostenible de nuestro país, generando el mayor impacto económico, social y ambiental en todas nuestras acciones.
- *Transparencia*, somos auténticos y coherentes entre lo que pensamos, decimos y hacemos, actuando con honestidad y lealtad en favor del desarrollo sostenible de nuestro país.
- *Solidaridad*, vemos el futuro del Perú con empatía, "Generando bienestar, trascendiendo juntos".
- *Calidad*, buscamos continuamente y de manera innovadora el hacer mejor las cosas. Logrando la satisfacción de nuestros grupos de interés.

Estrategia:

La Estrategia de COFIDE está conformada por lo que se denominan 6 ejes estratégicos:

Gráfico 17. Pilares estratégicos de COFIDE, Plan Estratégico 2017 – 2021

5. **Asegurar la sostenibilidad de COFIDE**

Apoyar la inversión productiva e infraestructura "Acción integrada**"**	2. Desarrollar infraestructura social e inversión descentralizada	3. Fortalecer el rol de COFIDE en el apoyo a la MYPE	4. Posicionar a COFIDE como Banco de Desarrollo del país
6. **Buscar la excelencia en la gestión**			

Fuente: COFIDE (2017)

Tres ejes están vinculados al Core de COFIDE:

- **Apoyar la inversión productiva e infraestructura a través de la acción integrada de las líneas de negocio de financiamiento, fideicomisos y programas de inclusión / emprendimiento**, "a través del fortalecimiento del rol promotor e incremento del financiamiento de la inversión productiva y en infraestructura, asegurando que los programas de inclusión y emprendimiento formen parte de la cadena de valor para el financiamiento" (COFIDE, 2017).

  Los indicadores previstos con lo que se evaluarán son: Monto de aprobaciones en inversión productiva y en infraestructura, y el de Participación integrada de programas inclusivos y de emprendimiento en operaciones financieras.

- **Desarrollar infraestructura social e inversión descentralizada**, a través del apoyo "en la mejora de la calidad y la gestión de la inversión pública a nivel descentralizado y asumiendo un rol protagónico para cerrar la brecha de infraestructura social" (COFIDE, 2017).

  Este objetivo se medirá en función al número de mandatos en los que COFIDE interviene en gobiernos sub-nacionales y el Monto de aprobaciones destinado a infraestructura social.

- **Fortalecer el rol de COFIDE en el apoyo a la MYPE**, a través del reforzamiento del sector MYPE, promoción de la innovación y el emprendimiento con el fin de convertirse en una nueva línea de negocio.

  Para medir este eje se considerará el número de aprobaciones para el sector MYPE, y el de número de startups que acceden a fondos.

Los otros 3, están referidos al fortalecimiento interno y externo de la organización:

- **Asegurar la sostenibilidad de COFIDE, "**a través de la gestión del triple resultado (económico, social y ambiental), manteniendo el rating de COFIDE, asegurando el alineamiento con el marco de apetito al riesgo y fortaleciendo además de fomentar las mejores prácticas de gobierno corporativo" (COFIDE, 2017). Los indicadores definidos son de Rentabilidad, Patrimonial, Rating

crediticio, Ratio de capital global y con el Índice de Buen Gobierno Corporativo de la BVL.

- **Posicionar a COFIDE como Banco de Desarrollo del país,** a través del fortalecimiento de la comunicación interna y la cultura organizacional y del diseño de una estrategia comercial y de marketing que permita articular las diferentes líneas de negocio. Los indicadores definidos son: Índice general de Clima Organizacional y el Índice Reputacional.
- **Buscar la excelencia en la gestión,** a través del aseguramiento de la "gestión del talento y el desarrollo de las capacidades técnicas del personal para los nuevos retos, potenciar las herramientas tecnológicas y mantener la mejora continua en la gestión de procesos" (COFIDE, 2017).

  Los indicadores definidos son: Índice de Productividad General, Tasa de Procesos TI adaptados a marcos de referencia de TI y el Nivel de Satisfacción de clientes de los productos y servicios.
  Líneas de Negocio:

1. **Intermediación Financiera,** a cargo de la Gerencia de Negocios, son líneas de financiamiento están enfocados en el sector MYPE (mediano y largo plazo) y es canalizado a través de Intermediarios Financieros locales IFI e IFIEs, en los que el riesgo es asumido por la IFI.
2. **Colocaciones a través de Financiamientos Estructurados y Corporativos**, a cargo de la Gerencia de Negocios. En el caso de financiamientos estructurados, se brinda financiamiento a proyectos de infraestructura, con la participación de bancos intermediarios locales o extranjeros, en los que se asume una parte del riesgo del proyecto generalmente de largo plazo. En el caso de Financiamientos Corporativos, brinda financiamiento a empresas vinculadas a actividades agroindustriales, pesca, energías renovables y eficiencia energética, hoteles, entre otros, con la participación de bancos intermediarios locales.
3. **Fideicomisos,** a cargo de la Gerencia de Fideicomisos, tiene por finalidad brindar servicios fiduciarios a través de la estructuración y administración de fideicomisos y comisiones de confianza, en sus diversas modalidades, tanto para empresas del sector público y privado.

Asimismo, COFIDE desarrolla:

4. **Programas Inclusivos,** desarrollados por la Gerencia de Emprendimiento referidos al Programa Inclusivo de Desarrollo Empresarial Rural - PRIDER y Programa de Capacitación Empresarial – Tabla MYPE.
5. **Ecosistema del Emprendimiento** (Gerencia de Emprendimiento), asesoría a través del Centro de Desarrollo Empresarial a personas interesadas en iniciar un emprendimiento, lo que les permite asesorarse en cuanto a la constitución de la empresa, aspectos administrativos, finanzas básicas, etc. Además, realización del "Meet Up Start Up Grind" como parte del proyecto "Instrumento de Apoyo para

el Ecosistema de Emprendimiento" en Lima y Arequipa. Si bien es cierto se ha iniciado una serie de actividades de impulso no se ha formulado como un producto en sí mismo, sino como una manera de contribuir con el desarrollo a través de la innovación.

Cuadro 5. Estrategia

- **CLIENTE**	- **PRODUCTO**	- **ESTRATEGIA**
- Gran empresa	- Financiamientos estructurados	- Facilitar la ejecución de proyectos de inversión productiva o de infraestructura - Acceso al financiamiento de largo o mediano plazo en los que los bancos privados no tienen apetito al riesgo. - Créditos puente, que permiten obtener recursos en etapas previas al proyecto o brindando garantías de mediano y largo plazo. - Servicio de estructuración - Entendimiento del sector público, como interlocutor.
- IFIS	- Intermediación Financiera - Créditos subordinados	- Líneas de financiamiento para inversión y capital de trabajo a M/P y L/P - Líneas para Fortalecimiento patrimonial
- MYPE	- Líneas de financiamiento específicas - Capacitación en la Tabla MYPE - Asesoría gestores voluntarios	- Acceso al financiamiento - Facilita el desarrollo del sector - Promueve la cultura emprendedora
- Fideicomisos	- Estructuración y administración de fideicomisos	- Gestión fiduciaria certificada - Rentabiliza fondos

Fuente: elaboración propia

4.2. Los Sistemas de Dirección y la Auditoría Interna

Los Sistemas de Dirección se encuentran en el primer nivel del Octógono que corresponde al nivel de la eficacia, es el nivel que corresponde al plano estratégico, la estructura formal y en el que se aprecia cómo se comporta la empresa frente a factores externos. Está compuesto por los Sistemas de control y los sistemas de incentivos. Como define Ferreiro (2013), el Sistema de Control "es donde se incluyen los modos que tiene la empresa para asegurar que se cumpla la Estrategia definida" (p. 68).

Los resultados conseguidos por la empresa en la implantación de la estrategia dependen de**l diseño de la Estructura de responsabilidades** que busca la coherencia entre las responsabilidades definidas en la estructura y los objetivos a alcanzar formulados en la estrategia; así como **las cualidades y la calidad de actuación de las personas** encargadas de desempeñar dichas responsabilidades. (Bazán, 2017).

Gráfico 18. El Octógono

Fuente: Ferreiro (2013)

El nuevo plan estratégico que COFIDE va a desarrollar implica que revise internamente si la estrategia que ha definido, la organización y la cultura existente son coherentes entre sí, a fin de que realice los ajustes que sean necesarios que posibiliten ejecutar la estrategia y alcanzar los objetivos. Por consiguiente, le corresponde al Directorio evaluar si dados los objetivos y metas a alcanzar se cuenta con una estructura interna y una eficaz asignación de responsabilidad que facilite realizar los objetivos previstos, si los sistemas de dirección se encuentran establecidos y orientan los esfuerzos hacia lograr los objetivos deseados y si la cultura de la empresa permite que las personas cuenten con los valores, motivaciones y capacidades necesarias.

Los sistemas de control deben permitir medir, evaluar y tomar acciones correctivas, sobre la actuación de las gerencias, sobre la definición y establecimiento de los objetivos y sobre la estructura de la organización.

Deben estar definidas las funciones y roles que juegan cada una de las áreas, de forma que pueda existir la comunicación y coordinación necesaria para que los sistemas de control mantengan su vigencia y eficacia, en tal sentido, en el siguiente cuadro he consignado la estructura de responsabilidades en cuanto al Sistema de Control Interno en COFIDE. No obstante, en algunos casos las funciones indicadas en el cuadro no eran desplegadas al nivel que correspondía.

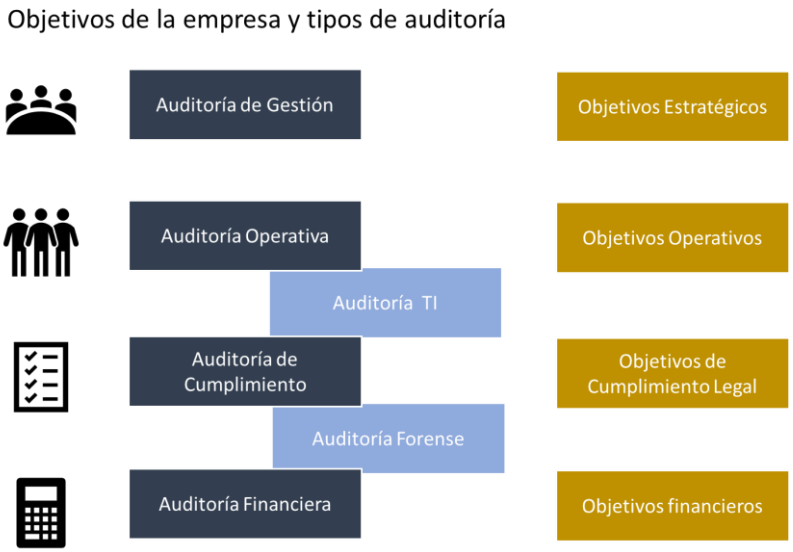
Cuadro 6., Estructura de responsabilidad del Sistema de Control

RESPONSABLE	FUNCION
Directorio	Establece la misión, objetivos, expectativas de la empresa, los valores.
Gerencia General	Responsable de generar las condiciones propicias para el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Establecer el diseño del sistema de control, acorde con la estrategia, la estructura y la organización de COFIDE.
Gerencia de Finanzas	Prevención y revisión de los reportes financieros.
Comité de Auditoría	Organismo que tiene la facultad de cuestionar a la Gerencia, respecto al cumplimiento de sus responsabilidades, y de asegurar que se tomen las medidas correctivas necesarias.
Auditoría Interna	A través del examen de la efectividad del control interno y mediante la formulación de recomendaciones sobre su mejoramiento.
Órgano de Control Institucional	
Gerencia de Riesgos	Establecer y priorizar la tolerancia al riesgo, políticas y estándares de cumplimiento. Monitorear el cumplimiento de políticas y normas, así como la exposición a riesgos y reportar.
Oficial de Cumplimiento Normativo	
Oficial de Cumplimiento LAFT	
Controler (Gerencia de Planeamiento y Control de Gestión)	Brindar el soporte necesario para la adecuada definición del Sistema de Control. Definir, organizar y orientar la implementación de los sistemas de control, velando por su vigencia y nivel de adecuación a las necesidades de la empresa.
Gerencias de Línea	Desarrollar las operaciones y actividades que le corresponden, tomando riesgos en línea con los objetivos de negocio, las políticas y procedimientos. Promover una cultura de cumplimiento y de riesgo/retorno saludable. Cumplir con la ejecución de las operaciones acorde con los sistemas de control.

Fuente: Dittmeier & Casati (2014)
Elaboración propia

Como ya se ha dicho, la función de Auditoría Interna es contribuir al logro de los objetivos de la empresa, fortaleciendo los sistemas de control con una visión objetiva e independiente. Para este fin la UAI desarrolló diferentes tipos de auditoria para los objetivos estratégicos, operacionales, financieros y de cumplimiento de COFIDE. Las evaluaciones que realiza y los resultados que comunica deben permitir que el Directorio y la Alta Dirección puedan conocer, evaluar y tomar las decisiones necesarias para alcanzar los objetivos. (Gráfico N° 17).

Cuadro 7. Objetivos de la empresa y tipos de auditoria



Fuente: Dittmeier & Casati (2014)

Sobre la base de las evaluaciones que realiza, la Auditoria Interna revela observaciones y brinda recomendaciones basadas en el análisis y evaluaciones de los procesos de negocio.

4.3. Contribución del Control al fortalecimiento de COFIDE, tareas pendientes

Basado en los resultados de las evaluaciones realizadas, el conocimiento de COFIDE y la evidencia del deterioro de los sistemas de control que pese a las acciones realizadas para contar con mejores sistemas de control, en los que la Auditoría Interna ha desempeñado un rol importante y activo, se observa que la brecha entre lo que se espera de COFIDE y los resultados que se obtienen es cada vez mayor, debido a que la Alta Dirección no se ha involucrado de forma suficiente en desarrollar su estrategia y en tener un diagnóstico claro de la empresa que le permita lograr consistencia entre la estrategia, la organización y su cultura. Los problemas que se derivan de esta falta de congruencia pueden afectar significativamente a COFIDE en el logro de objetivos, el cumplimiento de la misión y peor aún pueden afectar la viabilidad de la empresa como tal.

El objetivo de esta sección es fortalecer el control interno y diagnosticar los problemas que enfrenta la empresa a fin de contribuir a su superación.

Dado el nuevo plan estratégico, con una nueva misión, visión y estrategia de la empresa, planteada para el 2017 al 2021, se analizó la situación en que se encuentra COFIDE y si las líneas de negocio y los componentes del modelo de congruencia adolecen de limitaciones en cuanto a los recursos y procesos necesarios para poder implementarla, sobre la base de la perspectiva de la Unidad de Auditoría Interna (Enero 2013 a mayo 2017), el análisis de los resultados de auditoría basado en el Modelo de Congruencia, se formulan recomendaciones que impactan en toda la organización.

4.3.1. Diagnóstico y propuestas de solución

A. PROCESOS CORE

a. Líneas de negocio

Operaciones de Intermediación:

Logros y fortalezas:

Participación en operaciones de financiamiento de proyectos u obras concesionadas por el Estado, con riesgo mitigado por el gobierno y con proyectos vinculados a aspectos del rol de COFIDE.

En proyectos vinculados al sector privado de financiamiento corporativo, COFIDE tiene participación en el tramo previo al inicio de proyecto, y en los tramos de largo plazo del financiamiento. Ambos tramos presentan niveles de riesgo elevados y por ende implican mayores retornos.

Posicionamiento de COFIDE como entidad técnica que realiza intermediación financiera y que apoya al emprendimiento a través de la intermediación de recursos en las IFIS.

Debilidades y Amenazas:

No se cuente con las capacidades técnicas y conocimiento de sectores que no dispone y que para disponer de ello se requeriría contar con otra estructura y revisión de los niveles remunerativos.

Participación en financiamientos corporativos puede llevar a buscar participación en operaciones donde COFIDE compita con bancos privados, en los que asuma niveles excesivos de riesgos.

Estado no dispone de fondos o líneas para la promoción de diversos aspectos de política pública vinculados a temas de desarrollo que canalice a través de COFIDE, lo que debiera ser gestionado a través del MEF.

Relación con el Estado débil, en especial con el Ministerio de la Producción, Ministerio de Comercio Exterior, Ministerio del Ambiente, Ministerio de Educación. Lo que origina que no se integren las agendas vinculadas a las políticas públicas y no sea COFIDE quien participe en el financiamiento de tales iniciativas.

Falta de tasas de interés competitivas de COFIDE, pese a que su fuente de fondeo está constituida básicamente por recursos del exterior provenientes de emisiones en el extranjero, en la intermediación financiera a través de las IFI como en los financiamientos estructurados, debido al apetito del mercado y las tasas a las que ahora pueden acceder.

Se cuente con personal especializado en los diferentes tipos de financiamientos (FEEE) que brinde con experiencia previa en evaluación y toma de decisiones en este tipo y nivel de complejidad de proyectos.

Centralización de la evaluación de las operaciones de financiamiento, se requiere de un equipo con alto nivel de relación con los sectores productivos y empresariales objetivo, con coordinación y apertura así como con nexos con el sector financiero.

Debilidades y Amenazas:

Los financiamientos del Estado requieren un conocimiento de la normativa actual sobre inversiones y concesiones que requieren desarrollar los equipos a cargo; así como tener buenas relaciones con el MEF y Ministerios.

Personal especializado en Project finance, regulación financiera de New York y estructuración financiera.

Es necesaria la participación de expertos en los sectores financiados: energía, vial, minería, agroindustria, transporte, etc.

Recomendaciones:

Establecer los sectores y tipos de financiamiento en los que va a participar COFIDE, acotando los niveles de riesgo asumidos.

Definir la relación COFIDE – ESTADO a fin de materializar en planes de trabajo conjuntos aquellos proyectos en los que COFIDE va a participar.

Revisar la estructura de la Gerencia de Negocios y el personal que lo conforma a fin de incorporar personal con mayor experiencia y con las especializaciones que se requieran de acuerdo a los sectores y planes definidos.

Reformular el proceso de colocaciones a fin de incorporar mejores mecanismos de evaluación y mitigación de riesgos, así como un proceso de evaluación crediticia más exigente.

Fideicomisos

Logros y fortalezas:

Participa como fiduciario de grandes fideicomisos del Estado, que requieren uso intensivo de personal y sistemas de información.

Los contratos son de mediano y largo plazo y reportan significativos ingresos.

El proceso fiduciario está certificado, por lo que las actividades operativas cotidianas son regulares y no presenta desviaciones significativas.

Ofrece la posibilidad de rentabilizar los recursos administrados.

Debilidades y Amenazas:

Debilidad en el conocimiento de la rentabilidad de esta línea de negocio por tipo de fideicomiso y necesidad de mediciones específicas de los costos y de los servicios en los que participan otras gerencias.

Dependencia de los fideicomisos del Estado.

Algunos stakeholders no quieren a COFIDE como factor fiduciario, debido al costo de sus comisiones como al nivel de servicio recibido.

Baja competitividad en precios respecto de otros fiduciarios.

Modelo de negocio para la administración de fideicomisos requiere determinar el volumen de inversión en activos y sistemas, así como el esquema de recuperación de la inversión, a fin de que sean trasladados a los precios y contratos.

Personal de la Gerencia que desarrolla las actividades es fundamentalmente externo.

Necesita personal con la experiencia y perfil necesario para el desarrollo de productos fiduciarios para el sector privado, que requieren un soporte en procesos internos y mecanismos rápidos y eficaces de comunicación con el resto de gerencias.

Clientes tienden a preferir bancos que les brinden servicios adicionales para la gestión de sus fideicomisos.

Recomendaciones:

Determinar si la estructura de costos permite que se pueda lograr una posición competitiva en el mercado de fideicomisos privados y de ser así, establecer la propuesta de valor de los fideicomisos para el sector privado.

Diseñar el área (sub gerencia) encargada de la obtención de fideicomisos privados, estableciendo un plan de negocios para la promoción y difusión de estos productos.

Establecer el perfil de colaboradores que se necesita y su vínculo contractual, definiendo la estructura.

Implementar un sistema de estructuración y administración de fideicomisos, operativo, eficiente y de bajo costo, que permita atraer nuevos clientes con comisiones atractivas.

Generar propuestas de fideicomisos acordes con las necesidades del mercado en particular aquellas vinculadas a las brechas que no se cubren en el mercado actual (rol subsidiario).

Fortalecer la relación con las entidades públicas a fin de participar en nuevos proyectos y programas, donde sea COFIDE el canalizador de los recursos vía fideicomisos (clientes).

b. Procesos Core complementarios

Emprendimiento

Logros y fortalezas:

Reconocimiento por el trabajo desarrollado a nivel de UNICAS, Tabla de Negocios, Clínicas de Negocios y actividades de apoyo al emprendimiento.

Proyecto de las Únicas, financiada en algunas zonas por iniciativas privadas con reconocimiento positivo de las familias que forman parte de estos programas.

Personal de apoyo en las zonas de las únicas se muestran muy comprometidos con el programa.

Desarrollo del emprendimiento innovador se proyecta realizar a través del Programa Fondo de Capital Emprendedor, orientado a financiar startups innovadoras con proyección de crecimiento, a fin de brindarles capital semilla, liderando las iniciativas para apoyar la innovación en el Sector Publico.

Debilidades y Amenazas:

Su rol de impulso al emprendimiento ha sido desarrollado por COFIDE, no obstante, carece del apoyo del Estado y las iniciativas por parte de los Ministerios y organismos afines no están integrados.

Se viene redefiniendo el rol de fomento al emprendimiento, buscando iniciativas y definiendo programas con mayor alcance, objetivos específicos y auto sostenibilidad.

Las Únicas han sido implementadas como fuente de financiamiento entre familias, no se ha alcanzado la etapa de generación de cadenas productivas ni el enlace con financiamientos en el sector financiero.

Se requiere contar con programas que desarrollen la capacidad de emprendimiento y sean auto sostenibles, no obstante, se ha desarrollado actividades de capacitación (Clínicas de Negocios, Tabla de Negocios).

Proyecto de apoyo al emprendimiento innovador, requiere mayor tiempo de maduración y difusión, hasta la fecha no se ha financiado ningún emprendimiento.

Se requiere reforzar la definición, alcance, procedimientos y lineamientos presupuestarios para optimizar la ejecución de los programas.

Fortalecer la interrelación con las áreas de soporte: back office, contabilidad, asesoría jurídica y planeamiento.

Se requiere involucrar más personas de la empresa e instituciones a fin de lograr la difusión e interés necesario para fomentar los nuevos emprendimientos.

Se requiere personal con vocación de servicio y conocimiento de diferentes sectores productivos a fin de transmitir conocimiento, motivación e innovación que faciliten la generación de cadenas productivas.

Se requiere fortalecer relación con IFIS y desarrollar productos financieros que puedan brindar soporte a los emprendimientos que se generen en las Únicas.

Recomendaciones:

Diseñar una propuesta de apoyo al emprendimiento que sea sostenible financieramente y que cuente con el apoyo de entidades públicas afines, que permitan una acción conjunta.

Fortalecer los servicios a los nuevos empresarios en el Centro de Desarrollo Empresarial, buscando alianzas con entidades del sector financiero de forma que se definan productos financieros especiales para emprendedores.

Redefinir los procedimientos a fin de incorporar sistemas de control más adecuados, en especial se definan planes específicos y presupuestos que puedan ser monitoreados de forma continua.

Finanzas

Logros y fortalezas:

Se encarga de la obtención / captación de recursos financieros con eficacia.

Realiza emisiones locales e internacionales de forma exitosa.

Debilidades y Amenazas:

Los recursos obtenidos en las emisiones internacionales se mantienen por un tiempo significativo, debido a la demora en la efectivización de los calendarios de colocaciones proyectadas, lo que determina periodos con carryng negativos, que, sumado a las bajas tasas de interés de las colocaciones, reducen los márgenes.

Necesidad de establecer las necesidades de generación de recursos por las áreas de negocio.

Participa en la estructuración de tasas para los financiamientos, no obstante se requiere mayor participación en el análisis sobre la viabilidad financiera de las tasas negociadas.

Se requiere mayor agilidad para la evaluación y retiro de posiciones negativas en inversiones.

Recomendaciones:

Realizar proyecciones de los requerimientos de fondos acorde con el plan estratégico.

Fortalecer la gestión financiera, diversificando las inversiones y buscando nuevas alternativas de rentabilización.

Establecer mejores canales de comunicación con la Gerencia de Negocios y definir criterios más rigurosos para la programación de necesidades de liquidez.

Fortalecer los mecanismos de comunicación y control interno en sus operaciones.

Back Office (Tesorería)

Logros y fortalezas:

Tiene a su cargo la implementación de las diferentes operaciones generadas por las áreas de negocios (intermediación, negocios, fideicomisos), asegurando la debida implementación de las operaciones.

A nivel operativo es eficaz en la ejecución de las operaciones, cumpliendo de plazos y características acordadas, gracias a que las mismas están automatizadas en SAP.

Debilidades y Amenazas:

Los procesos de back office vinculadas a las operaciones de financiamiento desde las acciones previas al desembolso, control de garantías y seguimiento requieren la revisión y fortalecimiento de los controles internos.

Reporte oportuno de riesgos.

Capacitación en aspectos contractuales y operativos de los financiamientos estructurados y del idioma inglés.

Insuficiente personal

Desarrollar mecanismos de reporte gerencial de las operaciones a su cargo.

Recomendaciones:

Revisar la estructura y composición del área de tesorería a fin de contar con personal que tenga experiencia en la implementación de operaciones financieras estructuradas.

Centralizar el control de las operaciones, a fin de monitorear su evolución.

Capacitar al personal vinculado a la implementación de FEEE en aspectos legales e inglés.

c. Procesos de Soporte

Asesoría Jurídica y Secretaría General

Logros y fortalezas:

Rol estratégico en la gestión de contratos de las diferentes operaciones de financiamiento, con diversos niveles de complejidad.

Cuenta con un equipo suficiente de profesionales asignados para realizar su labor.

Debilidades y Amenazas:

Uso de servicios de asesoría jurídica en la realización de las operaciones financieras y aspectos internos de la empresa, que puede originar débil participación e involucramiento en las operaciones de la empresa.

Necesidad se soporte legal por las áreas.

No se contemple de forma explícita los riesgos legales que pudiera presentarse en las operaciones de la empresa.

Insuficiente personal profesional especializado en contratos de operaciones financieras estructuradas y en contratos con legislación de Nueva York.

No se impulse dentro las actividades del Directorio tiempo para el conocimiento y supervisión de diversos aspectos clave.

Recomendaciones:

Brindarle un rol más activo en la formulación de contratos y las actividades de negociación y coordinación de aspectos legales a dicha gerencia.

Gestionar los conocimientos y capacidades de la gerencia que permita que el área asuma de forma proactiva su participación en las operaciones.

Implementar mecanismos de control y reporte de las actividades a su cargo, que permita introducir mejoras en la mitigación de riesgos legales.

Reducir los servicios de asesoría externos

Gerencia de Riesgos

Logros y fortalezas:

Conformado por un equipo de profesionales jóvenes, capacitado y motivado.

Conocimiento amplio de los aspectos regulatorios y procedimientos para la medición de riesgos.

Debilidades y Amenazas:

Excesiva carga operativa en la generación de reportes regulatorios de SBS.

Atención a cumplimiento de normativa que puede limitar el análisis de los aspectos de riesgos.

Limitado conocimiento y experiencia en aspectos de mercado sobre las operaciones.

Definición, desarrollo y utilización de modelos complejos de riesgos.

Recomendaciones:

Reasignar todas las actividades posibles de reporte regulatorio a las áreas responsables de dichos reportes.

Revisar y fortalecer los procedimientos de análisis de riesgos de las operaciones, que les permita tener mayor profundidad en los análisis realizados.

Simplificar las políticas de riesgos y difundirlas en toda la empresa.

Contabilidad

Logros y fortalezas:

Realiza los reportes operativos y financieros de COFIDE, advirtiéndose en general que existe consistencia en la información reportada, la que es remitida al mercado, reguladores, clasificadores de riesgos, contrapartes, inversionistas, acreedores y gobierno.

Mayor parte de la generación contable está automatizada.

Debilidades y Amenazas:

Utiliza la información obtenida de los sistemas de información, por lo que es importante asegurar cuente con información suficiente de las operaciones y su efecto en la situación financiera.

Recomendaciones:

Dotar de mayor liderazgo en cuanto a la responsabilidad de la generación, presentación y divulgación de la información financiera y operativa.

Tecnología de Información

Logros y fortalezas:

Cuenta con un equipo profesional competente y una estructura bien organizada que le permite atender las necesidades que se van presentando en el día a día.

Cuenta con sistemas operacionales implementados y suficientemente maduros para atender las necesidades operativas diarias.

Dispone de un presupuesto suficiente para realizar sus procesos y actividades con holgura.

Debilidades y Amenazas:

No se cuente con Plan Estratégico de TI.

Débil participación de las áreas en el desarrollo de nuevos proyectos de sistemas.

Recomendaciones:

La Alta Dirección analice y defina el enfoque del desarrollo de TI en el mediano plazo a fin de definir la priorización de los proyectos a su cargo y asignación de recursos.

Definir y formalizar el pan estratégico de TI.

Priorizar el desarrollo de herramientas automatizadas para la emisión de reportes gerenciales que facilite el monitoreo de las operaciones.

d. Procesos de Apoyo

Planeamiento y Control de Gestión

Logros y fortalezas:

Encargada de dirigir los procesos de planificación y presupuesto, realizando periódica y regularmente los reportes a nivel interno y externo.

Cuenta con un equipo joven y capacitado en aspectos de planificación, administración y economía.

Debilidades y Amenazas:

Necesidad de fortalecer en las áreas la planificación y reporte, acorde con la normatividad correspondiente.

Los reporte del cumplimiento de metas corporativas y metas internas permita determinar la situación efectiva de cumplimiento y que se encuentre sustentada.

La información de gestión pueda ser utilizada para identificar riesgos y realizar ajustes en la estrategia.

Necesidad de definir estándares y lineamientos de control interno que permitan fortalecer los procesos y procedimientos, acordes al sector.

Insuficiente difusión de los objetivos estratégicos, principales proyectos de COFIDE.

Recomendaciones:

Fortalecer y dar mayor impulso a las acciones de control de gestión en la empresa y buenas prácticas de gobierno corporativo.

Revisar los perfiles del equipo que conforman a fin de que cuenten con las capacidades necesarias para realizar un efectivo análisis de las operaciones y puedan monitorear y reportar la situación de la empresa, fortaleciendo el control gerencial.

Formular la política de control interno y bajo este marco actualizar los procedimientos con mayor énfasis en la definición de controles y asignación de responsabilidades.

Gestión Humana y Administración

Logros y fortalezas:

COFIDE obtuvo el 1er. Lugar en el Great Place to Work 2015, reconocida como empresa líder en gestión de sus colaboradores, siendo empresa del sector público.

Busca mantener un buen clima laboral entre el personal.

Aplica políticas de selección de personal y de promoción interna.

Se busca brindar incentivos al personal a través de compensaciones complementarias que permite la normativa de COFIDE, a fin de asegurar la retención del talento.

Debilidades y amenazas:

Limitada capacidad de convocar personal para posiciones de responsabilidad con mayor experiencia, debido a limitaciones en las retribuciones económicas y la poca atractividad del Sector Público.

Se requiere realizar actividades de capacitación o difusión en: comportamiento ético, código de ética y conducta del personal, gobierno corporativo, gestión de riesgos.

Equipo conformado por personal con poca experiencia en gestión humana.

Establecer políticas de promociones y de asignación de incentivos, que tengan difusión.

Recomendaciones:

Se requiere mayor priorización de la búsqueda del talento que permita incorporar mejores prácticas, innovación y mayor iniciativa por parte de nuevos colaboradores, que permitan darle mayor impulso a la estrategia que se defina. Realizar actividades de capacitación sobre aspectos éticos y ampliar la participación del personal en los programas de capacitación. Revisar los perfiles de puesto reforzando los requerimientos de personal con mayor experiencia y contratar personal. Cautelar el liderazgo de las gerencias en el desarrollo de las funciones y ejecución de operaciones. Vigilar que los procesos de incentivos y sanciones funcionen de forma efectiva y sean consistentes.

e. Procesos de Dirección

Gerencia General
Debilidades y amenazas: Supervisión de las actividades y proyectos planificados a través de las gerencias responsables. Carencia de planes coordinados con las entidades del Estado, que potencien la acción de COFIDE y que sobre a base de ello se puedan definir nuevas líneas de negocio y fortalecer las existentes. Falta de generación de nuevos productos financieros y escaso impulso por parte de la Alta Dirección. Necesidad de mayor innovación e implementación de nuevos proyectos.
Dirección
Debilidades: Directorio integrado por viceministros y funcionarios de alto nivel, cuyas agendas de trabajo limitan que se disponga de tiempo suficiente para la revisión de las operaciones, informes y reportes de las gerencias, planeamiento estratégico y seguimiento de la estrategia, supervisión del funcionamiento del control interno y gestión de riesgos. Poca participación de Directores independientes que disponen de mayor tiempo para la revisión de los proyectos de operaciones de financiamiento. No se propicie establecer la relación con el Estado, asignación de recursos para líneas de financiamiento y fondos que permitan implementar productos financieros acordes con la misión de COFIDE como banco de Desarrollo del Estado. Carencia de líneas de financiamiento para COFIDE con tasas bajas, lo que reduce el margen y genera pérdida de competitividad. Pocas líneas de negocio que sustentan los ingresos de COFIDE, dada la debilidad derivada de la carencia de una relación fuerte con el Estado.

No se trata solo de que las operaciones se realicen ni del cumplimiento de indicadores y metas a corto plazo, si se busca que la empresa crezca, amplíe sus líneas de negocio, genere mayores ingresos y realice su visión y misión, se necesita de un liderazgo definido que impulse a que la empresa pueda articularse de forma coherente en sus tres niveles: estrategia, organización y cultura, buscando cautelar el saber distintivo de la organización y la motivación de quienes la integran, de forma que se pueda concretar su misión interna y externa.

4.4. Lecciones aprendidas

- Un buen sistema de control interno brinda seguridad razonable de que se están desarrollando adecuadamente los procesos y alcanzando los objetivos que se han trazado. No obstante, la organización podría no marchar en la dirección correcta, dado que podría verse afectada por la actuación de sus integrantes, la participación de la dirección y la influencia de los factores internos y externos.
- La Auditoría Interna puede advertir la necesidad de fortalecer el sistema de control interno, en especial fomentar el desarrollo de la cultura desde el Directorio y Gerencias (tone at the top); no obstante, la falta de liderazgo para el cumplimiento del control interno por parte de estas instancias puede quitarle su eficacia y anular cualquier esfuerzo que se realice.
- La emisión de documentos normativos que con buenas intenciones busquen establecer políticas y procedimientos, no genera una autentica cultura de cumplimiento y control, si no va de la mano de valores compartidos, equipos capacitados y claridad de lo que se espera de ellos, así como de líneas de dirección con objetivos y metas realizables.
- Los valores de la empresa deben evidenciarse en todo tipo de decisiones y sin excepciones, la falta de coherencia resta credibilidad y afecta la cultura de la empresa.
- Los reconocimientos y premios a la empresa ayudan a saber si se está cumpliendo con un determinado objetivo, pero no constituye una evidencia tangible de que la cultura está impregnada en toda la organización. La cultura de una empresa está conformada por los valores compartidos y la voluntad de lograr una visión común, que se genera día con día y que es muy sensible a señales de falta de coherencia.

CONCLUSIONES

- COFIDE hasta el 2012 contó con un órgano de control gubernamental bajo la regulación de la Contraloría General de la República, adoleciendo de un área que centre su labor de aseguramiento acorde con la misión y objetivos de la empresa. En tal sentido, a partir del 2013 se implementó la Auditoria Interna, en virtud de las exigencias regulatorias de la Superintendencia de Banca y Seguros, con la finalidad de que su implementación permita identificar brechas y oportunidades de mejora en los sistemas de control interno, las cuales, a su vez permitirán fortalecer la gestión de la empresa; definiendo la Auditoría Interna como un organismo independiente y objetivo, orientado a agregar valor a las operaciones, mejorar la gestión de riesgos y fortalecer el gobierno corporativo.
- La evaluación del funcionamiento de los sistemas de control aplicado por la empresa permite identificar incumplimientos, debilidades y brechas en las actividades realizadas. El análisis de las causas permite advertir debilidades internas en cuanto a la definición de la estrategia, la forma en que la organización ha sido establecida y en su cultura. No obstante, la realización de cambios a este nivel corresponde a la Dirección y Gerencia General, quienes tienen la función de la definición y ejecución de la estrategia, para la que necesitan diseñar una organización coherente soportada por la cultura y saber distintivo de la empresa.
- El análisis de las causas que motivan las fallas y debilidades en el control interno, permiten que la Auditoria Interna contribuya a través de sus recomendaciones y reportes independientes al fortalecimiento de la estrategia y cumplimiento de la misión de la empresa.
- Sobre la base del diagnóstico del sistema de control interno y la situación interna de COFIDE evidenciada en los informes de auditoría, se plantean medidas que permitan fortalecer la gestión estratégica de la empresa y resolver los problemas identificados en la organización.
- El Directorio reevalúe el enfoque estratégico de COFIDE, su rol como banco de desarrollo a la luz del desempeño actual y la visión proyectada, considerando las limitaciones de la empresa; a fin de desarrollar la normativa y asociaciones necesarias para definir sus líneas de negocio alineadas con la misión y que le permitan generar resultados positivos a nivel interno y externo.
- Para este fin se requiere definir la relación de COFIDE con el Estado, acorde con su misión de Banco de Desarrollo del Perú, integrándose a las instancias responsables de la ejecución de las políticas públicas, a fin de que involucren de forma explícita el rol de COFIDE, con asignación de recursos financieros a través

de líneas específicas para el fomento al desarrollo de la micro y pequeña empresa, inversión productiva e infraestructura.

- Se requiere conformar equipos liderados por gerentes que tengan la capacidad de integrar los esfuerzos hacia la estrategia de forma efectiva y compartir el conocimiento. Asimismo, es necesario incorporar personas con experiencia y conocimiento especializado que contribuya a mejorar la gestión de las líneas de negocio con mayores mecanismos de mitigación de riesgos y controles más eficaces.
- Establecer mejores canales de comunicación con participación activa de la Alta Dirección, a fin de crear y demostrar una cultura de transparencia, compromiso, conocimiento y apoyo efectivo en el logro de los objetivos, a todos los niveles de la empresa.
- Establecer mecanismos más simples, pero más fuertes de control de la gestión, fortaleciendo el liderazgo de la Gerencia General y redefiniendo el alcance de la Gerencia de Planeamiento, afín de que se constituya como un efectivo impulsor de la estrategia.

BIBLIOGRAFÍA

Bazán, M. (2017). *El Modelo de Congruencia*. Documento de investigación en preparación, PAD Escuela de Dirección, Universidad de Piura, Lima, Perú.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO]. (2011). *Internal Control – Integrated Framework. December 2011*. United States: Author.

Corporación Financiera de Desarrollo [COFIDE]. (2011). *Documento de información anual 2011*. Lima, Perú: Autor.

Corporación Financiera de Desarrollo [COFIDE]. (2013a). *Mapa de procesos de COFIDE* (Resolución de Gerencia General N° 097-GG-2013). Lima, Perú: Autor.

Corporación Financiera de Desarrollo [COFIDE]. (2013b). *Reglamento de Organización y Funciones. ROF* (Acuerdo de Directorio N° 25-2013). Lima, Perú: Autor.

Corporación Financiera de Desarrollo [COFIDE]. (2016). *Plan estratégico 2013-2017*. Lima, Perú: Autor.

Corporación Financiera de Desarrollo [COFIDE]. (2017). *Plan Estratégico 2017-2021* [diapositivas de PowerPoint]. Lima, Perú: Autor.

Decreto Legislativo N° 1031, Decreto Legislativo que promueve la eficiencia de la actividad empresarial del Estado. *Diario oficial El Peruano*, Lima, Perú, 23 de junio de 2008.

Decreto Ley N° 25694, Adicionan al objeto social de COFIDE la realización de actividades de financiamiento en favor de pequeños empresarios y agricultores. *Diario oficial El Peruano*, Lima, Perú, 24 de agosto de 1992.

Dittmeier, C., & Casati, P. (2014). *Evaluating Internal Control Systems. A Comprehensive Assessment Model (CAM) for Enterprise Risk Management*. Altamonte Springs, Florida: The Institute of Internal Auditors Research Foundation [IIARF].

Ernst & Young. (2009). *Diagnóstico de Control Interno. Corporación Financiera de Desarrollo – COFIDE* (Adjudicación Directa Selectiva N° 001-2009-COFIDE. Informe Final). Lima, Perú: Autor.

Ferreiro, P. (2013). *El octógono: un diagnóstico completo de la organización empresarial*. Lima: Universidad de Piura. PAD Escuela de Dirección.

Instituto de Auditores Internos de España. (2017). Marco internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna (MIPP). Madrid, España: Autor.

KPMG Asesores. (2015). Evaluación de la Calidad de la Función de Auditoría Interna. Lima, Perú: Autor.

Ley N° 25382, Derogan el Decreto Legislativo N° 725 y modifican el Artículo 24 del Decreto Legislativo N° 206. *Diario oficial El Peruano,* Lima, Perú, 29 de diciembre de 1991.

Ley N° 26702, Ley del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros. *Diario oficial El Peruano,* Lima, Perú, 9 de diciembre de 1996.

Ley N° 26887, Ley General de Sociedades. *Diario oficial El Peruano*, Lima, Perú, 19 de noviembre de 1997.

Ley N° 27785, Ley orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de La República. *Diario oficial El Peruano,* Lima, Perú, 23 de julio de 2002.

Ley N° 28015, Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa. *Diario oficial El Peruano*, Lima, Perú, 3 de julio de 2003.

Resolución Suprema N° 158-93-EF, Aprueban el Estatuto de la Corporación Financiera de Desarrollo S.A. *Diario oficial El Peruano*, Lima, Perú, 17 de diciembre de 1993.

Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones [SBS]. (2008). *Reglamento de Auditoría Interna*. Lima, Perú: Autor.

Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones [SBS]. (2010). *Información mínima requerida para el otorgamiento, seguimiento, control, evaluación y clasificación de créditos* (Circular N° B-2184-2010). Lima, Perú: Autor.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2012). *Evaluaciones internas y externas de la auditoría interna* (Circular N° G-161-2012). Lima, Perú: Autor.

The Institute of Internal Auditors. (2012). Normas Internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna. Lake Mary, Florida: Autor.

The Institute of Internal Auditors. (2017). Normas Internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna. Lake Mary, Florida: Autor.

The Institute of Internal Auditors North America. (2018). Recuperado de https://na.theiia.org/Pages/IIAHome.aspx

ANEXOS

Anexo 1. Funciones del Órgano de Control Institucional 2012

Funciones establecidas acorde con la normativa de la Contraloría General de la República	**Funciones establecidas acorde con la normativa de la Superintendencia de Banca y Seguros**
1. Ejercer el control interno posterior de los actos y operaciones de la entidad, sobre la base de los lineamientos y cumplimiento del Plan Anual de Control, a que se refiere el Artículo 7º de la Ley N° 27785 – Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, y el control externo a que se refiere el Artículo 8º de la Ley, por encargo de la Contraloría General, así como, en concordancia con lo dispuesto en el Reglamento de Auditoría Interna, aprobado con Resolución SBS N° 11699-2008 del 28 de noviembre de 2008.	
2. Ejecutar las acciones y actividades de control a los actos y operaciones de la entidad, en cumplimiento del Plan Anual de Control aprobado; así como las que disponga la Contraloría General, y las que sean requeridas por el Presidente de COFIDE. Cuando estas últimas tengan carácter de no programadas, su realización, previamente, será comunicada a la Contraloría General. Se consideran actividades de control, entre otras, las evaluaciones, diligencias, estudios, investigaciones, pronunciamientos, supervisiones y verificaciones.	
3. Ejercer el control preventivo en la entidad, sin carácter vinculante, dentro del marco de lo establecido en las disposiciones emitidas por la Contraloría General, con el propósito de optimizar la mejora de la gestión sin que ello comprometa el ejercicio del control posterior.	
4. Remitir los informes resultantes de sus labores de control a la Contraloría General, así como al Presidente de COFIDE y al Titular del Sector cuando corresponda, conforme a las disposiciones sobre la materia.	
5. Actuar de oficio, cuando en los actos y operaciones de la entidad, se adviertan indicios razonables de ilegalidad, de omisión o de incumplimiento, informando al Presidente de COFIDE, para que adopte las medidas correctivas pertinentes.	
6. Recibir y atender las denuncias que formulen los funcionarios y servidores públicos y ciudadanos, sobre actos y operaciones de la entidad, otorgándole el trámite que corresponda a su mérito, conforme a las disposiciones emitidas sobre la materia.	

Funciones establecidas acorde con la normativa de la Contraloría General de la República	Funciones establecidas acorde con la normativa de la Superintendencia de Banca y Seguros
7. Formular, ejecutar y evaluar el Plan Anual de Control aprobado por la Contraloría General, de acuerdo a los lineamientos y disposiciones emitidas para el efecto; así como en concordancia con lo dispuesto en el Reglamento de Auditoría Interna, aprobado con Resolución SBS N° 11699-2008 del 28 de noviembre de 2008.	
8. Efectuar el seguimiento de las medidas correctivas adoptadas por la entidad, sobre las observaciones y recomendaciones formuladas en los informes emitidos por el Órgano de Control Institucional, Contraloría General, SBS, y Auditores Externos, como resultado de las acciones y actividades de control, comprobando su materialización efectiva, conforme a las disposiciones de la materia.	
9. Efectuar el registro, seguimiento y verificación en el sistema mecanizado de auditoría gubernamental (Sistema de Auditoría Gubernamental-exSAGU-) de las medidas correctivas adoptadas por la Corporación para implantar las recomendaciones contenidas en los informes de auditoría.	
10. Apoyar a las Comisiones que designe la Contraloría General para la ejecución de las labores de control en el ámbito de la entidad. Asimismo, el Gerente del Órgano de Control Institucional y el personal de dicho Órgano colaborarán, por disposición de la Contraloría General, en otras labores de control externo, por razones operativas o de especialidad.	
11. Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y normativa interna aplicables a la entidad, por parte de las unidades orgánicas y personal de ésta.	
12. Conservar los informes de control y papeles de trabajo; denuncias recibidas y documentos relativos a la actividad funcional del Órgano de Control, durante un plazo de diez (10) años, de conformidad con lo dispuesto en la Ley del Sistema Nacional de Control y Contraloría General de la República.	
13. Formular y proponer el presupuesto anual del Órgano de Control Institucional para su aprobación correspondiente.	

Funciones establecidas acorde con la normativa de la Contraloría General de la República	Funciones establecidas acorde con la normativa de la Superintendencia de Banca y Seguros
14. Cumplir diligentemente con los encargos, citaciones y requerimientos que le formule la Contraloría General.	
15. Ejercer las funciones que prevé la Ley del Sistema Nacional de Control y de la Controlaría General de la República.	
16. Vigilar la adecuación y cumplimiento de las políticas y procedimientos para la gestión integral de riesgos.	
17. Cumplir con la normativa interna y externa aplicable a su ámbito de acción.	
18. Supervisar las prestaciones que efectúen los proveedores de bienes y/o servicios en su calidad de área usuaria hasta la conformidad del servicio.	
19. Administrar los riesgos relacionados al logro de los objetivos del Órgano de Control Institucional.	
20. Promover la capacitación permanente del personal que conforma el Órgano de Control Institucional, incluida la Jefatura, a través de la Escuela Nacional de Control de la Contraloría General o de cualquier otra institución universitaria o de nivel superior con reconocimiento oficial en temas vinculados con control gubernamental, la administración pública, y aquellas afines a la gestión de la Corporación.	
21. Mantener en reserva la información clasificada obtenida en el ejercicio de sus actividades.	
22. Otras que establezca la Contraloría General.	

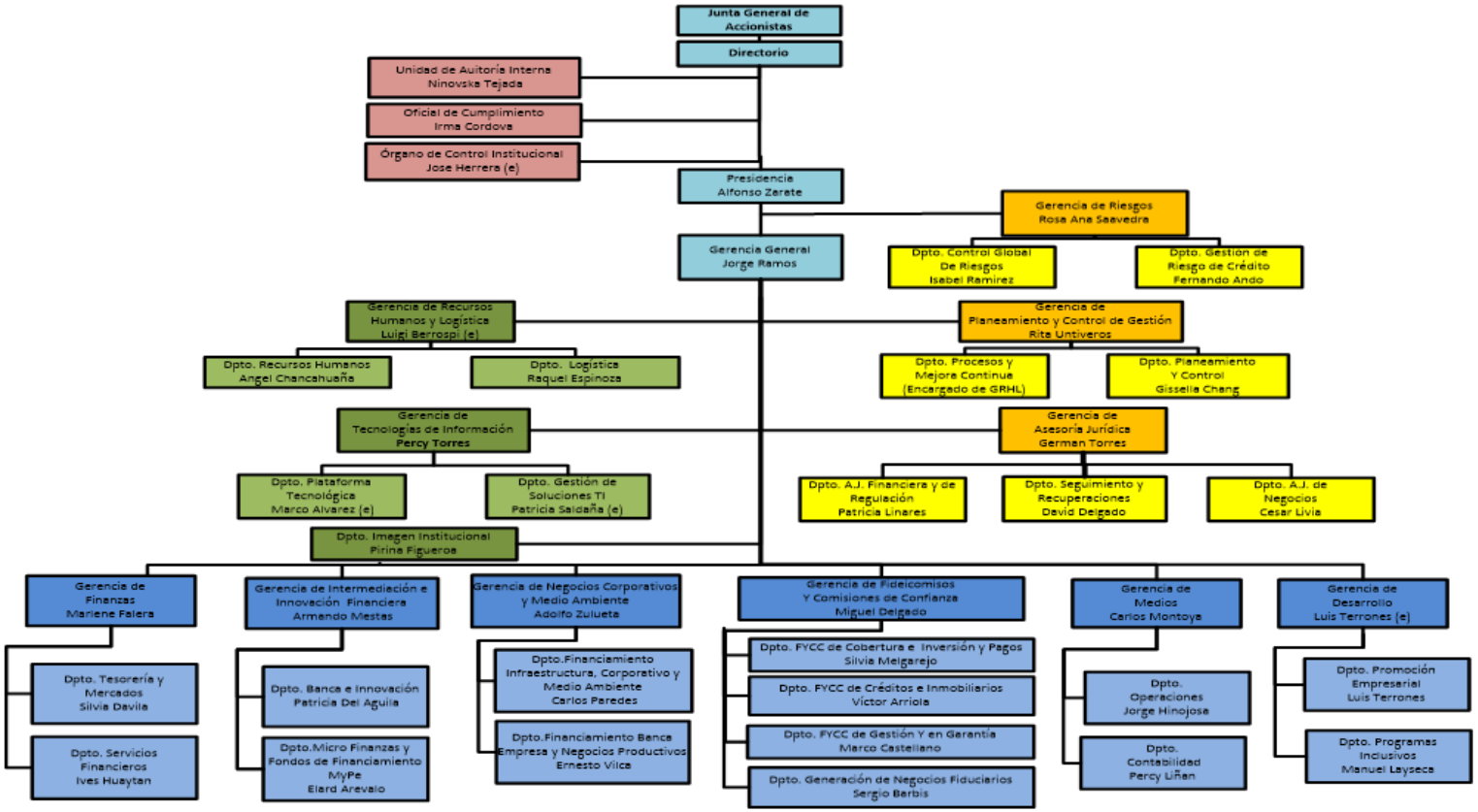
Fuente: Ley N° 27785 (2002) y SBS (2008)

Anexo 2. Diferencias entre las funciones del OCI y la Auditoria Interna

Concepto	**Órgano De Control Institucional CGR**	**Unidad de Auditoria Interna SBS**
Objetivo	Unidad especializada responsable de llevar a cabo el control gubernamental, …, con la finalidad de promover la correcta y transparente gestión de los recursos y bienes de la entidad, cautelando la legalidad y eficiencia de sus actos y operaciones, así como el logro de sus resultados.	"Actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de las organizaciones".
Dependencia	CGR	Directorio
Normatividad	Ley 29785 – Sistema Nacional de Control. Reglamento OCI.	Reglamento Auditoria Interna SBS Res SBS 11699-2008
Ámbito	Control Gubernamental	Control Interno de una entidad financiera
Dependencia Funcional:	CGR	Directorio Comité de Auditoria
Dependencia Administrativa:	Directorio – Presidente	Entidad
Marco Normativo de la Función de Auditoría	Normas de Auditoría Gubernamental NAGU, MAGU, Directivas, lineamientos y procedimientos CGR.	Marco Internacional para la práctica profesional de la Auditoria Interna: Código de Ética Normas Internacionales para el ejercicio profesional Consejos para la práctica Guías
Plan de Auditoria	Plan Anual de Control aprobado por la CGR, se sujeta a la Directiva de Formulación del Plan Anual de Control, que establece los lineamientos para las actividades y acciones a realizar.	Plan de Auditoria aprobado por el Directorio y comunicado a la SBS. El Plan debe ser basado en riesgos, y acorde con los lineamientos establecidos en el Marco Internacional Práctica de la Auditoria Interna. La SBS supervisa el cumplimiento de estas normas y se consideren las evaluaciones encargadas por su normativa.
Enfoque del Plan de Auditoria	Evaluación del cumplimiento de normas sobre gasto y gestión gubernamental. Aplica lineamientos establecidos por la CGR, para cada acción o actividad de control.	Evaluación de la gestión de la empresa acorde con sus objetivos y del cumplimiento de las regulaciones del sector, aplica Auditoria Basada en Riesgos.

Fuente: elaboración propia

Anexo 3. Organigrama de COFIDE a octubre 2012



Fuente: COFIDE (2013b)

Anexo 4. Calificación del nivel de madurez del Sistema de Control Interno, de los informes de la UAI, 2013 al 2017

PROC EVAL	AÑO	Nº INF.	NOMBRE DEL INFORME	CRITICIDAD	LIFICACION COMPONENTE CO					TIPO	NIVEL	TOTAL	CRITICIDAD RECOMEND			TOTAL
				INF.	EC	ER	AC	IC	AS	OBJETIVO	ALCANCE	OBS.	ALTA	MEDIO	BAJA	RECOMEND.
2. Colocaciones	2014	008-2014/UAI	Evaluación de las Colocaciones – Financiamientos Estructurados	Alta	3	2	2	2	2	Operaciones	División	7	3	4		7
2. Colocaciones	2015	006-2015/UAI	Examen Especial a los Créditos Indirectos - Cartas Fianza	Alta	2	2	2	2	2	Operaciones	Organizacional	7	4	3		7
2. Colocaciones	2016	Nº 005-2016/UAI	Evaluación al Proceso de Implementación y Seguimiento de las Colocaciones	Baja	3	3	3	2	2	Cumplimiento	Unidad Organizacional	1			1	1
2. Colocaciones	2017	005-2017/UAI	Cumplimiento de la Regulación para la Evaluación, Clasificación del deudor y Exigencia de Provisiones, así como del Reglamento para la Administración del Riesgo Cambiario Crediticio	Alta	3	3	2	2	2	Operaciones	Organizacional	5	4	4	4	12
2. Colocaciones	2017	003-2017/UAI	Evaluación de 1 Financiamiento Especializado a favor de empresa y canalizado a través de banco del ext.	Alta	2	2	1	1	1	Operaciones	Organizacional	11	4	6	1	11
3. Inversiones	2013	019-2013	Evaluación del Reglamento de clasificación y valorización de inversiones - Conducta Ëtica y capacidad profesional del Personal del proceso de inversión	Media	2	3	3	3	3	Operaciones	División	3		2	1	3
3. Inversiones	2014	009-2014/UAI	Evaluación de los Procesos vinculados a las Actividades de Negociación y Concertación de Fondos, así como del Proceso de Planificación de las Inversiones.	Media	3	3	2	3	3	Operaciones	División	3		3		3
3. Inversiones	2015	011-2015/UAI	Evaluación del Reglamento de Clasificación y Valorización de Inversiones así como de los Requerimientos Sobre la Conducta Etica y Capacidad Profesional de las Personas que Participan en el Proceso de Inversión	Alta	2	3	2	3	2	Información	Organizacional	4	2	4		6
3. Inversiones	2016	009-2016/UAI	Evaluación del Reglamento de Clasificación y Valorización de Inversiones y de los Requerimientos sobre la Conducta Ética y Capacidad Profesional de las personas que participan en el proceso de Inversión	Alta	3	3	2	2	2	Operaciones	División	5	3	3		6

PROC EVAL	AÑO	Nº INF.	NOMBRE DEL INFORME	CRITICIDAD	LIFICACION COMPONENTE CO					TIPO	NIVEL	TOTAL	CRITICIDAD RECOMEND			TOTAL
				INF.	EC	ER	AC	IC	AS	OBJETIVO	ALCANCE	OBS.	ALTA	MEDIO	BAJA	RECOMEND.
4. Fideicomisos	2015	009-2015/UAI	Evaluación al proceso de Fideicomisos	Media	4	3	2	3	3	Operaciones	División	7		4	3	7
4. Fideicomisos	2016	008-2016/UAI	Ejecución de las Operaciones de Fideicomisos	Media	4	2	3	3	3	Operaciones	División	7	1	5	1	7
5. Cartera Cedida	2015	0016-2015/UAI	Evaluación del cumplimiento del Reglamento para el tratamiento de los Bienes Adjudicados y Recuperados y sus Provisiones	Alta	2	2	2	2	2	Operaciones	División	2	1	1		2
5. Cartera Cedida	2016	011-2016/UAI	Evaluación del Reglamento para el Tratamiento de los Bienes Adjudicados y Recuperados	Alta	1	1	1	1	1	Operaciones	Organizacional	7	4	10	1	15
7. Apoyo al Desarrollo	2014	024-2014/uai	Evaluación de Procesos de la Gerencia de Desarrollo - Promoción Empresarial y Programas Inclusivos	Alta	2	3	2	3	2	Operaciones	División	13	2	6	5	13
7. Apoyo al Desarrollo	2015	0015-2015/UAI	Evaluación de los Programas Inclusivos y de las Actividades para el Rediseño de la Gerencia de Desarrollo	Alta	2	3	2	3	2	Operaciones	División	5	2	3		5
8. Dirigir el Negocio	2015	004-2015/UAI	Evaluación de las Actividades de Planeamiento, Control y Monitoreo del Plan Estratégico 2013-2017 así como, de los Indicadores de Gestión, Metas y Presupuesto del Periodo 2014	Alta	2	2	3	2	3	Operaciones	Organizacional	5	4	1		5
10. Proveer recursos corp.	2014	011-2014/IAS	Evaluación de la gestión de contratos y cumplimiento de SLAs	Media	3	3	3	3	3	Operaciones	División	7		2	4	6
10. Proveer recursos corp.	2014	009-2014/IAIS	Evaluación de la Estrategia de TI	Media	2	3	3	3	3	Operaciones	Organizacional	3		2	1	3
10. Proveer recursos corp.	2014	008-2014	Evaluación de la Gestión del Respaldo y restauración de la información	Baja	3	3	2	3	3	Información	División	3			3	3
10. Proveer recursos corp.	2014	007-2014	Evaluación de la gestión de cambios en el sistema SICOB	Baja	3	3	3	3	2	Operaciones	División	6		1	5	6
10. Proveer recursos corp.	2014	006-2014	Evaluación de la gestión de proyectos de desarrollo de TI	Media	3	2	2	2	3	Operaciones	División	17	1	9	7	17
10. Proveer recursos corp.	2014	004-2014/ASI	Informe Auditoría de Sistemas-Evaluación de la Gestión de cuentas de usuario y administradores para el sistema SICOB	Media	3	3	2	3	3	Información	División	7		2	6	8
10. Proveer recursos corp.	2014	003-2014/ASI	Informe Auditoría de Sistemas- Evaluación de la Seguridad de la Plataforma Windows	Baja	3	3	3	3	3	Información	División	1			1	1

PROC EVAL	AÑO	Nº INF.	NOMBRE DEL INFORME	CRITICIDAD	LIFICACION COMPONENTE CO					TIPO	NIVEL	TOTAL	RITICIDAD RECOMEND			TOTAL
				INF.	EC	ER	AC	IC	AS	OBJETIVO	ALCANCE	OBS.	ALTA	MEDIO	BAJA	RECOMEND.
10. Proveer recursos corp.	2014	002-2014/ASI	Informe Auditoría de Sistemas-Evaluación de la Seguridad de Base de Datos del Sistema SICOB	Media	3	2	3	3	3	Información	División	2		2		2
10. Proveer recursos corp.	2014	001-2014/ASI	Informe Auditoría de Sistemas-Evaluación Segregación de Funciones	Media	3	2	2	3	3	Operaciones	Organizacional	6		5	1	6
10. Proveer recursos corp.	2014	014-2014/UAI	Actividad de Evaluación de Controles de Tecnologías de Información	Baja	3	3	2	3	3	Información	División	4		1	3	4
10. Proveer recursos corp.	2016	014-2016/UAI	Evaluación de la Seguridad en las Redes de Datos	Baja	3	2	2	3	2	Información	Organizacional	2		1	1	2
10. Proveer recursos corp.	2016	010-2016/UAI	Evaluación de Gestión de la Continuidad de Servicios de Tecnología de Información	Baja	3	3	3	3	3	Información	Organizacional	5		1	4	5
10. Proveer recursos corp.	2016	007-2016/UAI	Evaluación de las Actividades de Mantenimiento de los equipos relacionados a los Servicios de Tecnología de Información	Baja	3	3	2	3	3	Información	Unidad Organizacional	4		1	3	4
10. Proveer recursos corp.	2017	007-2017/UAI	Evaluación de la Gestión de Activos de Información, que comprenden los Activos Tecnológicos, así como la Seguridad de los accesos a la Información Lógica	Media	3	3	2	2	2	Información	Organizacional	5	1	3	1	5
11. Registro y Control Operac.	2013	007-2013/UAI	Evaluación de la emisión de Información Financiera	Baja	3	3	3	3	3	Información	División	1		1		1
11. Registro y Control Operac.	2013	005-2013/UAI	Cumplimiento de la Regulación sobre la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones – Resolución SBS N° 11356-2008.	Baja	3	3	3	3	3	Cumplimiento	División	1		1		1
11. Registro y Control Operac.	2013	003-2013/UAI	Evaluación de los criterios de asignación y cumplimiento de los requerimientos al capital por cada riesgo, el cálculo de apalancamiento y el patrimonio efectivo total.	Baja	3	3	3	3	3	Cumplimiento	División	1		1		1
11. Registro y Control Operac.	2013	002-2013/UAI	Informe del inventario Selectivo realizado el 20 de febrero 2013 en el Almacén General de COFIDE	Baja	3	3	2	3	3	Operaciones	Función	1			1	1
11. Registro y Control Operac.	2014	010-2014/IAS	Revisión de la Gestión de los Activos de Información	Media	3	3	2	3	3	Información	División	3		2	1	3
11. Registro y Control Operac.	2014	026-2014/UAI	Evaluación del Cumplimiento del Reglamento para la Gestión del Riesgo Operacional	Media	3	3	3	3	3	Operaciones	División	3		3		3
11. Registro y Control Operac.	2014	022-2014/UAI	Evaluación de la Gestión de Cumplimiento Normativo	Baja	3	3	2	3	3	Cumplimiento	División	3		1	3	4

PROC EVAL	AÑO	Nº INF.	NOMBRE DEL INFORME	CRITICIDAD	LIFICACION COMPONENTE CO					TIPO	NIVEL	TOTAL	CRITICIDAD RECOMEND			TOTAL
				INF.	EC	ER	AC	IC	AS	OBJETIVO	ALCANCE	OBS.	ALTA	MEDIO	BAJA	RECOMEND.
11. Registro y Control Operac.	2014	005-2014	Evaluación del Flujo de Información de los Procesos Core	Baja	3	3	3	3	3	Información	División	2			2	2
11. Registro y Control Operac.	2014	016-2014/UAI	Determinación y validación del calculo del Encaje	Media	3	3	2	2	3	Información	División	2		2		2
11. Registro y Control Operac.	2014	002-2014/UAI	Veeduría Inventario, Conciliación y Etiquetado General de los Activos Fijos de COFIDE -2013	Baja	3	3	3	3	3	Información	Unidad Organizacional	1			1	1
11. Registro y Control Operac.	2014	007-2014/UAI	Evaluación del Cumplimiento del Reglamento para la Gestión del Riesgo Operacional	Media	3	3	2	3	3	Cumplimiento	Unidad Organizacional	2		2		2
11. Registro y Control Operac.	2015	0019-2015/UAI	Evaluación del cumplimiento del reglamento para la Gestión del Riesgo Operacional	Media	3	3	3	3	3	Cumplimiento	Unidad Organizacional	12		7	5	12
11. Registro y Control Operac.	2015	0018-2015/UAI	Evaluación y Gestión del Cumplimiento Normativo.	Media	2	2	2	2	2	Cumplimiento	Organizacional	4		3	1	4
11. Registro y Control Operac.	2015	0017-2015/UAI	Evaluación del Cumplimiento del Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones – Resolución SBS N° 11356-2008.	Media	3	2	2	3	2	Operaciones	División	1	1			1
11. Registro y Control Operac.	2015	0014-2015/AUI	Evaluación del Reglamento de Administración del Riesgo País	Media	3	3	3	3	3	Cumplimiento	Organizacional	1		1		1
11. Registro y Control Operac.	2015	0013-2015/AUI	Evaluación del Funcionamiento del Sistema de Prevención del Lavado de Activos y Financiamiento de Terrorismo	Media	3	3	3	3	3	Cumplimiento	Organizacional	2		1	1	2
11. Registro y Control Operac.	2015	010-2015/UAI	Evaluación del Cumplimiento del Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones	Media	3	3	2	3	3	Cumplimiento	División	3	1	1	1	3
11. Registro y Control Operac.	2015	003-2015	Evaluación de los criterios de asignación y cumplimiento de los requerimientos de Capital por cada riesgo, el Cálculo de Apalancamiento y el Patrimonio Efectivo Total	Media	3	3	2	3	3	Información	Organizacional	2		2		2
11. Registro y Control Operac.	2015	0002-2015	Evaluación del Cumplimiento del Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y al exigencia de Provisiones	Baja	3	3	3	3	3	Cumplimiento	División	3			3	3
11. Registro y Control Operac.	2016	002-2016/UAI	Evaluación del cumplimiento del reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones	Baja	3	3	3	3	3	Cumplimiento	Unidad Organizacional	2			2	2
11. Registro y Control Operac.	2017	004-2017/UAI	Evaluación de los Criterios de Asignación y Cumplimiento de los Requerimientos de Capital por cada Riesgo, el cálculo de Apalancamiento y el Patrimonio Efectivo Total al 30.SET.2016	Baja	3	4	4	4	4	Cumplimiento	División	2			2	2
11. Registro y Control Operac.	2017	002-2017/UAI	Evaluación del Cumplimiento del Reglamento de Gestión de Riesgos de Lavado de Activos y del Financiamiento de Terrorismo - Resolución SBS N° 2660-2015	Media	3	3	3	3	3	Cumplimiento	Organizacional	2		2		2
											TOTAL	**181**	**38**	**119**	**80**	**237**
											%		*16%*	*50%*	*34%*	

Fuente: elaboración propia