

BANCO DE LA NACIÓN

**INFORME SOBRE EL NUEVO DIAGNOSTICO COMPARATIVO
AL REALIZADO EN EL AÑO 2010 Y RESULTADO DE LOS AVANCES
EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
A NIVEL ENTIDAD Y A NIVEL PROCESOS**

BANCO DE LA NACIÓN

INFORME SOBRE EL NUEVO DIAGNOSTICO COMPARATIVO AL REALIZADO EN EL AÑO 2010 Y RESULTADO DE LOS AVANCES EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO A NIVEL ENTIDAD Y A NIVEL PROCESOS

	Página
RESUMEN EJECUTIVO	3-15
1. Introducción	16
2. Antecedentes	16
1.1. Origen del Servicio	17
1.2. Objetivos	17
1.3. Alcance del Servicio	17-18
1.4. Compromiso de la Alta Dirección	19
3. Base Legal	19-20
4. Descripción de las Actividades Cumplidas	20
5. Sistema de Control Interno a Nivel Entidad	21-44
5.1 Nivel de Madurez del Sistema de Control Interno por componente al 20.FEB.2015.	21-34
5.2 Situación del marco normativo interno vigente vinculado con el Sistema de Control Interno.	34-39
5.3 Avances en la implementación del Sistema de Control Interno en el período 2010 – 2014.	39-40
5.4 Fortalezas y Debilidades	40-44
6. Sistema de Control Interno a Nivel Procesos	44-68
6.1 Estado de Implementación a nivel de procesos con respecto al Plan de Trabajo 2010	44-45
6.2 Fortalecimiento del Sistema de Control Interno a nivel de procesos a través de la emisión de normas internas.	46
6.3 Evaluación del diseño y efectividad de los controles a nivel de los procesos seleccionados	46-47
6.4 Resultados de las pruebas sustantivas de los Controles relacionado a los riesgos de los Macro procesos: Colocaciones (MPO04) y Gestión de Efectivo y Valorados (MPS05).	48-61
6.5 Estado situacional sobre los controles informáticos de los procesos seleccionados y su integración al sistema de control en general.	61-63
6.6 Evaluación del proceso del Core bancario que se viene ejecutando en el banco y su grado de vinculación con el sistema de control interno en general.	63-68

7.	Plan de Acción de las Oportunidades de Mejora Resultantes del nuevo Diagnóstico de Control Interno	68
8.	Conclusiones	68
9.	Recomendaciones	74-75
ANEXOS		76
Anexo N° 1:	Nivel de Madurez del Sistema de Control Interno del Banco de la Nación durante el Periodo 2010-2014.	
Anexo N° 2:	Situación del Marco Normativo por Componentes del Control Interno.	
Anexo N° 3:	Avances en la Implementación del Sistema de Control Interno.	
Anexo N° 4:	Fortalezas, Debilidades y Oportunidades de Mejora en el cumplimiento de las Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General.	
Anexo N° 5:	Macro procesos y Procesos Identificados.	
Anexo N° 6:	Muestra seleccionada de Controles Asociados a los Riesgos.	
Anexo N° 7:	Metodología de Evaluación del Diseño y Efectividad de los Controles.	
Anexo N° 8:	Calificaciones realizadas a los Controles asociados a los Riesgos – Pruebas Sustantivas Fichas de Resultados de Pruebas Sustantivas.	
Anexo N° 9:	Fichas de Evaluación del Diseño y Efectividad del Control.	
Anexo N°10:	Plan de Acción	
Anexo N°11:	Análisis del Proceso de Captaciones / Estructura de Fondo y Consecuencia en la Cuenta Única del Tesoro Público.	
Anexo N°12:	CD conteniendo el Informe de Diagnóstico.	

BANCO DE LA NACIÓN

INFORME SOBRE EL NUEVO DIAGNOSTICO COMPARATIVO REALIZADO EN EL AÑO 2010 Y RESULTADO DE LOS AVANCES EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO A NIVEL ENTIDAD Y A NIVEL PROCESOS

RESUMEN EJECUTIVO

1. INTRODUCCIÓN

El **Servicio de Consultoría para elaborar un Diagnóstico del Sistema de Control Interno actual a nivel entidad comparado al Diagnóstico efectuado el año 2010 y establecer los avances y fortalezas en relación a dicho informe**, se ha desarrollado, tomando en consideración la necesidad que tiene el Banco de la Nación, de fortalecer su Estructura de Control Interno, con el objetivo fundamental de efectuar una eficiente y eficaz gestión de sus recursos, dentro del marco legal vigente.

2. ANTECEDENTES

La Ley N° 28716 - “Ley de Control Interno de las Entidades del Estado”, publicada el 18.ABR.2006 se dio con el propósito de cautelar y fortalecer su sistema de control interno, administrativo y operativo con acciones y actividades de control previo, simultáneo y posterior.

A través de la Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG - Normas de Control Interno, publicada el 03.NOV.2006, aprobó la orientación a la efectiva Implantación, Funcionamiento y Evaluación del Control Interno en las entidades del Estado.

En concordancia con la normativa antes citada, la Contraloría General de la República emite la Resolución de Contraloría N° 458-2008-CG - Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado, Publicada el 30.OCT.2008.

Para la elaboración del presente Diagnóstico y medir el nivel de madurez del Sistema de Control Interno, se ha utilizado como base las Metodologías emitidas por la Contraloría General como por el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado - FONAFE para el Monitoreo de la Implementación del Sistema de Control Interno en las Empresas de la Corporación FONAFE, a las cuales se han adicionado aspectos referidos a la operatividad del Banco de la Nación.

2.1. ORIGEN DEL SERVICIO

Mediante, el proceso de Adjudicación Directa Selectiva N° 0072-2014-BN, se otorgó la Buena Pro al Consorcio Rejas, Alva y Asociados S.C.R.Ltda. y Noles Monteblanco & Asociados S.C., para realizar el servicio de consultoría de **elaboración de un nuevo Diagnóstico Comparativo al realizado en el año 2010 y establecer los avances y fortalezas en relación a dicho informe**.

Para lo cual se suscribió el Contrato de Prestación de Servicios N° CO-020114-2014-BN de fecha 14.ENE.2015.

2.2. OBJETIVOS

El objeto general del servicio de consultoría es la elaboración de un nuevo Diagnóstico Comparativo al realizado en el año 2010 y establecer los avances y fortalezas en relación a dicho informe.

Los objetivos específicos son:

- Efectuar un Diagnostico, como medio de análisis para determinar el estado actual del Sistema de Control Interno y preparar dos informes a la Gerencia General:
 - Principales recomendaciones a nivel de entidad.
 - Principales recomendaciones a nivel de procesos.
- Efectuar un análisis comparativo sobre los avances y fortalezas asumidas por el Banco de la Nación en los últimos cuatro años como consecuencia del primer Diagnóstico realizado en el 2010.
- Evaluación del Sistema de Control Interno, avances, fortalezas y debilidades a nivel de procesos.

2.3. ALCANCE

El alcance del trabajo realizado por el Consorcio Rejas, Alva y Asociados S.C.R. Ltda., y Noles Monteblanco & Asociados S.C., son:

- Recopilación, estudio y análisis de la información y documentación disponible sobre el proceso de Implementación del Sistema de Control Interno en el Banco de la Nación como: Diagnóstico y Plan de Trabajo realizado en el Año 2010, Informes emitidos durante los años 2010 al 2014 por las áreas encargadas de las actividades programadas en el Plan de Trabajo, informes emitidos por el Órgano de Control Institucional, la Contraloría General y el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado - FONAFE, así como toda la normativa interna vinculada con el control interno al 31.DIC.2014.
- Identificación del nivel de madurez del Sistema de Control Interno en línea con cada uno de los componentes y subsistemas de control interno establecidos
- Evaluación y determinación del nivel de implementación y adecuación de la estructura de control interno en actual operación, en línea con las disposiciones y criterios establecidos por la Ley N° 28716, Normas de Control Interno, Metodología de la Contraloría General y la Metodología emitida por FONAFE para el Monitoreo de la Implementación del Sistema de Control Interno en las Empresas de la Corporación.

- Evaluación a nivel Procesos que comprende:
 - ✓ Estado de Implementación a nivel de procesos con respecto al Plan de Trabajo 2010.
 - ✓ Fortalecimiento del Sistema de Control Interno a nivel de procesos a través de la emisión de normas internas.
 - ✓ Evaluación del diseño y efectividad de los controles a nivel de los procesos seleccionados
 - ✓ Resultados de las Pruebas Sustantivas de los Controles relacionados a los Riesgos de los Macro Procesos: Colocaciones (MPO04) y Gestión de Efectivo y Valorados (MPS05).
 - ✓ Resultados del estado situacional sobre los controles informáticos de los procesos seleccionados y su integración al Sistema de Control en general.
 - ✓ Evaluación del proceso del core bancario que se viene ejecutando en el banco y su grado de vinculación con el sistema de control interno en general.

La finalidad pública del presente servicio se desarrolla en el marco regulatorio de las empresas del holding del Estado, orientándose hacia el cumplimiento de sus objetivos y la contribución de estos a los fines esenciales del Estado, con una metodología concebida y organizada bajo el enfoque moderno del Committee of Sponsoring Organizations (COSO), reconocido internacionalmente como el de mayor idoneidad, solidez y confianza para dichos fines.

3. BASE LEGAL

Para la elaboración del Diagnóstico, así como la identificación del nivel de madurez del Sistema de Control Interno en el Banco de la Nación, se ha considerado como base la Metodología de la Contraloría General, como la emitida por el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado - FONAFE, para el Monitoreo de la Implementación del Sistema de Control Interno en las Empresas de la Corporación, a las cuales se han adicionado aspectos referidos a la operatividad del Banco de la Nación, asimismo se han aplicado los lineamientos, criterios y disposiciones establecidas en los siguientes documentos:

- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República (Ley N° 27785).
- Ley de Control Interno de las Entidades del Estado (Ley N° 28716).
- “Normas de Control Interno” aprobadas por la Contraloría General de la República mediante Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG de 30.OCT.2006.
- Código Marco de Control Interno de las Empresas del Estado aprobado con Acuerdo de Directorio N° 001-2006/028-FONAFE del 08.NOV.2006
- “Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado” aprobadas por la Contraloría General de la República, aprobado mediante Resolución de Contraloría N° 458-2008-CG de 30.OCT.2008.

- “Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado”, (Ley N° 27658 de 29.ENE.2002).
- Reglamento de Gestión Integral de Riesgos, aprobado por Resolución SBS N° 037/2008.
- Reglamento para la Gestión del Riesgo Operacional, aprobado por Resolución SBS N° 2116/2009.
- Manual de Procesos – BN-MAN-2820-011-02 aprobado el 05.feb.2014.

4. CONCLUSIONES

Como resultado de la actualización del Diagnóstico efectuado, del seguimiento a las actividades programadas en el Plan de Trabajo para implementar el Sistema de Control Interno del Banco de la Nación, como de la evaluación de la efectividad de los controles efectuados a los procesos seleccionados, se concluye en lo siguiente:

Sistema de Control Interno a Nivel Entidad

4.1 En cuanto al Nivel de Madurez del Sistema de Control Interno

El nivel de Madurez Promedio del Sistema de Control Interno del Banco de la Nación al 20.Feb.2015, refleja una calificación de 3.51 según las evidencias de cumplimiento y 3.45 según la percepción del nivel gerencial, lo que denota que el Sistema de Control Interno ha superado el nivel de “Establecido / Implementado” y se encuentra en proceso de “Avanzado” y “Óptimo”, toda vez que los Componentes del Sistema de Control Interno: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control Gerencial, Información y Comunicación y Monitoreo y Supervisión, se encuentran documentados y han sido formalizados y difundidos a las instancias apropiadas del Banco, asimismo que el SCI viene funcionando conforme a las necesidades, siendo el resultado por cada componente el siguiente:

EVIDENCIAS DE CUMPLIMIENTO ENCONTRADAS PARA MEDIR EL NIVEL DE MADUREZ DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO






- a) Ambiente de Control: Se ha determinado que este componente se encuentra en el nivel de Establecido/Implementado (**grado de madurez = 3.55**).
- b) Evaluación de Riesgos: Se ha determinado que este componente se encuentra en la etapa de Avanzado (**grado de madurez = 4.04**).
- c) Actividades de Control Gerencial: Se ha determinado que este componente se encuentra en etapa Establecido/Implementado (**grado de madurez = 3.07**).
- d) Sistemas de Información y Comunicación: Se ha determinado que este componente se encuentra en la etapa Establecido/Implementado (**grado de madurez = 3.24**).
- e) Supervisión: Se ha determinado que este componente se encuentra en etapa Establecido/Implementado (**grado de madurez = 3.67**).

En el resultado de la calificación promedio 3.51 ha incidido los resultados obtenidos en el Componente Evaluación de Riesgos, por haberse evidenciado participación de todas las Unidades Orgánicas del Banco a la Gestión de Riesgos, existir autoevaluaciones de riesgos, aplicarse un sistema de incentivo económico y no económico que promueven la participación de su personal a todo Nivel, así como haberse incluido en la evaluación de desempeño del personal un aspecto específico relacionado a riesgos, que forma parte de la evaluación de personal y por ende incide en el otorgamiento del bono de desempeño.

4.2 Sobre la Situación del Marco Normativo

Se ha determinado que el grado de cobertura del Marco Normativo del Banco de la Nación, se encuentra razonable y sustancialmente cubierto, por cuanto el Banco cuenta con documentos normativos internos de gestión vigente y aplicables en la mayoría de sus actividades y procesos, faltando pocas normas que regulen el cumplimiento de las Normas de Control Interno de los Componentes Sistemas de Información y Comunicación y Supervisión.

Situación del Marco Normativo

COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	NIVEL DE MADUREZ NORMATIVO		
	 Implementado	 En Proceso	 Pendiente
Ambiente de Control	X		
Evaluación de Riesgos	X		
Actividades de Control Gerencial	X		
Información y Comunicación		X	
Supervisión		X	

Esta información se ha obtenido como resultado de la calificación de las normas que corresponden a cada subcomponente de los Componentes Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control Gerencial, Información y Comunicación y Supervisión, utilizado el siguiente criterio:

NIVEL DE MADUREZ NORMATIVO	GRÁFICO	GRADO DE COBERTURA	DESCRIPCIÓN
		Razonablemente Cubierto	Los procesos y/o actividades desarrolladas por la Entidad cuentan con documentos normativos Internos de gestión vigente (reglamentos, manuales, procedimientos, directivas, circulares, entre otros).
		Sustancialmente Cubierto	Se han formulado documentos normativos de gestión y se aplican en la mayoría de las actividades y/o procesos, asimismo se encuentran vigentes.
		Parcialmente Cubierto	Se cuenta con documentos normativos de gestión que cubren parcialmente y/o se encuentran en proceso de aprobación.
		No Cubierto	No se ha formulado ningún documento normativo de gestión interna.

4.3 Respecto al Avances en las Actividades Programadas en el Plan de Trabajo para Implementar el Sistema de Control Interno durante el Periodo 2010 – 2014

Se encuentran implementadas el 69% de las 60 actividades programadas tanto por la Consultora que elaboró el Plan de Trabajo en el año 2010, como aquellas que fueron incorporadas en los años 2011 al 2014 por el Comité de Control Interno como resultado de evaluaciones internas y externas realizadas, se encuentran en proceso el 23% y pendientes el 8%, lo que denota un gran avance en el proceso de implementación del Sistema de Control Interno en el Banco y por ende una mejora en el resultado del nivel de madurez obtenido en el año 2010 que fue de 2.89 al nivel que se ha obtenido en el presente año de 3.53.

4.4 Sobre las Fortalezas y Debilidades

Se ha determinado un gran número de fortalezas, que va alineado a una mejora del nivel de madurez del Sistema de Control Interno, fundamentalmente por haberse practicado durante los últimos cuatro (4) años una continua supervisión del funcionamiento del control interno en la entidad a cargo del Comité de Control Interno del Banco y del Equipo Evaluador, al compromiso de los niveles gerenciales del Banco en mejorar y documentar sus procesos y a la buena práctica en gestión y administración de riesgos que se practica en toda la Entidad. Se han definido las fortalezas y debilidades a nivel general como a nivel de cada Departamento.

Sistema de Control Interno a Nivel Procesos

4.5 Respecto al estado de implementación a nivel de procesos con respecto al Plan de Trabajo 2010

En el año 2010, como resultado del Diagnostico al Sistema de Control Interno del Banco de la Nación, los Consultores de Negocios (Noles Monteblanco & Asociados) establecieron un Plan de Trabajo para la implementación del Sistema de Control a nivel de procesos, habiendo considerando tres (03) actividades:

- Revisión de los procesos y priorización / Gestión por Procesos
- Identificar los riesgos y controles claves / Dueños de Proceso
- Formular los planes de acción

En observancia al mencionado Plan, el BN formuló la Directiva Metodológica para el Diseño y la Gestión de Procesos (BN-DIR-2820-154-02) y el Manual de Procesos (BN-MAN-2820-011-02), donde se determinó los Macroprocesos, cuyo despliegue permitió identificar los riesgos, controles, dueños y copartícipes de los procesos. Sin embargo, no se evidencia el despliegue a nivel de procedimientos, actividades y tareas vinculados a los procesos, es decir, no se ha llegado a implementar una gestión por procesos, situación que limita el alineamiento entre los Macroprocesos, Procesos, Sistema de Control Interno la Gestión de Riesgos y otros sistemas como el de la Calidad.

4.6 En cuanto al fortalecimiento del Sistema de Control Interno a nivel de procesos, a través de la emisión de normas internas.

El BN para durante el periodo 2011 - 2014 ha emitido **569** normas en general (Reglamentos, Directivas, Circulares, Manuales), sin embargo estas no han sido alineadas a los 22 Macro procesos, ya que estas han sido formuladas en base a las responsabilidades funcionales de las unidades orgánicas. Esto podría estar generando un exceso, falta y contraposiciones entre las normativas internas, conllevando a dificultades en la coordinación, delimitación de responsabilidades, identificación adecuada de riesgos y como resultado un inconveniente fortalecimiento del Sistema de Control Interno.

Ante la situación ante expuesta, el BN está canalizando a través de la contratación de una empresa especializada para que reformule la gestión normativa del BN bajo un enfoque de procesos acorde al grado de madurez que se desea tenga su Sistema de Control Interno en correspondencia a las normas de control.

4.7 Sobre la evaluación del diseño y efectividad de los controles a nivel de los procesos seleccionados.

Según el Manual de Gestión del Riesgo Operacional (BN-MAN-2820-011-02) la efectividad del control se analiza en función a las 5 características de cada control, los mismos que son: *Controles según su tipo, Controles según su ejecución, Controles según su documentación, Controles según su periodicidad y Controles según su responsabilidad.*

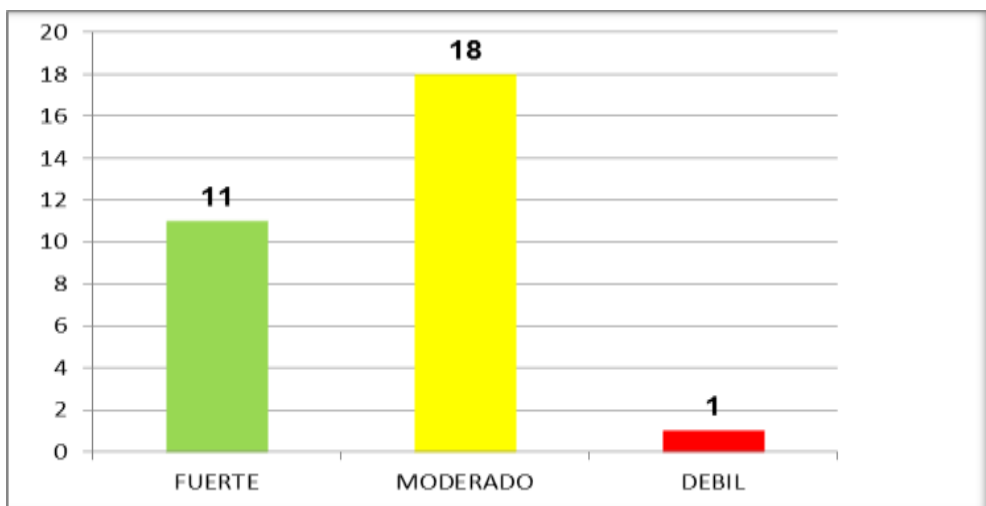
Asimismo, la Metodología de Riesgos Operacional¹ establece que cuatrimestralmente las Unidades Orgánicas (excepto OCI) en coordinación con la Gerencia de Riesgos a través de su División de Riesgos de Operación, realicen autoevaluaciones de los riesgos para registrar nuevos eventos de riesgos y validar sus niveles de riesgo absoluto, sus controles (características de diseño) y su nivel de riesgos residual.

Al respecto, las unidades orgánicas ejecutan su autoevaluación de manera regular, sin embargo, no se ha implementado en el BN una unidad orgánica independiente que ejecute la evaluación del diseño y efectividad de los controles registrados en el FAR², así como su seguimiento posterior.

4.8 Respecto a los resultados de pruebas sustantivas de los Macro procesos: Colocaciones (MPO04) y Gestión de Efectivo y Valorados (MPS05).

Como resultado de las pruebas sustantivas, a los 30 controles implementados en los Macro procesos de Colocaciones y Gestión de Efectivo y Valorados (muestra evaluada), se han determinado variaciones en las calificaciones del diseño del control, las mismas que podrían tener un efecto en el Nivel de Riesgo Residual de los riesgos seleccionados en el trabajo de campo.

Como resultado, de las pruebas de efectividad realizadas a los 30 controles seleccionados, se determinó que 11 controles según la escala de calificación del Diseño y Efectividad Operativa de controles corresponde a Control Fuerte, 18 controles según la escala corresponden a Control Moderado y finalmente se determinó que 1 control corresponde a la escala Control Débil, tal como se aprecia en el grafico a continuación:



¹ Contendida en el Manual de Procedimientos de la Gestión del Riesgo Operacional BN-PRO-2120-077-01 de 29.11.2011

² Formato de Autoevaluación de Riesgos, Formato N° 03 establecido en el Manual de Gestión del Riesgo Operacional Pág. 25 de 25.

4.9 En cuanto al estado situacional sobre los controles informáticos de los procesos seleccionados y su integración al Sistema de Control en General.

El análisis del estado situacional de los controles informáticos se desarrolló en los ambientes del Departamento de Informática en presencia del personal técnico, como, en los ambientes de producción (Oficinas Administrativas y Agencias) con la participación del personal operativo.

En el ambiente de Informática, con un enfoque técnico, se analizó el estado situacional de cada control, verificando su funcionalidad y características, teniendo como resultado que en un 95% operan y mantienen sus características como se encuentra descrito en los FAR y el 5% observado corresponde a que, la calificación a una característica del control en el ambiente de informática es distinto a la calificación registrada en el FAR.

En la Agencia central (ambiente producción), con un enfoque de usuario, se analizó el estado situacional de cada control, verificando su funcionalidad y características, teniendo como resultado que en un mayor porcentaje las características de los controles son las mismas que las especificadas en el FAR (95%), sin embargo, para el personal de operaciones existen porcentaje mínimo de que el control no se encuentra precisado, es decir, el texto del control no se encuentra claro, en otro caso su aplicación es limitada, situación que no permite su aplicación del control de manera efectiva.

4.10 Sobre la evaluación del proceso de Core Bancario que se viene ejecutando en el Banco y su grado de vinculación con el Sistema de Control Interno en General

El Proyecto del Core Bancario tiene como objetivo general “Implementar una Solución Integrada, moderna y eficiente de Core Bancario con un modelo de información centrado en el Cliente y con procesos orientados a la banca de servicios”. La ejecución del proyecto se encuentra dividido en 3 fases, a la fecha se ha iniciado la ejecución de la Fase I: Módulo de Clientes, con la preparación del Cronograma de Trabajo y del Plan de Gestión a cargo del CNR los mismos (cronograma y plan) que deben ser aprobados por el Líder del PNCB.

Al respecto, el proyecto del nuevo Core Bancario de acuerdo a su estructuración e implementación va a permitir fortalecer el Sistema de Control Interno en aquellos componentes con los que guarda relación, tal como se aprecia a continuación:

INTEGRACIÓN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO:

COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	Aspectos de Vinculación	PROYECTO NUEVO CORE BANCARIO		
		ALCANCE	FASE	SUB PROYECTOS
Ambiente de Control	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administración Estratégica ✓ Estructura organizacional ✓ Administración de recursos humanos ✓ Competencia profesional ✓ Asignación de autoridad y responsabilidades 	Módulo de Clientes: en la nueva solución de Core Bancario, el archivo central de clientes será el eje central alrededor del cual se registrarán todos los productos.	I	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Parametrización ✓ Limpieza y Migración ✓ Convivencia e Integración ✓ Procesos y Normatividad ✓ Mesa de Ayuda ✓ Certificación y Pruebas ✓ Capacitación ✓ Infraestructura ✓ Comunicaciones ✓ Pase a Producción Desarrollo Fase I (CNR)
Evaluación de Riesgos	Respuesta al riesgo.			
Actividades de Control Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Procedimientos de autorización y aprobación ✓ Segregación de funciones ✓ Evaluación costo-beneficio ✓ Controles sobre el acceso a los recursos o archivos ✓ Verificaciones y conciliaciones ✓ Revisión de procesos, actividades y tareas ✓ Controles para las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC). 	Colocaciones: donde se incluye los productos de mayor complejidad de implementación.	II	
Información y Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Funciones y características de la información ✓ Información y responsabilidad ✓ Calidad y suficiencia de la información ✓ Sistemas de información ✓ Flexibilidad al cambio ✓ Archivo institucional ✓ Comunicación interna ✓ Comunicación externa ✓ Canales de comunicación. 	Captaciones, Servicios de Pagos y Cobros: donde se incluye los productos de mayor volumen del Banco y los procesos auxiliares y de apoyo ya que son indispensables para la operación de estos productos.	III	
Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prevención y monitoreo 			

Fuente: Cuadro elaborado por el Equipo Consultor.

4.11 Respecto al Plan de Acción

Se ha formulado un Plan de Acción que comprende veintiún (21) Oportunidades de Mejora en los cinco componentes del Sistema de Control Interno³, cuya implementación contribuirá a elevar el Grado de Madurez del Sistema de Control Interno.

El Plan identifica las Unidades Orgánicas responsables de la implementación de las oportunidades de mejora.

5. RECOMENDACIONES

Estando a las conclusiones presentadas se recomienda lo siguiente:

Sistema de Control Interno a Nivel Entidad

5.1 En relación al Nivel de Madurez, del Sistema de Control Interno del Banco de la Nación, se deben adoptar acciones de corto plazo sobre el Subcomponente Actividades de Control Gerencial, que permita elevar la calificación obtenida. Asimismo, adoptar las acciones que posibiliten viabilizar las Oportunidades de Mejora propuestas por la consultora en relación a dicho componente, por cuanto muestra una calificación inferior a las obtenidas los demás componentes.
(Conclusión N° 4.1)

5.2 En cuanto a la normativa vigente en el Banco, se recomienda adoptar las acciones pertinentes a fin de implementar las normativas vinculadas a los componentes Información y Comunicación y Supervisión, que son los componentes que tienen la calificación más baja a nivel de Madurez Normativa.
(Conclusión N° 4.2)

5.3 Respecto al avance de las Actividades Programadas en el Plan de Trabajo para Implementar el Sistema de Control Interno durante el Periodo 2010 – 2014, culminar con la implementación de las 14 actividades que se encuentran en proceso y adoptar acciones para implementar las 5 actividades que aún se encuentran pendientes.
(Conclusión N° 4.3)

5.4 Sobre las Fortalezas y Debilidades determinadas a nivel general, deben ser materia de conocimiento del personal y sobre aquellas identificadas a nivel de cada Departamento, deben ser consideradas como autoevaluaciones que permitirán definir actividades a incorporarse en el Plan de Trabajo para mejorar los controles internos en cada Unidad Orgánica.
(Conclusión N° 4.4)

³ Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Monitoreo.

Sistema de Control Interno a Nivel Procesos

- 5.5** Que el BN, continúe con las acciones conducentes a gestionarla a través de procesos, es decir que su base organizativa y operativa tome como base los procesos, el mismo que permitirá la formulación de sus estrategias, políticas, fortalecimiento de su sistema de control interno, gestión de riesgos y de la calidad, logrando que las mismas se encuentren adecuadamente alineadas y orientadas al cumplimiento de su Misión y realización de su Visión.
(Conclusiones N° 4.5 y 4.6)
- 5.6** Que el BN designe a una unidad orgánica independiente a las de Gestión, para que se realice periódicamente la evaluación del diseño y efectividad de los controles asociados a los riesgos, que se encuentran registrados en el FAR, así como su seguimiento posterior tomando en consideración los alcances del marco normativo que sobre la materia se expresan, además de optimizar las actividades de autoevaluación que son realizadas por las unidades orgánicas cuatrimestralmente. Es importante señalar que esta unidad independiente deberá formular su Plan de Auditoría Basado en los Procesos y Riesgos del Banco, el mismo que se alinee a la Gestión de Riesgos teniendo un efecto sinérgico sobre la mejora de los controles internos y fortalecimiento del Sistema de Control Interno.
(Conclusión N° 4.7)
- 5.7** Que el BN, en base a los resultados obtenidos de las pruebas sustantivas evalúe la necesidad de realizar ajustes a las calificaciones en el diseño de los controles de los riesgos tomados como muestra de evaluación, asimismo se adopten medidas para el fortalecimiento de la gestión de riesgos en la descripción de los controles (señalar la normativa de manera específica en la que establece el control) y en las calificaciones realizadas a los controles según su diseño (mayor capacitación a las áreas de gestión responsables de la actualización de los FAR).
(Conclusiones N° 4.8 y 4.9)
- 5.8** El BN debe observar el cronograma de actividades del Proyecto *“Implementar una Solución Integrada, moderna y eficiente de Core Bancario con un modelo de información centrado en el Cliente y con procesos orientados a la banca de servicios”* a fin cumplir con los plazos previstos, con el objeto de lograr los objetivos propuestos por el BN, conllevando esto al fortalecimiento de su Sistema de Control Interno según corresponda.
(Conclusión N° 4.10)
- 5.9** Respecto al Plan de Acción, derivado de los resultados obtenidos, las actividades deberán implementarse tomando en consideración:

Su grado de complejidad (aspectos administrativos, operativos, logísticos, financieros, tecnología de información entre otros), su naturaleza y sujetas al plazo que se ha establecido de corto, mediano y largo plazo.
(Conclusión N° 4.11)

Lima – Perú, 13 de marzo de 2015

**Consortio
Rejas, Alva y Asociados S.C.R.LTDA. y
Noles, Monteblanco y Asociados S.C.**

**C.P.C. Alfredo O. Rejas Aguilar
Socio del Proyecto**

BANCO DE LA NACIÓN

INFORME SOBRE EL NUEVO DIAGNOSTICO COMPARATIVO AL REALIZADO EN EL AÑO 2010 Y RESULTADO DE LOS AVANCES EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO A NIVEL ENTIDAD Y A NIVEL PROCESOS

1. INTRODUCCION

El Servicio de Consultoría para elaborar un Diagnóstico del Sistema de Control Interno actual a nivel entidad y procesos comparado al Diagnóstico efectuado el año 2010 y establecer los avances y fortalezas en relación a dicho informe, se ha desarrollado tomando en consideración la necesidad que tiene el Banco de la Nación de fortalecer su Estructura de Control Interno, con el objetivo fundamental de efectuar una eficiente y eficaz gestión de sus recursos dentro del marco legal vigente.

Los Sistemas de Control Interno adecuadamente implementados garantizan el cumplimiento de los objetivos de las empresas relacionados a la gestión de sus recursos, la formulación y emisión de reportes financieros y otros, así como el cumplimiento de las leyes, dentro de un marco de seguridad razonable, esto debido a que las actividades que se desarrollan en las entidades son realizadas por personas que pueden omitir los controles internos implementados.

Es importante, destacar que el Diagnóstico no interfiere ni se contrapone con las disposiciones establecidas en la legislación actual, ni limita la normativa interna formulada por la empresa, con respecto a los sistemas administrativos del Estado, sino que complementa el adecuado establecimiento e implementación del Sistema de Control Interno en la organización.

2. ANTECEDENTES

La Ley N° 28716 - "Ley de Control Interno de las Entidades del Estado", publicada el 18.ABR.2006 se dio con el propósito de cautelar y fortalecer su sistema de control interno, administrativo y operativo con acciones y actividades de control previo, simultáneo y posterior.

A través de la Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG - Normas de Control Interno, publicada el 03.NOV.2006, se aprobó la orientación a la efectiva Implantación, Funcionamiento y Evaluación del Control Interno en las entidades del Estado, con el objetivo de propiciar el fortalecimiento de los sistemas de control interno y la mejora de la gestión pública, en relación con la protección del patrimonio público y el logro de los objetivos y metas de las entidades comprendidas en el ámbito de competencia del Sistema Nacional de Control.

En concordancia con la normativa antes citada, la Contraloría General de la República emite la Resolución de Contraloría N° 458-2008-CG - Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno en las entidades del Estado, Publicada el 30.OCT.2008.

Para la elaboración del presente Diagnóstico y medir el nivel de madurez del Sistema de Control Interno en el Banco de la Nación, se ha tomado como referencia las Metodologías emitidas por la Contraloría General y el FONAFE para el Monitoreo de la Implementación del Sistema de Control Interno en las Empresas de la Corporación FONAFE, las mismas que han sido adaptadas a la naturaleza y operatividad del Banco.

En Febrero del año 2010 con el apoyo de los auditores y consultores de negocios Noles Monteblanco & Asociados miembro de BKR International, el Comité de Control Interno del Banco de la Nación inicia el proceso de implementación de su Sistema de Control Interno, mediante la elaboración del Diagnóstico y el Plan de Trabajo a nivel general.

2.1 ORIGEN DEL SERVICIO

Mediante, el proceso de Adjudicación Directa Selectiva N° 0072-2014-BN, se otorgó la Buena Pro al Consorcio Rejas, Alva y Asociados S.C.R.Ltda. y Noles Monteblanco & Asociados S.C., para realizar el servicio de consultoría de **elaboración de un nuevo Diagnóstico Comparativo al realizado en el año 2010 y establecer los avances y fortalezas en relación a dicho informe.**

Para lo cual se suscribió el Contrato de Prestación de Servicios N° CO-020114-2014-BN de fecha 14.ENE.2015.

2.2 OBJETIVOS

El objeto general del servicio de consultoría es la elaboración de un nuevo Diagnóstico Comparativo al realizado en el año 2010 y establecer los avances y fortalezas en relación a dicho informe.

Los objetivos específicos son:

- Efectuar un Diagnostico, como medio de análisis para determinar el estado actual del Sistema de Control Interno con respecto a la guía y preparar dos informes a la Gerencia General:
 - Principales recomendaciones a nivel de entidad.
 - Principales recomendaciones a nivel de procesos
- Efectuar un análisis comparativo sobre los avances y fortalezas asumidas por el Banco de la Nación en los últimos cuatro años como consecuencia del primer Diagnóstico realizado en el año 2010.
- Evaluación del Sistema de Control Interno, avances, fortalezas y debilidades a nivel de procesos.

2.3 ALCANCE

El alcance del trabajo realizado por el Consorcio Rejas, Alva y Asociados S.C.R. Ltda., y Noles Monteblanco & Asociados S.C., son:

- Recopilación, estudio y análisis de la información y documentación disponible sobre el proceso de Implementación del Sistema de Control Interno en el Banco de la Nación como: Diagnóstico y Plan de Trabajo realizado en el Año 2010, Informes emitidos durante los años 2010 al 2014 por las áreas encargadas de las actividades programadas en el Plan de Trabajo, informes emitidos por el Órgano de Control Institucional, la Contraloría General y FONAFE, así como toda la normativa interna vinculada con el control interno al 31.DIC.2014.
- Identificar el nivel de madurez del Sistema de Control Interno en línea con cada uno de los componentes y subsistemas de control interno establecidos.
- Evaluación y determinación del nivel de implementación y adecuación de la estructura de control interno en actual operación, en línea con las disposiciones y criterios establecidos por la Ley y Normas de Control Interno; identificando en la Metodología de la Contraloría General, como en la Metodología emitida por el FONAFE para el Monitoreo de la Implementación del Sistema de Control Interno en las Empresas de la Corporación, los aspectos siguientes:
 - ✓ El nivel de desarrollo de las actividades programadas en el Plan de Trabajo elaborado en el Año 2010.
 - ✓ Situación actual del Sistema de Control Interno a nivel Entidad, definiendo las deficiencias, vacíos y oportunidades de mejora que presenta el SCI en operación.
 - ✓ Situación de los Procesos seleccionados y vinculados al Core Bancario y su alineación al Sistema de Control Interno.
 - ✓ Recomendaciones sobre los controles informáticos del Banco y su integración al Sistema de Control en general.
 - ✓ Los ajustes o adecuaciones que deben efectuarse e implementarse.
- La evaluación a nivel Procesos comprende:
 - ✓ Estado de Implementación a nivel de procesos con respecto al Plan de Trabajo 2010.
 - ✓ Fortalecimiento del Sistema de Control Interno a nivel de procesos a través de la emisión de normas internas.
 - ✓ Evaluación del diseño y efectividad de los controles a nivel de los procesos seleccionados
 - ✓ Resultados de las Pruebas Sustantivas de los Controles relacionados a los Riesgos de los Macro Procesos: Colocaciones (MPO04) y Gestión de Efectivo y Valorados (MPS05).
 - ✓ Resultados del estado situacional sobre los controles informáticos de los procesos seleccionados y su integración al Sistema de Control en general.
 - ✓ Evaluación del proceso del core bancario que se viene ejecutando en el banco y su grado de vinculación con el sistema de control interno en general.

La finalidad pública del presente servicio se desarrolla en el marco regulatorio de las empresas del holding del Estado, orientándose hacia el cumplimiento de sus objetivos y la contribución de estos a los fines esenciales del Estado, con una metodología concebida y organizada bajo el enfoque moderno del Committee of Sponsoring Organizations (COSO), reconocido internacionalmente como el de mayor idoneidad, solidez y confianza para dichos fines.

Es de precisar que este servicio no es una auditoria, por lo que consiste en elaborar un diagnóstico del sistema de control interno y los avances presentados en los últimos 4 años.

2.4 COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN

Teniendo en consideración lo establecido en el Código Marco de Control Interno de las Empresas del Estado, las normas de control interno aprobadas por la Contraloría General de la República mediante RC N° 320-2006-CG del 30.Oct.2006 y la Guía de Implementación del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado, aprobada mediante RC N° 458-2009-CG; el Presidente del Directorio, los miembros del Directorio conformado por el Vicepresidente, los señores Directores y el Gerente General, mediante Acta suscrita el 5 de febrero del 2009, manifestaron su compromiso de implementar, mantener y perfeccionar el Sistema de Control Interno en el Banco de la Nación, de acuerdo a lo estipulado en el artículo 6° de la Ley N° 28716 – Ley de Control Interno para las Entidades del Estado.

Mediante Acta suscrita el 5 de febrero del 2009, el Presidente del Directorio, los miembros del Directorio y el Gerente General, designan al Comité de Control Interno encargado de la implementación del Sistema de Control Interno y establecen sus funciones.

3. BASE LEGAL

Para la elaboración del Diagnóstico, así como la identificación del nivel de madurez del Sistema de Control Interno en el Banco de la Nación, se ha considerado la Metodología de la Contraloría General, como la emitida por FONAFE para el Monitoreo de la Implementación del Sistema de Control Interno en las Empresas de la Corporación, asimismo se han aplicado los lineamientos, criterios y disposiciones establecidas en los siguientes documentos:

- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República (Ley N° 27785).
- Ley de Control Interno de las Entidades del Estado (Ley N° 28716).
- “Normas de Control Interno” aprobadas por la Contraloría General de la República mediante Resolución de Contraloría N° 320-2006-CG de 30 de octubre de 2006.
- Código Marco de Control Interno de las Empresas del Estado aprobado con Acuerdo de Directorio N° 001-2006/028-FONAFE del 08.Nov.2006

- “Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno de las entidades del Estado” aprobadas por la Contraloría General de la República, aprobado mediante Resolución de Contraloría N° 458-2008-CG de 30.OCT.2008.
- “Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado”, (Ley N° 27658 de 29.ENE.2002).
- Reglamento de Gestión Integral de Riesgos, aprobado por Resolución SBS N° 037/2008.
- Reglamento para la Gestión del Riesgo Operacional, aprobado por Resolución SBS N° 2116/2009.
- Directiva Metodológica para el Diseño y la Gestión de Procesos – BN-DIR-2620-154-02 aprobada el 24.ene.2012 y modificada el 03.ene.2014.
- Manual de Procesos – BN-MAN-2820-011-02 aprobado el 05.feb.2014.

4. DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES CUMPLIDAS

Para la elaboración del Diagnóstico a nivel entidad y validar el avance en la implementación del Sistema de Control Interno en el Banco de la Nación, se han desarrollado las siguientes actividades:

4.1 RECOPIACION DE INFORMACION Y ANALISIS NORMATIVO

Se ha recopilado información y documentación existente sobre el proceso de Implementación del Sistema de Control Interno en el Banco de la Nación como: Diagnóstico y Plan de Trabajo realizado en el Año 2010, Informes emitidos durante los años 2010 al 2014 por las áreas encargadas de las actividades programadas en el Plan de Trabajo, Actas del Comité de Control Interno referidas al avance de las actividades programadas en el Plan de Trabajo, Informes emitidos por el Órgano de Control Institucional del Banco de la Nación, Autoevaluaciones efectuadas por el equipo de evaluación del Banco, Informe de la Firma Deloitte & Touche SRL encargada de validar autoevaluaciones del cierre 2013.

Para cumplir con el análisis normativo, el equipo consultor contó con información que fue proporcionada por el Departamento de Planeamiento y Desarrollo, como por la obtenida en el Portal Interno del Banco; asimismo se efectuaron entrevistas con personal responsable del Cumplimiento Normativo que forma parte del Departamento de Asesoría Jurídica, con el objeto de validar la vigencia y su aplicación a las actividades del Banco de la Nación.

4.2 ENTREVISTAS Y ANALISIS DE LA INFORMACION RECOPIADA PARA EVALUAR EL NIVEL DE MADUREZ DEL SCI

Se aplicó una encuesta de percepción sobre el Nivel de Madurez del Sistema de Control Interno implementado en el Banco de la Nación.

Tomando como base y adaptando el modelo de cuestionario elaborado por la Contraloría General, y se obtuvieron evidencias de cumplimiento por cada componente del Sistema de Control Interno, a fin de reforzar la apreciación del nivel de implementación del Sistema de Control Interno en el Banco de la Nación, tomando como herramienta la Metodología del FONAFE para el Monitoreo de la Implementación del Sistema de Control Interno.

Asimismo se realizaron entrevistas a los Gerentes de los Departamento y Sub Gerentes de División, para obtener información sobre la situación del Sistema de Control Interno implementado en sus Unidades Orgánicas, así como desarrollar un Formato sobre Fortalezas y Oportunidades de Mejora que presentan las Divisiones que tiene el Banco en los cinco Componentes del SCI (Ambiente de Control, Identificación de Riesgos, Actividades de Control Gerencial, Información y Comunicación y Supervisión).

Para conocer el avance de las actividades programadas en el Plan de Trabajo elaborado por la Consultora Noles Monteblanco & Asociados S.C, como de aquellas actividades que fueron adicionándose anualmente como resultado de las evaluaciones practicadas por el equipo de Evaluación del Banco como de la Consultora Externa Deloitte & Touche SRL., se elaboró un cuadro para determinar el grado de avance de cada una de las actividades programadas, habiéndose realizado entrevistas y reuniones con los Gerentes y personal responsable de llevar a cabo cada actividad, así como validando la elaboración de documentos a través del Portal Interno.

4.3 VISITA DE CAMPO PARA VERIFICAR EFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES DE LOS PROCESOS SELECCIONADOS

Se seleccionaron los macroprocesos de Colocaciones y de Gestión de Efectivo y Valorados en coordinación con el Comité de Control interno, de los cuales se seleccionaron 17 riesgos que se encuentran registrados en el Formato de Autoevaluación de Riesgos (FAR), identificándose 30 controles implementados, los mismos que fueron evaluados tanto en su diseño como en su efectividad, labor desarrollada en los ambientes de la Gerencia de Informática, para confirmar la implementación del control en los sistemas informáticos, así como en la Agencia de la Oficina Principal, a fin de evaluar la efectividad del control.

5. SISTEMA DE CONTROL INTERNO A NIVEL ENTIDAD

5.1 NIVEL DE MADUREZ DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO POR COMPONENTE AL 20.FEB.2015 Y COMPARACIÓN AL OBTENIDO EN EL AÑO 2010

El nivel de desarrollo, organización y grado de Madurez del Sistema de Control Interno implementado en el Banco de la Nación, se determinó tomando en consideración el marco normativo establecido por la Contraloría General y el FONAFE.

Los componentes del Sistema de Control Interno materia de evaluación fueron los siguientes:

- Ambiente de Control
- Evaluación del Riesgo
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Actividades de Supervisión



5.1.1 Metodología utilizada para medir el Nivel de Madurez del Sistema de Control Interno

Para medir el nivel de madurez del Sistema de Control en el Banco de la Nación, se elaboró un Cuestionario de 52 preguntas (elementos de control) agrupadas por Principios y estos a su vez en los 5 Componentes del Sistema de Control Interno, basado en el cuestionario elaborado por la Contraloría General para medir el grado de madurez del Sistema de Control Interno, el cual fue adaptado adicionándose preguntas relativas a la operatividad del Banco de la Nación. Este cuestionario fue aplicado a los niveles gerenciales del Banco, a efecto de medir la percepción de los gerentes en cuanto al conocimiento que tienen sobre el grado de implementación del Sistema de Control Interno, aspecto que posteriormente fue validado a través de la verificación de evidencias de cumplimiento.

A continuación y a efecto de ilustración se muestra un cuadro que contiene información sobre el concepto de cada componente y los principios que comprende cada uno.

COMPONENTES Y PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO

COMPONENTE	DEFINICIÓN	PRINCIPIOS
Ambiente de Control	Conjunto de normas, procesos y estructuras que sirven de base para llevar a cabo el adecuado Control Interno en la Entidad. Los Funcionarios, partiendo del más alto nivel de la entidad; deben destacar la importancia del Control Interno, incluidas las normas de conducta que se espera. Un buen ambiente de control tiene un impacto en todo el sistema general de Control Interno.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entidad comprometida con integridad y valores. 2. Independencia de la supervisión de control interno. 3. Estructura organizacional apropiada para objetivos. 4. Competencia profesional. 5. Responsable de control interno.

COMPONENTE	DEFINICIÓN	PRINCIPIOS
Actividades de Control	Son aquellas políticas y procedimientos establecidos para disminuir los riesgos que puedan afectar el logro de objetivos de la entidad. Para ser efectivas deben ser apropiadas, funcionar considerablemente de acuerdo a un plan a lo largo de un período determinado y tener un costo adecuado; que sea razonable y relacionado directamente con los objetivos del control.	6. Definición y desarrollo de actividades de control para mitigar riesgos. 7. Controles para las TIC para apoyar la consecución de los objetivos institucionales. 8. Despliegue de las actividades de control a través de políticas y procedimientos.
Información y comunicación	Se refiere a la información necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo las responsabilidades de Control Interno que apoyen el logro de sus objetivos. La administración obtiene, genera y utiliza la información relevante y de calidad a partir de fuentes internas y externas para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del Control Interno.	9. Información de calidad para el control interno. 10. Comunicación de la información para apoyar el Control interno. 11. Comunicación a terceras partes sobre asuntos que afectan el control interno.
Actividades de Supervisión	Conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de supervisión de la entidad con fines de mejora y evaluación.	12. Evaluación para comprobar el Control interno. 13. Comunicación de deficiencias de Control interno.

Asimismo, se muestra otro cuadro donde se visualiza la relación de los principios antes mencionados con las Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General y los Subcomponentes del Sistema de Control Interno.

RELACIÓN ENTRE COMPONENTES, PRINCIPIOS Y NORMAS DE CONTROL INTERNO

COMPONENTE	DEFINICIÓN	PRINCIPIOS
I. AMBIENTE DE CONTROL	1. Entidad comprometida con la Integridad y los Valores Éticos.	1. Filosofía de la Dirección.
		2. Integridad y Valores Éticos
	2. Independencia de la Supervisión del control interno.	
	3. Estructura Organizacional apropiada para Objetivos	3. Administración Estratégica.
		4. Estructura Organizacional
	4. Competencia Profesional	5. Administración de los Recursos Humanos.
		6. Competencia Profesional
5. Responsable del Control Interno	7. Asignación de Autoridad y Responsabilidad.	
	8. Órgano de Control Institucional	

COMPONENTE	DEFINICIÓN	PRINCIPIOS
II. EVALUACIÓN DEL RIESGO	6. Objetivos Claros	1. Planeamiento de la Administración de Riesgos.
	7. Gestión de Riesgos que afectan los Objetivos	2. Identificación de los Riesgos.
		3. Valoración de los Riesgos.
		4. Respuesta al Riesgo
	8. Identificación de fraude en la evaluación de Riesgos.	
9. Monitoreo de cambios que podrían impactar al Sistema de Control Interno.		
III. ACTIVIDADES DE CONTROL	10. Definición y Desarrollo de actividades de control para mitigar riesgos	1. Procedimientos de Autorización y Aprobación.
		2. Segregación de Funciones.
		3. Evaluación Costo – Beneficio.
		4. Controles sobre el Acceso a los Recursos o Archivos.
		5. Verificaciones y Conciliaciones.
		6. Evaluación de Desempeño.
		7. Rendición de Cuentas
11. Despliegue de las Actividades de control a través de Políticas y Procedimientos.	8. Documentación de Procesos, Actividades y Tareas.	
	9. Revisión de Procesos, Actividades y Tareas.	
12. Controles para las TIC para apoyar la consecución de los objetivos institucionales.	10. Controles para las Tecnologías de la Información y Comunicaciones	
IV. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	13. Información de calidad para el Control Interno	1. Funciones y Características de la Información.
		2. Información y Responsabilidad.
		3. Calidad y Suficiencia de la Información.
		4. Sistemas de Información.
		5. Flexibilidad al Cambio.
		6. Archivo Institucional.
	14. Comunicación de la Información para apoyar el Control Interno.	7. Comunicación Interna
		8. Canales de Comunicación
	15. Comunicación a terceras partes sobre asuntos que afectan el Control Interno.	9. Comunicación Externa

COMPONENTE	DEFINICIÓN	PRINCIPIOS
V. ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN	16. Evaluación para comprobar el Control Interno.	A. Actividades de Prevención y Monitoreo
	17. Comunicación de deficiencias de Control Interno.	B. Seguimiento de Resultados.
		C. Compromiso de Mejoramiento.

Para la evaluación del grado de madurez del Sistema de Control Interno en el Banco de la Nación, se ha basado en los aspectos siguientes:

- a. Definición de los parámetros de medición de la Encuesta de Percepción.
- b. Verificación de las evidencias de cumplimiento por cada sub componente del Sistema de Control Interno, tomando como base la metodología para el Monitoreo de la Implementación del Sistema de Control Interno en las Empresas de la Corporación FONAFE.

Encuesta de Percepción:

Se ha practicado una Encuesta de Percepción conformada por 52 preguntas, cuyos parámetros utilizados para medir el grado de madurez del Sistema de Control Interno implementado en el Banco de la Nación ha sido el siguiente:

MATRIZ DE NIVEL DE MADUREZ DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO⁴

NIVEL DE MADUREZ DEL SCI		REFERENCIA
0	Inexistente	Las condiciones del elemento de control no existen.
1	Inicial	Las condiciones del elemento de control existen pero no están formalizadas.
2	Intermedio	Las condiciones del elemento de control no existen y están formalizadas.
3	Avanzado	Las condiciones del elemento de control existen, están formalizadas, están operando y existe evidencia documentada de su cumplimiento.

⁴Fuente: Metodología de la Contraloría General para medir el nivel de Madurez del Sistema de Control Interno en las Entidades del Estado.

NIVEL DE MADUREZ DEL SCI		REFERENCIA
4	Óptimo	Las condiciones del elemento de control existen, están formalizadas, están operando, existe evidencia documentada de su cumplimiento y muestra eficiencia y eficacia.
5	Mejora Continua	Las condiciones del elemento de control existen, están formalizadas, están operando, existe evidencia documentada de su cumplimiento, muestran eficiencia y eficacia y están en un proceso de mejora continua con instancias internas y externas evaluadoras de su eficiencia y eficacia.

Evidencias de Cumplimiento:

Para probar el cumplimiento de la gradualidad del Sistema de Control Interno en el Banco de la Nación, se ha constatado la existencia de evidencias de cumplimiento (documentales y electrónicas) en cada uno de los componentes y sub componentes del Sistema de Control Interno (SCI).

Para esta revisión y evaluación se ha utilizado la herramienta del FONAFE para el Monitoreo de la Implementación del Sistema de Control Interno en Empresas de la Corporación, con algunas adecuaciones, así como tomando en consideración las normas de regulación de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs⁵ de acuerdo a la realidad del Banco de la Nación, a fin de ser alineado a la metodología de la Contraloría General; para cuyo efecto se establecieron parámetros de medición de las evidencias de cumplimiento encontradas, como se detalla a continuación:

EVIDENCIAS DE CUMPLIMIENTO ENCONTRADAS PARA MEDIR EL NIVEL DE MADUREZ DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

NIVEL DE MADUREZ DE LA EVIDENCIA		REFERENCIA
0	Inexistente	No se ha podido comprobar la existencia de evidencias de cumplimiento del Sub Componente del SCI.
1	Inicial	Las evidencias de cumplimiento del Sub Componente del SCI se encuentran documentadas .
2	En Proceso de Implementación	Las evidencias de cumplimiento del Sub Componente del SCI se encuentran documentadas y aprobadas .

⁵ Resolución de la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones N° 037-2008 del 10 de enero del 2008, que aprueba el Reglamento de la Gestión Integral de Riesgos, Resolución N° 2116-2009 que aprueba el Reglamento para la Gestión del Riesgo Operacional, entre otras.

NIVEL DE MADUREZ DE LA EVIDENCIA		REFERENCIA
3	Establecido / Implementado	Las evidencias de cumplimiento del Sub Componente del SCI se encuentran documentadas, aprobadas y adecuadamente difundidas .
4	Avanzado	En adición a las características del nivel 3, se ha podido comprobar la aplicación efectiva de las evidencias de cumplimiento del Sub Componente del SCI.
5	Óptimo	En adición a las características del nivel 4, se cuentan con evidencias documentarias de instancias evaluadoras internas y externas , de la efectividad del Sub Componente del SCI.

Análisis de la Información:

Como resultado de la encuesta de percepción efectuada a los Gerentes de Departamento y miembros del Comité de Control Interno y de la verificación de las evidencias de cumplimiento, se ha efectuado un análisis del grado de madurez de la implementación del Sistema de Control Interno como se detalla en los párrafos siguientes.

5.1.2 Nivel de Madurez del Sistema de Control Interno del Banco de la Nación al 20.Feb.2015

El nivel de Madurez Promedio del Sistema de Control Interno del Banco de la Nación al 20.Feb.2015, considerando las respuestas del total de Gerentes en la Encuesta de Percepción, es de **3.45** que se encuentra dentro del rango de 0 – 5, lo que denota que el Sistema de Control Interno implementado en el Banco de la Nación está entre un nivel avanzado y óptimo, lo que significa que la percepción de los Gerentes es que los elementos del control existen, se encuentran formalizados, son de conocimiento del personal, están operando y existe evidencia de su cumplimiento, así como muestra eficiencia y eficacia en la mayoría de sus controles.

A continuación se ilustra el resultado y se muestra mayor detalle en el **Anexo N° 1**.

COMPONENTE	PUNTAJE
Ambiente de Control	3.56
Evaluación de Riesgos	3.64
Actividades de Control Gerencial	3.14
Información y Comunicación	3.49
Supervisión	3.43
Nivel del SCI del BANCO de la NACION	3.45

NIVEL DE MADUREZ DEL SCI SEGÚN PERCEPCIÓN DE LOS GERENTES



Asimismo de la búsqueda de información y verificación de las evidencias de cumplimiento aplicables a los componentes del Sistema de Control Interno: Ambiente de Control, Evaluación del Riesgo, Actividades de Control, Información y Comunicación y Actividades de Supervisión, según la metodología utilizada, se advierte que el nivel de madurez de las evidencias y por ende del Sistema de Control Interno ha superado el nivel de “Establecido / Implementado” y se encuentra en proceso del nivel “Avanzado”, lo que significa que los elementos de control interno se encuentran documentados y han sido formalizados y difundidos a las instancias apropiadas del Banco, que el Sistema de Control Interno funciona conforme a sus necesidades y que se encuentra en proceso de una mejora continua.

A continuación se ilustra el resultado y se muestra mayor detalle en el **Anexo N° 1**.

COMPONENTE	PUNTAJE
Ambiente de Control	3.55
Evaluación de Riesgos	4.04
Actividades de Control Gerencial	3.07
Información y Comunicación	3.24
Supervisión	3.67
Nivel del SCI del BANCO de la NACION	3.51

EVIDENCIAS DE CUMPLIMIENTO ENCONTRADAS PARA MEDIR EL NIVEL DE MADUREZ DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO



Si comparamos los resultados del nivel de percepción de los Gerentes y miembros del Comité de Control y los resultados de la validación de evidencias de cumplimiento se puede advertir lo siguiente:

COMPONENTE	CALIFICACIÓN	
	Nivel de percepción de los Gerentes	Validación de Evidencias de Cumplimiento
Ambiente de Control	3.56	3.55
Evaluación de Riesgos	3.64	4.04
Actividades de Control	3.14	3.07
Información y Comunicación	3.49	3.24
Supervisión y Monitoreo	3.43	3.67
Promedio General	3.45	3.51

Es decir que los resultados obtenidos en la validación de evidencias de cumplimiento que se aprecia en el cuadro siguiente por parte del Equipo Consultor, ha sido superior a la obtenida por la Consultora Deloitte & Touche SRL, en el mes de mayo del 2014 (contratada por el FONAFE), debido principalmente a la mejora de los controles internos implementados en el Banco de la Nación, tal como se puede apreciar en el cuadro adjunto:

COMPONENTE	CALIFICACIÓN Consortio Rejas Alva y Asoc. – Noles Monteblanco & Asoc. (Feb.2015)		CALIFICACION Deloitte & Touche SRL (May.2014)
	A Nivel de percepción de los Gerentes	A Nivel de Validación de Evidencias de Cumplimiento	
	Ambiente de Control	3.56	
Evaluación de Riesgos	3.64	4.04	2.88
Actividades de Control	3.14	3.07	2.29
Información y Comunicación	3.49	3.24	2.56
Supervisión y Monitoreo	3.43	3.67	2.28
Promedio General	3.45	3.51	2.43

Asimismo, en el análisis que se realizó al Sistema de Control Interno del Banco, se evidenció que el componente Evaluación de Riesgos se encuentra implementado y en proceso de mejora continua, pudiendo ser un referente para las empresa del Estado, motivo por el cual el equipo consultor indicó una calificación de 4.04.

Sobre la base de la validación de las evidencias de cumplimiento efectuadas por el Equipo Consultor, el resultado del Diagnóstico realizado respecto de los elementos que integran el Sistema de Control Interno vigente en el Banco de la Nación, se ha determinado su grado de Madurez para cada uno de los 5 componentes, como se detalla a continuación:

- a. Ambiente de Control:** Este componente se encuentra en el grado de madurez de Establecido/Implementado (**3.55**), debido a que hay un Compromiso de la Alta Dirección a integrar el control interno a todos los procesos, actividades y tareas del Banco, a que se ha elaborado un Código de Ética propio del Banco, haberse elaborado y aprobado un Reglamento de Funciones del Comité de Control Interno, haber creado el Banco la Universidad Corporativa, existencia de Planes Estratégicos y Operativos alineados estos últimos al primero, así como a un empoderamiento del Comité de Control interno.

Asimismo el Banco viene realizando actividades de difusión respecto a la importancia del Control Interno para el cumplimiento de sus funciones, que le permitan lograr de manera razonable sus objetivos estratégicos.

b. Evaluación de Riesgos: Se ha determinado que este componente ha superado el nivel de Avanzado (**grado de madurez = 4.04**, esta calificación se ha evidenciado a través de la verificación de acciones de promoción y difusión de la Cultura de Gestión Integral de Riesgos, elaboración y aprobación del Manual de Gestión del Riesgo Operacional, que comprende la Metodología para la Gestión del Riesgo Operacional (MROP), monitoreo de la Gestión de Riesgos a través de los FAR (Ficha de Autoevaluación de Riesgos). Sobre este particular cabe precisar, que se ha podido evidenciar que todos los Departamentos y Divisiones que conforman el Banco, tanto de los niveles operativos como de soporte, vienen presentando cuatrimestralmente los FAR al Departamento de Riesgos y en aquellos casos que el nivel de riesgo residual supere los 6 puntos, se desarrollan planes de acción para mitigar los riesgos, por lo tanto existe involucramiento y participación de la totalidad de las Unidades Orgánicas.

Adicionalmente a lo expuesto se ha evidenciado, autoevaluaciones de riesgos, la implementación de un sistema de incentivos económico y no económico que promueven la participación de su personal a todo Nivel, se ha incluido en la evaluación de desempeño del personal un aspecto específico relacionado a riesgos, lo que forma parte de la evaluación de personal y por ende los resultados se adicionan al bono de desempeño. Se cuenta con un Comité de Riesgos que viene cumpliendo sus funciones de manera permanente. Asimismo el Banco viene realizando adecuaciones a su Gestión de Riesgos a través de la Gerencia de Riesgos a fin de dar cumplimiento a lo establecido por la Superintendencia de Banca y Seguros.

c. Actividades de Control Gerencial: Se ha determinado que este componente se encuentra en el grado de Establecido / Implementado (**grado de madurez = 3.07**), debido fundamentalmente a que algunas actividades previstas en el Plan de Trabajo de los años 2010 al 2014 preveía implementar un Sistema de Control de Gestión por Procesos, lo que no es factible inmediatamente, por cuanto se requiere efectuar cambios en la estructura orgánica y documentos normativos del Banco, a fin de pasar de una organización clásica tradicional en base al cumplimiento de funciones, a una Gestión por Procesos, donde sus procesos se gestionan en forma estructurada y sistémica, orientados en la creación de valor a su cliente. Asimismo existen actividades y mejora de procesos que aún no se encuentran implementadas, por lo que se requiere que el Banco de la Nación continúe implementando ininterrumpidamente las actividades previstas en dicho Plan de Trabajo.

d. Sistemas de Información y Comunicación: Se ha determinado que este componente se encuentra en la etapa de Establecido/Implementado (**grado de madurez = 3.24**), calificación muy similar a la determinada en el componente Ambiente de Control, sin embargo aún faltan implementar controles internos que permitan que este componente pueda escalar a un nivel superior de Madurez.

El Banco de la Nación se encuentra en proceso de implementación del Plan de Gestión del Cambio, que comprende los proyectos como: **Core Bancario**, **Recursos Humanos** (clima laboral, cultura organizacional, becas, concursos, portal de colaboración, etc.), **Operaciones** (tarjetas chip, fortalecimiento de canales y productos), **Secretaría General** (transferencia de documentos al archivo de Gestión, cero papeles), **Informática** (nuevos terminales de Red de Agencias, mesa de ayuda y tercerización de fábrica de software). Asimismo existen actividades que requieren reforzar e implementar referidos a registros y mecanismos que aseguren la calidad y suficiencia de la información.

e. Supervisión: Se ha determinado que este componente se encuentra en etapa de Establecido/Implementado (**grado de madurez = 3.67**), debido a que existen elementos de control que se encuentran documentados y han sido formalizados y difundidos a nivel de todo el Banco. Existe una gran fortaleza cual es las autoevaluaciones que realizan los Gerentes y las evaluaciones que realiza el equipo evaluador del Banco, lo que permite se adopten acciones inmediatas para la mejora de controles. Sin embargo, se observa que aún no se ha implementado una unidad orgánica que tenga entre otras funciones la evaluación del diseño y efectividad de los controles implementados, los que se encuentran registrados en el Formato de Autoevaluación de Riesgos – FAR.

Conclusión:

Finalmente, el nivel de Madurez Promedio del Sistema de Control Interno del Banco de la Nación al 20.Feb.2015, refleja una calificación de 3.53 según las evidencias de cumplimiento encontradas y 3.50 según la percepción del nivel gerencial, lo que denota que el Sistema de Control Interno ha superado el nivel de “Establecido / Implementado” y se encuentra en proceso de “Avanzado” y “Óptimo”, toda vez que los Componentes del Sistema de Control Interno: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control Gerencial, Información y Comunicación y Monitoreo y Supervisión, se encuentran documentados y han sido formalizados y difundidos a las instancias apropiadas del Banco, asimismo que el SCI viene funcionando conforme a las necesidades.

Para llegar a la calificación de 3.53 ha incidido mucho los resultados obtenidos en el Componente Evaluación de Riesgos, por haberse evidenciado participación de todas las Unidades Orgánicas del Banco a la Gestión de Riesgos, autoevaluaciones de riesgos, sistema de incentivo económico y no económico que promueven la participación de su personal a todo Nivel, así como haberse incluido en la evaluación de desempeño del personal un aspecto específico relacionado a riesgos, que forma parte de la evaluación de personal y por ende incide en el bono de desempeño.

5.1.3 Comparación del Nivel de Madurez del Sistema de Control Interno obtenido actualmente con el determinado en el año 2010

Diagnóstico del SCI a Enero 2010

En el Informe de Diagnóstico del Sistema de Control Interno elaborado en el año 2010 por la Consultora Noles Monteblanco & Asociados S.C, se indica un puntaje total a nivel Entidad de 2.89 en el rango de 1 a 5, siendo los puntajes por cada Componente los siguientes:

COMPONENTE	CALIFICACIÓN
Ambiente de Control	2.78
Evaluación de Riesgos	3.17
Actividades de Control	2.50
Información y Comunicación	3.00
Supervisión y Monitoreo	3.00
Promedio General	2.89

Diagnóstico del SCI a Feb. 2015

En los resultados obtenidos de la verificación de las evidencias de cumplimiento por cada componente y subcomponente, se advierte un resultado a nivel Entidad de “Establecido/Implementado” y en proceso de estar en el nivel de “Avanzado” en el rango de 0 a 5, siendo los puntajes obtenidos por cada Componentes los siguientes:

COMPONENTE	CALIFICACIÓN
Ambiente de Control	3.55
Evaluación de Riesgos	4.04
Actividades de Control	3.07
Información y Comunicación	3.24
Supervisión y Monitoreo	3.67
Promedio General	3.51

Comparación de Diagnósticos del SCI

COMPONENTE	CALIFICACIÓN SEGÚN:		
	Consultora Noles	Deloitte & Touche	Consorcio Rejas Alva y Asoc. – Noles Monteblanco & Asoc
Ambiente de Control	2.78	2.14	3.55
Evaluación de Riesgos	3.17	2.88	4.04
Actividades de Control	2.50	2.29	3.07
Información y Comunicación	3.00	2.56	3.24
Supervisión y Monitoreo	3.00	2.28	3.67
Promedio General	2.89	2.43	3.51

Conclusión:

Como se puede advertir de los resultados presentados, que el grado de Madurez del Sistema de Control Interno del Banco de la Nación al 20.Feb.2015, se ha incrementado en todos los componentes, debido fundamentalmente a una mejora en los procesos normativos y de gestión, a las buenas prácticas en la administración y gestión de riesgos, como a un gran compromiso de la Alta Dirección del Banco como del Comité de Control Interno en integrar el control interno a las actividades y tareas que desarrollan las diversas unidades orgánicas del Banco, como a la creación de una cultura de control institucional.

5.2 SITUACIÓN DEL MARCO NORMATIVO INTERNO VIGENTE VINCULADO CON EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

En relación a la normativa interna vigente formulada por el Banco de la Nación, en relación a su Sistema de Control Interno, se ha evidenciado que la misma es concordante con las Normas de Control Interno de la Contraloría General de la República, así como con el Código Marco del Control Interno de las Empresa del Estado emitido por el FONAFE.

El cuadro que se muestra a continuación, detalla el Nivel de Madurez Normativo del Banco de la Nación al 20.Feb.2015, en relación a los cinco (05) componentes establecidos en las Normas de Control Interno de la Contraloría General y el Código Marco de Control Interno del FONAFE:

Situación del Marco Normativo

COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	NIVEL DE MADUREZ NORMATIVO		
	 Implementado	 En Proceso	 Pendiente
Ambiente de Control	X		
Evaluación de Riesgos	X		
Actividades de Control Gerencial	X		
Información y Comunicación		X	
Supervisión		X	

Cabe precisar que durante el periodo 2010 al 2014 se han emitido 569 documentos normativos internos como: reglamentos, manuales, circulares y memorándum múltiples, los cuales se encuentran agrupados de acuerdo a los componentes del control interno según detalle:

Normas Emitidas Periodo 2010 - 2014








COMPONENTES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	N° DE NORMAS EMITIDAS
Ambiente de Control	111
Evaluación de Riesgos	29
Actividades de Control Gerencial	385
Información y Comunicación	35
Supervisión	9
TOTAL	569

No obstante haberse determinado la emisión de muchas normas en los últimos 4 años, se han identificado pequeñas brechas que requieren mejorar, a fin de que el Banco de la Nación tenga un óptimo Nivel de Madurez Normativo, el cual será cubierto en la medida que las oportunidades de mejora propuestas en el presente informe se vayan implementando en el tiempo.















NIVEL DE MADUREZ NORMATIVO	GRÁFICO	GRADO DE COBERTURA	DESCRIPCIÓN
		Razonablemente Cubierto	Los procesos y/o actividades desarrolladas por la Entidad cuentan con documentos normativos Internos de gestión vigente (reglamentos, manuales, procedimientos, directivas, circulares, entre otros).
		Sustancialmente Cubierto	Se han formulado documentos normativos de gestión y se aplican en la mayoría de las actividades y/o procesos, asimismo se encuentran vigentes.
		Parcialmente Cubierto	Se cuenta con documentos normativos de gestión que cubren parcialmente y/o se encuentran en proceso de aprobación.
		No Cubierto	No se ha formulado ningún documento normativo de gestión interna.

El cuadro que se detalla a continuación, muestra el Nivel de Madurez Normativo del Banco de la Nación por cada Subcomponente del Sistema de Control Interno al 20.FEB.2015.

Matriz de Brechas Normativa Interna / Componentes del Control Interno y las Normas Básicas

NORMAS DE CONTROL INTERNO	BRECHAS
1. COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL	
1.1. Filosofía de la Dirección	
1.2. Integridad y Valores Éticos	
1.3. Administración Estratégica	
1.4. Estructura Organizacional	
1.5. Administración de los Recursos Humanos	
1.6. Competencia Profesional	
1.7. Asignación de Autoridad y Responsabilidad	
NORMAS DE CONTROL INTERNO	BRECHAS

1.8. Órgano de Control Institucional – OCI	
2. COMPONENTE EVALUACIÓN DE RIESGOS	
2.1. Planeamiento de la Administración de Riesgos	
2.2. Identificación de los Riesgos	
2.3. Valoración de los Riesgos	
2.4. Respuesta al Riesgo	
3. COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL	
3.1. Procedimientos de Autorización y Aprobación	
3.2. Segregación de Funciones	
3.3. Evaluación Costo - Beneficio	
3.4. Controles Sobre Acceso a los Recursos o Archivos	
3.5. Verificación y Conciliaciones	
3.6. Evaluación de Desempeño	
3.7. Rendición de Cuentas	
3.8. Documentación de Procesos, Actividades y Tareas	
3.9. Revisión de Procesos, Actividades y Tareas	
3.10. Controles para las Técnicas de la Información y Comunicaciones (TIC)	
4. COMPONENTE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	
4.1. Funciones y Características de la Información	

NORMAS DE CONTROL INTERNO	BRECHAS
4.2. Información y Responsabilidad	
4.3. Calidad y Suficiencia de la Información	
4.4. Sistemas de Información	
4.5. Flexibilidad al Cambio	
4.6. Archivo Institucional	
4.7. Comunicación Interna	
4.8. Comunicación Externa	
4.9. Canales de Comunicación	
5. COMPONENTE SUPERVISIÓN	
5.1. Normas Básicas para las Actividades de Prevención y Monitoreo	
5.1.1. Prevención y Monitoreo	
5.1.2. Monitoreo Oportuno del Control Interno	
5.2. Normas Básicas para el Seguimiento de Resultados	
5.2.1. Reporte de Deficiencias	
5.2.2. Implementación y Seguimiento de Medidas Correctivas	
5.3. Normas Básicas para los Compromisos de Mejoramiento	
5.3.1. Autoevaluación	
5.3.2. Evaluaciones Independientes	

El detalle del marco normativo actual del Banco de la Nación en los 5 componentes del control interno y la comparación con el levantamiento de normas efectuadas por la Consultoría Noles Monteblanco & Asociados del 2010 se puede apreciar en el **ANEXO N° 2**.

Conclusión:

Como se puede advertir de los resultados presentados, el grado de Madurez del Marco Normativo del Banco de la Nación es de nivel Óptimo, faltando pocas normas que regulen el cumplimiento de las Normas de Control Interno de los Componentes Sistemas de Información y Comunicación (Flexibilidad al Cambio, Funciones y Características de la Información) y Supervisión (Prevención y Monitoreo y Reporte de Deficiencias).

5.3 AVANCES EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL PERÍODO 2010 – 2014

Como resultado del Informe de Diagnóstico presentado por la Consultora Noles Monteblanco & Asociados miembro de BKR International, la empresa consultora elaboró el Plan de Trabajo identificando a Enero 2010, 35 actividades a ser llevadas a cabo para implementar el Sistema de Control Interno en el Banco de la Nación. A estas actividades el Comité de Control Interno adicionó 25 como resultado de las evaluaciones periódicas realizadas por el Equipo Evaluador del Banco y por la Consultora Deloitte & Touche SRL, totalizando 60 actividades.

Del seguimiento a las actividades programadas, se ha determinado que a la fecha el 69% de las 60 actividades programadas se encuentran implementadas, el 23% en proceso y el 8% pendiente de implementación, lo que denota un buen avance en la implementación del Sistema de Control Interno.

Cabe precisar que de las 60 actividades que han sido materia de seguimiento por el Equipo Consultor, 35 fueron identificadas en el Año 2010 con la Consultoría Noles Monteblanco & Asociados SC, de las cuales 23 están implementadas, 9 en proceso y 3 pendientes de implementar.

En el cuadro adjunto se muestra el estado situacional de las 60 actividades programadas.

COMPONENTES	ACTIVIDADES PROGRAMADAS	SITUACIÓN AL 18.FEB.2015		
		IMPLEMENTADA	EN PROCESO	PENDIENTE
Ambiente de Control	17	15	1	1
Evaluación del Riesgo	11	8	2	1
Actividades de Control Gerencial	16	8	7	1
Sistemas de Información y Comunicación	9	6	1	2
Supervisión	7	4	3	0
TOTAL	60	41	14	5
%	100	69	23	8

En el **ANEXO N° 3** se muestra el detalle de las acciones desarrolladas por cada una de las actividades programadas.

Conclusión:

De los resultados obtenidos al seguimiento de las actividades realizadas durante el periodo 2010 – 2014, se concluye que el 69% de las 60 actividades programadas se encuentran implementadas, el 23% en proceso y el 8% pendiente de implementación, lo que denota un buen avance en la implementación del SCI y es concordante con el incremento en el nivel de madurez del SCI.

5.4 FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Como resultado de la revisión efectuada a los documentos recopilados, al marco normativo, a los Cuestionarios sobre los Controles Internos de cada Departamento y División, al contenido de los Formatos FODA aplicados a las diversas Divisiones del Banco, como tomando en consideración las buenas prácticas en Gestión de Riesgos que viene llevando a cabo el Banco de la Nación, se han identificado Fortalezas y Debilidades que a nivel de detalle por cada División y Departamento se aprecian en el **ANEXO N° 4**, y a nivel general se muestra a continuación:

COMPONENTE	FORTALEZAS	DEBILIDADES
I. Ambiente de Control	Compromiso de la Alta Dirección a integrar el control interno a todos los procesos, actividades y tareas del Banco.	No se ha actualizado el Acta de Compromiso con la firma de los actuales funcionarios.
	Supervisión continua del funcionamiento del control interno en la entidad a cargo del Comité de Control Interno del Banco y del Equipo Evaluador.	El CAP no refleja el estado situacional de plazas con que el Banco debe funcionar, lo que ha conllevado a la contratación de un buen número de locadores de servicio. Asimismo existen unidades orgánicas sin el número de personal necesario para el cumplimiento de sus funciones (Departamento de Asesoría Jurídica, Departamento de Negocios, Departamento de Oficialía de Cumplimiento de Lavado de Activo, Macro Regiones entre otras).
	Elaboración y aprobación del Reglamento de Funciones del Comité de Control Interno.	Déficit de Analistas y rotación continúa a nivel de las diversas Macro Regiones.
	Elaboración de un Código de Ética propio del Banco de la Nación.	Bajo nivel remunerativo comparado con el mercado.
	Creación de la Universidad Corporativa.	Poco personal en los Departamentos de Línea.
	Elaboración y validación de Perfil de Competencias.	
	Implementación de Buzón de Sugerencias y Canal de Denuncias.	
	Existencia de Plan Estratégico 2013-2017 y Planes Operativos alineados al PEI.	

	Mejoras en la estructura organizacional y emisión de Manual de Organización y Funciones por cada Departamento.	
	Emisión de documentos normativos que regulan la competencia profesional, administración de recursos humanos, administración estratégica e integridad y valores éticos.	
	Capacitación a nivel nacional sobre Control Interno, Código de Ética y Gobierno Corporativo.	
II. Evaluación de Riesgos	Elaboración y aprobación del Manual de Gestión del Riesgo Operacional, que comprende la Metodología para la Gestión del Riesgo Operacional (MROP).	No se realiza la evaluación del diseño y efectividad de los controles implementados para mitigar los riesgos, sobre todo de aquellos que tienen un nivel de riesgo mayor a 6.
	Promoción y difusión de la Cultura de Gestión Integral de Riesgos.	Hay Unidades Orgánicas que manifiestan que no se viene reportando nuevos Riesgos, que puedan generar un Plan de Acción.
	Registro de Riesgos a través de los FAR (Ficha de Autoevaluación de Riesgos).	En algunos casos, los controles descritos no señalan de manera específica la normativa interna en la que se evidencie el control, limitando esta situación la adecuada evaluación de su diseño y efectividad del control; asimismo las características definidas para el diseño no consideran otros aspectos que permitirían una mejor evaluación. La falta de un adecuado mapeo del proceso (delimitación) conlleva a que las unidades orgánicas no tengan claramente definidas sus competencias limitando la eficacia de la gestión de riesgos.
	Identificación de riesgos en procesos estratégicos, operativos y de soporte.	
	Se elabora trimestralmente el Formato de Evaluación de Riesgos de Cumplimiento Normativo (FERC), cuyo monitoreo lo realiza la Oficialía de Cumplimiento Normativo.	

<p>III. Actividades de Control Gerencial</p>	<p>Proceso de Implementación del Core Bancario.</p> <p>El Proyecto del Core Bancario tiene como objetivo general “Implementar una Solución Integrada, moderna y eficiente de Core Bancario con un modelo de información centrado en el Cliente y con procesos orientados a la banca de servicios”. Siendo los objetivos específico los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar la solución del Nuevo Core Bancario soportado sobre una arquitectura tecnológica flexible. • Lograr que el personal del Banco alcance la destreza necesaria para administrar la solución de core de manera autónoma y efectiva. <p>Los procesos dentro del alcance de la nueva solución de core bancario son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proceso de Desarrollo de Productos y Servicios. • Proceso de Atención al Cliente que incluye la Comercialización de Productos y Servicios en la Plataforma de Caja o Ventanilla y en la Plataforma Comercial y de Servicios. • Procesos de Atención Back Office o Auxiliares, incluye los procesos Canje Electrónico, Manejo de Efectivo y Bóvedas, Embargos, Levantamiento de Secreto Bancario. • Procesos de Atención Post Venta, incluye los procesos de Atención de Reclamos y el Servicio de Certificaciones. <p>Los procesos mencionados se encuentran comprendidos en los siguientes módulos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Colocaciones • Captaciones • Pagos y Cobros 	<p>El Banco de la Nación presenta limitaciones para implementar una Gestión por Procesos como: Cambio de Cultura dado que es una organización funcional (Impacto en el MOF y niveles de reportes),/ Soporte Automatizado para una adecuada gestión por procesos (extraer indicadores, métricas, logs, etc.), Factor tiempo y recursos en el despliegue del cambio.</p>					
	<p>El proyecto tiene 3 Fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fase I – Módulo de Clientes: en la nueva solución de Core Bancario, el archivo central de clientes será el eje central alrededor del cual se registrarán todos los productos. • Fase II – Colocaciones: donde se incluye los productos de mayor complejidad de implementación. • Fase III – Captaciones, Servicios de Pagos y Cobros: donde se incluye los productos de mayor volumen del Banco y los procesos auxiliares y de apoyo ya que son indispensables para la operación de estos productos. <p>La situación actual es:</p> <p>Se ha iniciado la Ejecución de la Fase I: Módulo de Clientes. Se han definido 10 sub proyectos a trabajar entre el BN y el CNR y un proyecto a cargo del CNR.</p> <table border="1" data-bbox="588 1865 987 2002"> <tr> <td rowspan="4" style="text-align: center;">Sub Proyectos</td> <td>Parametrización</td> </tr> <tr> <td>Limpieza y Migración</td> </tr> <tr> <td>Convivencia e Integración</td> </tr> <tr> <td>Procesos y Normatividad</td> </tr> </table>	Sub Proyectos	Parametrización	Limpieza y Migración	Convivencia e Integración	Procesos y Normatividad	
Sub Proyectos	Parametrización						
	Limpieza y Migración						
	Convivencia e Integración						
	Procesos y Normatividad						

	<table border="1"> <tr><td>Mesa de Ayuda</td></tr> <tr><td>Certificación y Pruebas</td></tr> <tr><td>Capacitación</td></tr> <tr><td>Infraestructura</td></tr> <tr><td>Comunicaciones</td></tr> <tr><td>Pase a Producción</td></tr> <tr><td>Desarrollo Fase I (CNR)</td></tr> </table>	Mesa de Ayuda	Certificación y Pruebas	Capacitación	Infraestructura	Comunicaciones	Pase a Producción	Desarrollo Fase I (CNR)	
Mesa de Ayuda									
Certificación y Pruebas									
Capacitación									
Infraestructura									
Comunicaciones									
Pase a Producción									
Desarrollo Fase I (CNR)									
	<p>Cada sub proyecto está en proceso de preparación del Cronograma de Trabajo y del Plan de Gestión, los cuales deben ser aprobados por el Líder del PNCB.</p>								
	<p>En proceso de culminación el proyecto de Modernización de los Procesos Contables, Administrativos, Presupuestales y de Gestión.</p>	<p>El Mapa de Procesos requiere actualización, habiéndose declarado desierta la convocatoria para su actualización, sin perjuicio de ello se viene actualizando los precios referenciales a fin de realizar una nueva convocatoria en el presente año.</p>							
	<p>Elaboración y aprobación del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información (PETI).</p> <p>Dentro del Plan Operativo Institucional (POI) 2014 se encuentra el Componente PETI del Año 2014, que de acuerdo al FONAFE tuvo 2 indicadores: Proyectos Gestionados que tuvo un nivel de cumplimiento del 100% y Proyectos Comprometidos con un nivel de cumplimiento de 80%.</p>								
	<p>Actualmente se viene realizando un proceso para la contratación de una consultora que realice el Plan Estratégico de Tecnología de Información y Comunicación (PETIC) con un horizonte de 5 años.</p>								
	<p>Creación del Oficial de Cumplimiento Normativo que se encarga velar por el adecuado cumplimiento de la normativa que le sea aplicable al Banco, tanto interna como externa.</p>								
	<p>Elaboración y aprobación del MAPRO de 22 Macro Proceso.</p>								
	<p>Elaboración y aprobación de Metodología para el Diseño y la Gestión de Procesos.</p>	<p>No se cuenta una adecuada caracterización de los procesos que permita identificar indicadores de desempeño. Controles claves, riesgos entre otros).</p>							
<p>IV. Información y Comunicación</p>	<p>Proceso de implementación del Plan de Gestión del Cambio, que comprende los proyectos como: Core Bancario, Recursos Humanos (clima laboral, cultura organizacional, becas, concursos, portal de colaboración, etc.), Operaciones (tarjetas chip, fortalecimiento de canales y productos), Secretaría General (transferencia de documentos al archivo de Gestión, cero papeles), Informática (nuevos terminales de Red de Agencias, mesa de ayuda y tercerización de fábrica de software).</p>	<p>Existe una variedad de aplicativos que no se encuentran integrados y las Macro Regiones no pueden acceder sin el permiso del propietario del aplicativo.</p>							

	Plan Operativo Informático alineado al Plan Estratégico de Tecnologías de la Información.	
	El Banco cuenta con un Oficial de la Seguridad de la Información (División Riesgos de Operación, del Departamento de Riesgos) y una de sus funciones es la capacitación y sensibilización al personal en temas de seguridad de la información.	
	Existe constante comunicación y coordinación entre todas las Macro Regiones, al estar conectadas a través de teleconferencias.	
V. Supervisión	Autoevaluaciones periódicas a través de informes cuatrimestrales - FAR.	Aún no se ha implementado una unidad orgánica que tenga entre otras funciones la evaluación del diseño y efectividad de los controles implementados, los que se encuentran registrados en el Formato de Autoevaluación de Riesgos – FAR.
	Evaluaciones semestrales internas remitidas al FONAFE y evaluaciones externas a través de consultorías para medir la implementación del Sistema de Control Interno en el Banco de la Nación.	

6. SISTEMA DE CONTROL INTERNO A NIVEL PROCESOS

6.1 ESTADO DE IMPLEMENTACIÓN A NIVEL DE PROCESOS CON RESPECTO AL PLAN DE TRABAJO 2010

Gestión por Procesos

Como resultado del Diagnostico al Sistema de Control Interno al Banco de la Nación realizado en el año 2010, se determinó un Plan de Trabajo que preveía la implementación del sistema de control a nivel de procesos, estableciéndose para tal efecto tres (03) actividades:

- Revisión de los procesos y priorización / Gestión por Procesos
- Identificar los riesgos y controles claves / Dueños de Proceso
- Formular los planes de acción

Actividades que tendrían un plazo de implementación de cuatro (04) años. Al respecto, el Banco de la Nación ha elaborado y aprobado Directiva Metodológica para el Diseño y la Gestión de Procesos (BN-DIR-2820-154-02) la misma que fue aprobada el 24.ENE.2012 y la 2da revisión fue aprobada el 03.ENE.2014 por la Oficina de Planeamiento y Desarrollo.

En virtud a dicha directiva, el Banco de la Nación elaboró su Manual de Procesos (BN-MAN-2820-011-02) aprobado el 05.FEB.2014, en el cual define los Macro procesos del Banco, con el objeto de implementar una gestión efectiva en la prestación de servicios, en cumplimiento con los lineamientos expresados en el PEI.

Asimismo a través del despliegue de los Macro procesos se han identificado los riesgos y controles internos a este nivel y los dueños y coparticipes de los procesos, no se considera un despliegue a nivel de procedimientos, actividades y tareas vinculados a los procesos, ni señalándose si los controles son claves.

Cabe señalar que esta normativa establece veintidós (22) Macro procesos distribuidos de la siguiente manera:

- Cuatro (04) Macro procesos Estratégicos y que han identificado Once (11) procesos.
- Siete (07) Macro procesos Operativos y que han identificado Dieciocho (18) procesos.
- Once (11) Macro procesos Operativos y que han identificado Cuarentaidos (42) procesos.

El detalle de los Macro procesos y Procesos se muestran en el **ANEXO N° 5**.

Del total de los procesos, el BN identificó doce (12) como críticos: Gestión Comercial, Desarrollo de Productos y Servicios, Gestión Presupuestal, Atención al Cliente, Gestión Estratégica, Gestión de Recuperaciones, Desarrollo Institucional, Servicios, Comunicación Corporativa, Captaciones y Gestión TIC.

Se observa que la normativa antes señalada tiene como finalidad de contar con una línea base de procesos del Banco de la Nación, que sirva como fuente autorizada para efectuar estudios de estructura orgánica, desarrollo e implementación de planes funcionales (Tecnologías de Información, Personal, etc.), identificación y diseño aplicativos informáticos de soporte, estableciendo las responsabilidades y el ámbito de acción de unidades orgánicas, entre otros.

Sin embargo en la práctica tiene una organización funcional tradicional con unidades orgánicas a las que se les ha asignado funciones específicas y responsabilidades de éstas dentro de su ámbito de competencia por lo que se tiene una visión sin la perspectiva de los procesos que son transversales a la organización en muchos casos, fomentando una cultura organizacional que no permite la implementación de una gestión basada en procesos.

Ante esta situación, el Banco ha formulado normativas internas con el objeto de prevenir la materialización de eventos de riesgos y fortalecer el sistema de control interno a nivel general y de procesos, para tal efecto la Gerencia de Riesgos a implementado una metodología para identificar, evaluar y tratar los riesgos e implementar controles a través de planes de acción cuya responsabilidad recae en las unidades orgánicas.

Finalmente cabe señalar, que la falta de implementación de una gestión por procesos en el Banco, limita el adecuado alineamiento entre los Macro Procesos, Procesos, Sistema de Control Interno y la Gestión de Riesgos.

6.2 FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO A NIVEL DE PROCESOS A TRAVÉS DE LA EMISIÓN DE NORMAS INTERNAS.

A través del Diagnóstico realizado por la auditores y consultores de negocios Noles Monteblanco & Asociados miembro de BKR International en el año 2010, se identificaron normas internas vinculadas al Sistema de Control de Control Interno dentro del Marco – COSO, orientadas a su fortalecimiento. Durante los años 2011 al 2014 se han emitido 569 normas que involucran a las actividades del banco en general.

Por lo tanto, si bien es cierto, que la cantidad de normas emitidas es relevante para la consecución de los objetivos relacionados al Sistema de Control Interno, sin embargo esto podría afectar el eficaz y eficiente desarrollo de las actividades del Banco, por cuanto la normatividad vigente se encuentra alineada a responsabilidades funcionales de las unidades orgánicas, pudiendo estar ocasionando un exceso, falta y contraposiciones entre normas, trayendo como consecuencia inadecuada coordinación, delimitación de responsabilidades y una eficiente gestión de los controles claves y de riesgos a nivel de Procesos e inclusive a nivel de Entidad.

La situación ante expuesta, no permite identificar claramente que normativa soporta los 22 Macro procesos del Banco, esto debido a la falta de una gestión por procesos. Al respecto, se tomó conocimiento que el BN está canalizando a través de la contratación de una empresa especializada para que reformule la gestión normativa del BN bajo un enfoque de procesos acorde al grado de madurez toda vez que dicha gestión involucra adicionalmente a los procesos, personas y tecnología para su adecuada implementación.

6.3 EVALUACIÓN DEL DISEÑO Y EFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES A NIVEL DE LOS PROCESOS SELECCIONADOS

A través de la Metodología de Riesgos Operacional⁶ y según el **Manual de Procesos** se ha establecido en el numeral **8.1.3.4.1 Efectividad del Control** “La efectividad de control se analiza en función a las diferentes características de los controles considerados deseables, agrupadas en:

- a) *Controles según su tipo*
- b) *Controles según su ejecución*
- c) *Controles según su documentación*
- d) *Controles según su periodicidad*
- e) *Controles según su responsabilidad (...)*”

Al respecto, la metodología para la gestión de los riesgos establece que cuatrimestralmente las unidades orgánicas (excepto OCI) en coordinación con la Gerencia de Riesgos a través de su División de Riesgos de Operación, realizaran las autoevaluaciones de los riesgos para registrar nuevos eventos de riesgos y validar los riesgos, sus niveles de riesgo absoluto, sus controles (características de diseño) y su nivel de riesgos residual.

⁶ Contenida en el Manual de Procedimientos de la Gestión del Riesgo Operacional BN-PRO-2120-077-01 de 29.11.2011

Se precisa, que no se realizan evaluaciones del diseño y efectividad de los controles por parte de una unidad orgánica independiente a la gestión de riesgos.

En relación a este aspecto, el ente de rector del Sistema Nacional de Control, a través del marco normativo correspondiente, determina la competencia de la evaluación de los controles en su diseño y efectividad⁷. A fin, de dar cumplimiento a las actividades previstas en los Términos de Referencia “Diagnostico para la implementación del Sistema de Control Interno del Banco de la Nación”, relacionados a la ejecución de pruebas operativas de controles para validar el diseño y la efectividad de los controles. El equipo consultor en coordinación con el Comité de Control Interno del BN se seleccionó como muestra la evaluación de los controles en los Macro-procesos de Colocaciones y Gestión de Efectivo y Valorados, teniendo como criterio sus niveles de criticidad y priorización enmarcados dentro del Core Bancario.

Para tal efecto, se solicitó el Formato de Autoevaluación de Riesgos – FAR, de las Unidades orgánicas responsables de gestionar los riesgos en los Macro-procesos seleccionados, con el objeto de identificar la totalidad de los controles asociados a los riesgos, teniendo como criterio:

Nivel de Riego Residual, próximo al apetito de riesgo de Banco (6).

Cabe señalar, que pueden establecerse otros criterios adicionales como frecuencia baja e impacto alto. No se consideraron los Controles asociados a riesgos con un nivel residual mayor de 6 por cuanto se evidenció que cuentan con planes de acción.

En los FAR de las unidades orgánicas, se identificaron un total de 29 riesgos, con un total 51 controles, de los cuales. Se tomó como muestra 17 riesgos que involucran 30 controles. El detalle de los riesgos y los controles seleccionados a evaluar se muestran en el **ANEXO N° 6**.

La ejecución de las pruebas de evaluación de diseño y efectividad de controles, tuvieron como objetivo determinar la efectividad de los controles implementados y por ende si estos cumplen con la condición si el control es Fuerte, Moderado o Débil, para tal efecto en el **ANEXO N° 7** se hace una descripción de la metodología para efectuar las pruebas de los controles.

⁷ Normas Generales de Control Gubernamental aprobado con R.C. n° 273- 2014 de 12.05.2014 de aplicación por los Órganos conformantes del Sistema Nacional de Control, Evaluación del Control Interno, numeral 7.10 “La evaluación del control interno comprende la revisión del diseño, la implementación y la efectividad de los controles internos establecidos por la entidad para la materia a examinar así como sus niveles de cumplimiento. Se realizara de acuerdo al tipo y alcance de Auditoria que se ejecuta tomando en cuentas las normas y estándares profesionales pertinentes incluye dos etapas: - Comprensión de los controles implementados, obteniendo la documentación que los sustenta, con el propósito de verificar si el Diseño de los mismos es el adecuado con los objetivos de la materia a examinar. – Comprobación de que los controles implementados funcionan y logran sus objetivo”, (...)

6.4 RESULTADOS DE LAS PRUEBAS SUSTANTIVAS DE LOS CONTROLES RELACIONADO A LOS RIESGOS DE LOS MACRO PROCESOS: COLOCACIONES (MPO04) Y GESTIÓN DE EFECTIVO Y VALORADOS (MPS05).

Como resultado de las pruebas sustantivas realizadas a los Controles registrados en el Formato de Autoevaluación de Riesgos – FAR de los Departamentos de Servicios Financieros y Operaciones, vinculados a los Macro procesos Colocaciones y Gestión de Efectivo y Valorados, se determinaron variaciones en cuanto a las características de su diseño tal como aprecia en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 1

VARIACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS CONTROLES ASOCIADOS A LOS RIESGOS Y GESTION DE EFECTIVO Y VALORADOS																				
Controles según su Diseño FAR																				
Formato de Autoevaluación - FAR	Riesgos	Controles	Tipo			Ejecución			Documentación				Periodicidad				Responsabilidad			
			Pv	Dt	Cr	Mn	Cb	Aut.	Doc	PD	SD	Ds	CI	CA	PI	PA	Es	ANF	AF	NA
Total	17	30	22	5	3	10	10	10	21	4	4	1	5	16	2	3	4	10	18	2
Controles según su Diseño - Pruebas Sustantivas																				
Formato de Autoevaluación - FAR	Riesgos	Controles	Tipo			Ejecución			Documentación				Periodicidad				Responsabilidad			
			Pv	Dt	Cr	Mn	Cb	Aut.	Doc	PD	SD	Ds	CI	CA	PI	PA	Es	ANF	AF	NA
Total	17	30	23	5	2	6	17	7	18	8	4	0	2	22	4	1	1	11	19	0
Variación en la calificación del diseño del control																				
Formato de Autoevaluación - FAR	Riesgos	Controles	Tipo			Ejecución			Documentación				Periodicidad				Responsabilidad			
			Pv	Dt	Cr	Mn	Cb	Aut.	Doc	PD	SD	Ds	CI	CA	PI	PA	Es	ANF	AF	NA
Total	17	30	1	0	-1	-4	7	-3	-3	4	0	-1	-3	6	2	-2	-3	1	1	-2

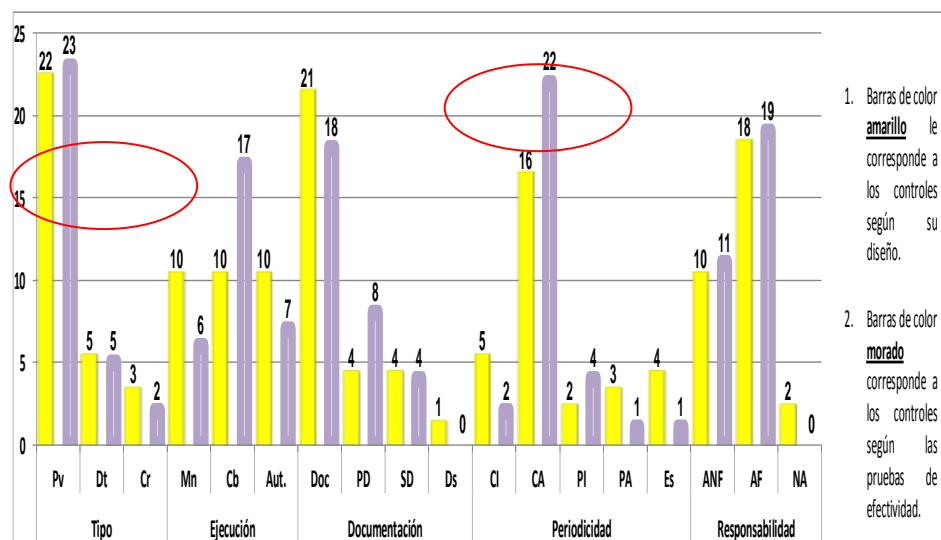
Fuente: Formatos de Autoevaluación de Riesgos – FAR al 31.DIC.2014

Se observa, que las principales variaciones se han presentado en la característica del diseño del control denominada **Ejecución**, donde inicialmente se habían establecido diez controles **Manuales** las pruebas determinaron seis controles, en el control denominado **Combinado** (manual y parcialmente automatizado), se establecieron diez controles y las pruebas arrojaron diecisiete controles, en relación a los **Automatizados**, se establecieron diez controles y los resultados de las pruebas determinaron siete controles.

Por otro lado, respecto a la característica de diseño denominada **Periodicidad**, se aprecia una variación significativa en el control denominado Continuo Adecuado se establecieron dieciséis controles **Continuos** (Continuo Adecuado) y las pruebas arrojaron veintidos controles.

El detalle de las variaciones, se encuentran explicadas en las Fichas de Evaluación del Diseño y Efectividad del Control, Anexo N° 10 (10-1 al 10-30)

Cuadro comparativo de las Variaciones del Diseño de las Características de los Controles y las Pruebas Sustantivas



A continuación, se describe las variaciones determinadas a través de las pruebas sustantivas realizadas a los 17 Riesgos registrados en el FAR:

a. Macro-proceso de Colocaciones:

Riesgo: 189

Descripción: Pérdida por no pago en operaciones de crédito con Banca Nacional.

• **Control: 1**

Descripción: Los Departamentos de Negocios y Operaciones efectúan control manual (Excel) de las líneas otorgadas y utilizadas.

Resultado de Prueba Sustantiva: Se confirma que el personal operativo realiza el control de la “Línea de Crédito” cada cliente a fin de prevenir el superar los montos aprobados (Reportes Excel). Mediante memorando EF/92.2820 N° 086-2015 la División Desarrollo Organizacional remite el proyecto de Circular “Procedimiento de Registro, Seguimiento y Control de Líneas de Crédito Aprobadas” la misma que se encuentra en revisión para su posterior aprobación. Se mantiene las características del Control.

Calificación del Control: Moderado (Ficha N° 01)

- **Control: 2**

Descripción: En el Manual de Organización y Funciones de la Gerencia de Operaciones se encuentra normado que la Sección Administración de Créditos y Garantías (División de Servicios Bancarios) se encarga de verificar la conformidad de la documentación en el expediente de préstamos, según los requisitos estipulados en los documentos normativos vigentes para el otorgamiento de créditos y/o líneas de crédito a las IFI's y entidades de Sector Público.

Resultado de Prueba Sustantiva: Cambia la característica del Control de Detectivo a Preventivo debido a que en la verificación y conformidad de la documentación del expediente de crédito se apoya con las consultas al Sistema Host, el mismo que se efectúa previo al otorgamiento del crédito.

Calificación del Control: Moderado (Ficha N° 02)

- **Control: 3**

Descripción: El departamento de negocios y el departamento de operaciones verifican diariamente los créditos que deben ser cobrados en el sistema Host. En el MOF se encuentra normado que la sección cobranzas y giros se encarga de efectuar el desembolso, registro, contabilización y cobranza de los préstamos en moneda nacional y extranjera.

Resultado de Prueba Sustantiva: cambia la característica del Control de Preventivo a Detectivo debido a que en las operaciones diarias por el personal operativo, el Sistema Host detecta y "avisa" las operaciones de crédito próximos a vencer.

Calificación del Control: Fuerte (Ficha N° 03)

Riesgo: 312

Descripción: Sanción Económica de la SBS por incumplimiento en la vigilancia y detección de operaciones sospechosas relacionadas al lavado de activos y financiamiento del terrorismo.

- **Control: 3**

Descripción: La División Internacional, Departamento de Finanzas y División de Banca Gobierno nacional cuentan con el aplicativo Compliance cuyo objetivo es lograr la protección del negocio frente a ingreso de actividades de lavado de activos y financiamiento de terrorismo.

Resultado de Prueba Sustantiva: cambia la característica del Control de Continuo Inadecuado (CI) a Continuo Adecuado (CA), debido a que la aplicación del Control es diario contando con el apoyo del sistema "Compliance" que muestra operaciones sospechosas relacionadas al lavado de activos y financiamiento del terrorismo.

Calificación del Control: Fuerte (Ficha N° 04)

Riesgo: 315

Descripción: Posibles pérdidas económicas por bloqueo de fondos en el exterior que no permitan continuar con el proceso regular de operaciones de crédito (transferencias bancarias al exterior, pagos de créditos documentarios, ejecución de garantías bancarias), teniendo el BN que asumir dichos pagos.

- **Control: 3**

Descripción: La División Internacional, Departamento de Finanzas y División de Banca Gobierno nacional cuentan con el aplicativo "Compliance" cuyo objetivo es lograr la protección del negocio frente a ingreso de actividades de lavado de activos y financiamiento de terrorismo.

Resultado de Prueba Sustantiva: cambia la característica del Control de Continuo Inadecuado (CI) a Continuo Adecuado (CA), debido a que la aplicación del Control es diario contando con el apoyo del sistema "Compliance" que muestra operaciones sospechosas que puedan afectar a las transferencias bancarias al exterior.

Calificación del Control: Fuerte (Ficha N° 05)

Riesgo: 4

Descripción: Incurrir en multas y sanciones por entregar información inadecuada al cliente respecto a los seguros.

- **Control: 3**

Descripción: Desde el 01.04.2013 se ha eliminado en el sistema la afiliación automática del seguro cuota protegida. El técnico Operativo debe digitar en el Sistema, "si" o "no" para proceder con la operación, de acuerdo a la a solicitud de seguro de cuota protegida del cliente, en tal sentido se recuerda que la venta del Seguro de Cuota Protegida es opcional y antes de aprobar el préstamo se debe informar al cliente sobre las condiciones, características y beneficios de este seguro, para que decida sobre la adquisición del producto.

Resultado de Prueba Sustantiva: Se mantiene las características del Control, entre ellos se comenta, el sistema PRAH presenta Dos (2) opciones para su selección, corrigiendo cualquier desviación en la operación de "seguro de cuota protegida".

Calificación del Control: Fuerte (Ficha N° 06)

Riesgo: 5

Descripción: Pérdida económica por otorgar préstamo a cliente con historial crediticio negativo en el Banco de la Nación.

- **Control: 1**

Descripción: Se verifica con la Tx 1505, sin embargo no queda registro de dicha consulta. Habiéndose culminado la primera etapa del programa SPCL (posición única del cliente) la misma que proporciona información respecto a las cuentas (pasivas y activas) que el cliente presenta frente al BN y en el sistema financiero, la División banca Gobierno Nacional remitirá a la Sección Administración de Créditos y garantías - Dpto. de Operaciones la administración de dicho aplicativo y así continuar con la Segunda etapa del proyecto SPCL la cual permitirá dar acceso al aplicativo SPCL al personal de la red de Agencias Programada para el mes de Diciembre.

Resultado de Prueba Sustantiva: cambia la característica del Control de Continuo Inadecuado (CI) a Continuo Adecuado (CA), debido a que la aplicación del control es apoyado por el sistema de información SPCL.

Calificación del Control: Moderado (Ficha N° 07)

- **Control: 2**

Descripción: A partir del 03.11.2009 se deja sin efecto el levantamiento de restricción por calificación diferente a Normal, No definida o No reportado. Es decir la aprobación del préstamo se realiza con la condición de que el cliente y garante presenten calificación Normal, No definía o NO reportado en la Central de Riesgos de la SBS.

Resultado de Prueba Sustantiva: El sistema SBS mensualmente exporta datos (información) para que sea actualizada en la tabla "Ahorro" del sistema DRAH, uno de los datos actualizados de la persona es la "calificación" que puede ser del 0 al 9. El BN brinda préstamos solo a los que tiene calificación "No Reportado = 8", "No Definido = 9" y "Normal = 0". No cambia las características del Control.

Calificación del Control: Fuerte (Ficha N° 08)

Riesgo: 8

Descripción: Incurrir en multas y sanciones por no informar oportunamente al cliente el vencimiento de la Tarjeta Multired.

- **Control: 1**

Descripción: Al momento de desembolso del crédito el sistema alerta sobre el vencimiento de la tarjeta.

Resultado de Prueba Sustantiva: Se mantiene la característica del Control, la funcionalidad (control) se encuentra incrustado en el sistema PRAH que restringe el desembolso de los préstamos cuando la Tarjeta Multired se encuentra vencida.

Calificación del Control: Moderado (Ficha N° 09)

Riesgo: 9

Descripción: Pérdida económica por otorgar créditos sin considerar los parámetros crediticios establecidos para la evaluación del mismo.

- **Control: 1**

Descripción: En la Directiva de Préstamo Multired, se precisa la labor de los funcionarios autorizados de Red de Agencias, que deben realizar en las etapas de Evaluación, Aprobación, Formalización y Desembolsos del Préstamo. Las cuales forman parte de las responsabilidades indicadas en dicha Directiva.

Resultado de Prueba Sustantiva: Los instrumentos de gestión del banco, en este caso la Directiva de Préstamo Multired actúa sobre la causa de los riesgos. El control es manual y se ajusta a las disposiciones emitidas por el banco. Los instrumentos de gestión no describen al detalle las disposiciones establecidos por el banco con respecto a la manipulación fraudulenta de información crediticia del cliente por parte del T. Operativo.

Calificación del Control: Moderado (Ficha N° 10)

- **Control: 3**

Descripción: Desde el 01.04.2013 se encuentra implementada en el sistema, la automatización en la evaluación crediticia, a través de factores de riesgo (proporcionado por el Departamento de Riesgos), lo cual restringe la manipulación del personal encargado de préstamos, en el ingreso de las deudas SBS (con la opción 15). La opción 15 solo es utilizada de manera de consulta.

Resultado de Prueba Sustantiva: No cambia la característica del Control, debido a que los factores (parámetros) crediticios se cargan previamente, antes de la actualización de los datos provenientes del SBS, calculándose automáticamente en el Sistema PRAH los valores (parámetros) siendo esta información mostrada como consulta y siendo utilizado para otorgar los créditos. El operador ya no interviene para asignar parámetros para cada crédito.

Calificación del Control: Fuerte (Ficha N° 11)

Riesgo: 11

Descripción: Pérdida económica por otorgar créditos con inadecuada evaluación por parte del T. Operativo.

- **Control: 2**

Descripción: El desarrollo de la segunda etapa del programa PESO en provincias, relacionados al proceso de otorgamiento del préstamo Multired de Agencias. Debido a que el personal que otorga préstamos es administrado por dicho departamento, consideramos que el Riesgo debe ser transferido a éste por no corresponder a Negocios.

Resultado de Prueba Sustantiva: Se mantiene la característica del Control, por cuanto el Programa PESO permite mitigar el riesgo de posibles desviaciones de ocurrencias de riesgos. Se mantiene la característica del Control debido a que (en este caso) se contará con el soporte informático.

Calificación del Control: Moderado (Ficha N° 12)

- **Control: 3**

Descripción: A partir de noviembre de 2012, a través de Memorando Múltiple BN-MUL-3600 N° 046-12, incluido en la Directiva de Préstamo Multired - se instruyó a personal de red de agencia, encargado de tramitar el préstamo, los nuevos procedimientos de actualización de base de datos del cliente, respecto a la situación laboral y fecha de ingreso; para ello el Técnico Operativo solicita boleta de pago en la que figure la condición laboral del cliente y resolución / constancia emitida por el empleador. Asimismo, se estableció en la Directiva de Préstamo Multired que el supervisor previo a la aprobación del desembolso, deberá revisar la documentación sustentatoria.

Resultado de Prueba Sustantiva: Se mantiene la Característica "Ejecución" del Control debido a que (en este caso) se utiliza una consulta externa (base de datos) para realizar la actualización de la información.

Calificación del Control: Moderado (Ficha N° 13)

- **Control: 4**

Descripción: Verificación en la RRCC (Riesgos Crediticios), el cual está ubicado en el portal de la SBS cuyo acceso está disponible a la red de agencias.

Resultado de Prueba Sustantiva: cambia la característica del Control de Ejecución Automática a Ejecución Combinado debido a que (en este caso) se utiliza una consulta externa para realizar la calificación del cliente.

Calificación del Control: Moderado (Ficha N° 14)

Riesgo: 12

Descripción: Fraude Interno en el otorgamiento de créditos por debilidades en la supervisión del mismo.

- **Control: 1**

Descripción: Todos los funcionarios de la Red autorizados de otorgar Préstamos Multired tienen acceso a las opciones de aprobación y consulta de préstamos multired, de acuerdo al perfil de acceso que brinda la Sección Seguridad Informática. Asimismo, en la Directiva de Préstamos Multired numeral 10.7.2 responsabilidades / Funcionario Autorizado, indica k) Revisar y validar la evaluación de préstamo y de estar conforme aprobar su otorgamiento.

Resultado de Prueba Sustantiva: Se mantiene la característica del Control, debido a que después de la verificación de la información del cliente, la aprobación se efectúa en el mismo sistema (Sistema MultiRed), para tal caso los funcionarios deben tener activado las opciones "de acuerdo al usuario" el mismo que es administrado por el "Área de Control de Acceso".

Calificación del Control: Moderado (Ficha N° 15)

- **Control: 2**

Descripción: Con fecha 31.03.2012 se implementó el nuevo procedimiento de otorgamiento de Préstamo Multired, el cual incluye nuevas funciones del Funcionario Autorizado en la aprobación y desembolso del préstamo. El Departamento de Informática indica que el inicio del desarrollo del proyecto, está programado para el 2do. semestre del 2013. Adicional a ello, indica que el Departamento de Informática está solicitando asignación de recursos correspondientes.

Resultado de Prueba Sustantiva: Se mantiene la característica del Control debido en el proceso de desembolso, de manera automática se graba en el mismo registro el Código del Usuario y Supervisor de crédito (tabla Arch_Mov), dejando pista de auditoría.

Calificación del Control: Moderado (Ficha N° 16)

- **Control: 3**

Descripción: Mediante Memorandum Múltiple, BN-MUL-3600 N° 065-11 se instruyó que las Agencias "C" (con menos de 3 trabajadores), la función de evaluación de la propuesta de crédito debe ser realizada por el cajero y la supervisión y aprobación de la misma por el Administrador (Control Dual).

Mediante memorándum Múltiple, BN-MUL-3600 N° 016-12 se instruyó el nuevo procedimiento de otorgamiento de Préstamo Multired, el cual se precisa en la Directiva las actividades de los funcionarios autorizados de red de Agencias, en las etapas de Evaluación, Aprobación, Formalización y Desembolso del Préstamo. Asimismo, en el Sistema de Préstamo Multired se solicita Usuario y Clave del funcionario para aprobar el préstamo.

Resultado de Prueba Sustantiva: Se mantiene la característica del Control debido en el proceso de desembolso y en cada proceso, de manera automática se graba en el mismo registro el Código del Usuario y Supervisor de crédito (tabla Arch_Mov), dejando pista de auditoría.

Calificación del Control: Moderado (Ficha N° 17)

- **Control: 4**

Descripción: Desde el 01.04.2013 se encuentra implementada en el sistema, la automatización en la evaluación crediticia, a través de factores de riesgo (Proporcionados por el Departamento de Riesgos), lo cual mitiga las debilidades de supervisión.

Resultado de Prueba Sustantiva: Se mantiene la característica del Control debido a que la información (Deuda Financiera) proporcionado por la SBS es cargado al Sistema PRAH permitiendo al BN generar de manera automática los factores a considerar en la calificación del crédito. Aplicativo que se usa a nivel nacional.

Calificación del Control: Fuerte (Ficha N° 18).

Riesgo: 316

Descripción: Pérdida económica por otorgar créditos hipotecarios con inadecuada evaluación crediticia y/o errores en los datos del cliente de manera intencional (fraude interno).

- **Control: 1**

Descripción: El funcionario evaluador verifica en los expedientes de créditos que los ingresos adicionales estén sustentados con la documentación correspondiente, comprobando la veracidad de los mismos. Asimismo la Sección de Créditos y Garantías forma parte del proceso previo al desembolso del crédito.

Resultado de Prueba Sustantiva: Se mantiene la característica del Control debido a que personal debe realizar la consulta a Dos (02) Sistemas de Información (Host On-Demand, SPCL) a fin de conocer la "Posición deudora del Cliente". El Control no se encuentra incrustado en algún sistema.

Calificación del Control: Moderado (Ficha N° 19).

Riesgo: 86

Descripción: Otorgamiento de créditos en base a información errónea respecto a la posición deudora del cliente.

- **Control: 1**

Descripción: Actualmente se cuenta con el Sistema Host On-Demand, el cual detalla la situación del cliente: Préstamos vigentes, saldo, cronograma de pagos, Carta Fianza, PREBAM y carta de Crédito que se registran en la propuesta de Crédito.

Resultado de Prueba Sustantiva: cambia la característica del Control de Ejecución Automática a Ejecución Combinado debido a que personal operativo deben realizar las consultas a Dos (02) Sistemas de Información (Host On-Demand, SPCL) a fin de conocer la "Posición deudora del Cliente". El Control no se encuentra incrustado en algún sistema.

Calificación del Control: Moderado (Ficha N° 20).

Riesgo: 87

Descripción: Pérdida de oportunidades de negocio por demoras en la aprobación y otorgamiento del crédito.

- **Control: 1**

Descripción: Las propuestas son verificadas por otro sectorista de la División (back up), luego son revisadas por el jefe inmediato antes de su remisión al Departamento de Riesgos para opinión.

Resultado de Prueba Sustantiva: Las labores de supervisión y monitoreo se encuentra contenido en el Diagrama de Análisis del Proceso, sin embargo no se cuenta con documentación que lo sustente la asignación de tareas y/o actividades. La ejecución del control no corresponde a Esporádico (Es) por cuanto es realizado Periódica e Inadecuadamente (PI).

Calificación del Control: Moderado (Ficha N° 21).

- **Control: 2**

Descripción: Coordinación permanente con los analistas regionales de las Agencias a fin de instruir a los administradores. De que los requisitos presentados se ajusten a los formatos registrados en el Portal del BN.

Resultado de Prueba Sustantiva: Se realizan coordinaciones con los administradores (jefe de operaciones) de provincia a través de correos electrónicos. La ejecución del control es realizado Periódica e Inadecuadamente (PI) debido a que en algunos municipios no se encuentran inscritos y/o registrados en el Sistema Nacional de Inversión Pública – SNIP.

Calificación del Control: Moderado (Ficha N° 22).

Riesgo: 187

Descripción: Observaciones y/o sanciones por incumplimiento de normas internas y externas.

- **Control: 2**

Descripción: El Departamento de Negocios instruye al Dpto. de Operaciones que el crédito documentario tiene responsabilidad compartida de clientes. A su vez el Departamento de Operaciones instruye al Dpto. de Contabilidad a fin de que durante el proceso de registro en forma manual se separe contablemente las responsabilidades por cliente. El Departamento de Negocios verifica en anexos de balance si la separación de responsabilidades se dio de manera adecuada.

Resultado de Prueba Sustantiva: De la verificación a las características y aplicación del Control se establece:

Se mantiene la característica "Tipo Preventivo" debido a que la implementación del control se realiza a través de coordinaciones (instrucción) entre los Departamentos involucrados, previo al registro contable de las operaciones de crédito.

Cambia la característica "Ejecución Automática" a "Ejecución Manual" debido a que, en las "coordinaciones" no interviene algún sistema informático y la característica periodicidad cambia a "Continuo Inadecuado", debido a que la aplicación del control (coordinación) es a criterio de los Departamentos involucrados en el proceso.

Calificación del Control: Débil (Ficha Nº 23).

Riesgo: 89

Descripción: Cobranza infructuosa de créditos otorgados con garantías.

- **Control: 1**

Descripción: Solo los créditos indirectos se otorgan con garantías. La emisión de las mismas (cartas fianzas y/o de crédito) se realiza previa verificación de la constitución de la garantía.

Resultado de Prueba Sustantiva: no cambian las características del Control. El departamento de operaciones, a través de la Sección de Administración de créditos y Garantías realiza la verificación de la constitución de la garantía. La ejecución del control es Continuo y Adecuado por cuanto se realiza cada vez que se ejecuta la transacción, y su resultados se aprecian en el Informe de Calificación de Créditos, Contingencias y otros financiamientos.

Calificación del Control: Moderado (Ficha Nº 24).

b. Macro-proceso Gestión de Efectivo y Valorado:

Riesgo: 112

Descripción: Posible sanción (suspensión) del Sistema de custodia por el BCRP por formulación errada de depósitos efectuados.- FAR 1944.

• **Control: 1**

Descripción:

Automatización: En Plan Piloto BCRP vía WEB en 5 provincias Huancayo, Huánuco, Iquitos, Ica, y Huacho.

Se cuenta con Bóvedas de contingencia en caso de incidencias con el BCRP se recurre a la bóvedas en tránsito de las ETV's.

Control dual en la supervisión (Técnico Operativo y Jefe de Sección) para el envío de la instrucción a la ETV y al BCRP control manual.

Resultado de Prueba Sustantiva: cambia la característica del Control. Existe una asignación a través de un documento externo del Banco central de Reserva, asimismo, se encuentra establecido en el MOF.

Calificación del Control: Fuerte (Ficha N° 25).

Riesgo: 192

Descripción: Recepción de comprobantes de pago emitidos por ETV's incorrectos; generándose pagos indebidos por estos servicios.

• **Control: 1**

Descripción: En la Validación del Servicio por traslado de valores a la Red de Agencias Lima, se compara facts, archivo electrónico de las ETV's con información interna. Supervisión en dos niveles:

1. Encargado de Supervisión Facturación V°B° al Acta de conformidad emitida por C y VC por el Servicio.

2.- Caso Red de Agencias Provincias - V°B° y firma del Administrador y Jefe de Caja de Red de Agencias de Provincias al archivo electrónico. Con todos esos documentos para poder remitir expediente de pago por el servicio de las ETVs para gestión a Logística.

Resultado de Prueba Sustantiva: La validación de los servicios facturados se realiza a través de FISA, los servicios de provincias lo valida la Red de Agencias con los archivos electrónicos de ETVs, que remite al Área de Facturación de la Dirección de Caja y Valores en custodia a las Oficinas de Provincias; los que retornan visados por las Jefaturas de Oficina para continuar con su trámite a Logística. Está en proceso de implementación el nuevo aplicativo de facturación. Se mantiene la característica del control.

Calificación del Control: Fuerte (Ficha N° 26).

Riesgo: 28

Descripción: Pérdidas económicas por desabastecimiento de ATM's en Lima y provincias (multas y/o sanciones; sobrecosto por abastecimiento no programados).

• **Control: 1**

Descripción: Control diario de las necesidades de efectivo de ATMs en Oficinas de Lima. De acuerdo a su requerimiento Canales Virtuales programa el abastecimiento, programación y autorización de fondos aprueba y autoriza, realiza seguimiento y la evolución de la demanda de efectivo por ATMs, Caja y Valores en custodia otorga el efectivo.

Resultado de Prueba Sustantiva: En Lima para el Control Diario de las necesidades de efectivo de ATMs, utilizan 2 sistemas: PATROL y FISA, el primero muestra en línea la posición de cada ATM y el segundo sistema, además de brindarle la información sobre la posición de un ATM, permite realizar la programación y reposición a los ATMs.

En Provincias solo utilizan el Sistema PATROL debiendo realizar la programación en forma manual. Se mantiene la característica del control.

Calificación del Control: Fuerte (Ficha N° 27).

Riesgo: 32

Descripción: pérdidas económicas por desabastecimiento de las agencias de Lima y provincias (multas y/o sanciones; sobrecosto por abastecimiento no programados).

• **Control: 1**

Descripción: Ante caída de línea se efectúa comunicación telefónica y como contingencia se regresa al método antiguo (manual).

Resultado de Prueba Sustantiva: Se mantienen las características del Control, debido a que se realiza después de la ocurrencia de eventos.

Calificación del Control: Moderado (Ficha N° 28).

• **Control: 2**

Descripción: Se cuenta con herramientas para el control de saldos (máximo y mínimo). Revisa los flujos de caja ejecutada

Resultado de Prueba Sustantiva: cambia la característica del Control de Manual a Combinado debido a que, el Sistema FISA exporta información que es convertido a Excel (A cargo del

personal de Sistemas) a fin de facilitar al personal operativo realizar el control de los saldos.

Calificación del Control: Fuerte (Ficha Nº 29).

- **Control: 3**

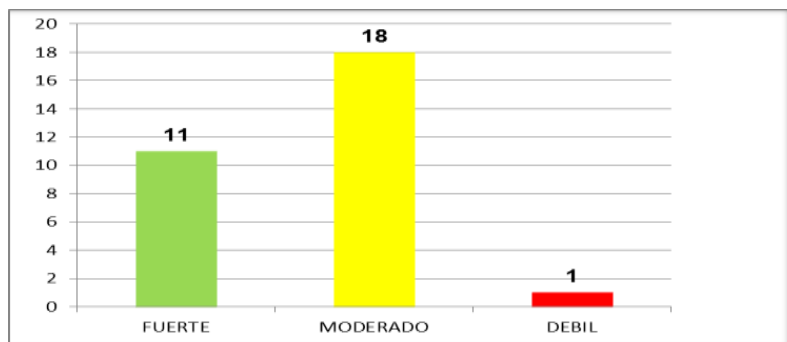
Descripción: Saldos de contingencias en las bóvedas de las transportadoras. Si estas no pudieran ser realizadas se realizaría el abastecimiento con las camionetas del BN y los recursos serían de las sucursales más cercanas.

Resultado de Prueba Sustantiva: Se mantiene las características del Control, por cuanto se cuenta con un marco normativo relacionado a la Continuidad del Negocio, el acto administrativo se realiza manualmente, se cuenta con el marco normativo pertinente y se realiza el control en forma periódica y adecuada

Calificación del Control: Moderado (Ficha Nº 30).

Las Fichas antes indicadas se muestran en el **ANEXO Nº 8**.

Como resultado, de las pruebas de efectividad realizadas a los 30 controles seleccionados, se determinó que 11 controles según la escala de calificación del Diseño y Efectividad Operativa de controles corresponde a **Control Fuerte**, 18 controles según la escala corresponden a **Control Moderado** y finalmente se determinó que un control corresponde a la escala **Control Débil**, conforme se puede apreciar en el gráfico siguiente:



6.5 ESTADO SITUACIONAL SOBRE LOS CONTROLES INFORMÁTICOS DE LOS PROCESOS SELECCIONADOS Y SU INTEGRACIÓN AL SISTEMA DE CONTROL EN GENERAL.

El Manual de Gestión del Riesgo Operacional, establece que la efectividad del Control⁸ se analiza en función a las diferentes características de los controles, estableciéndose para tal efecto cinco (5) características.

⁸ Manual de Gestión del Riesgo Operacional, BN-MAN-2100-008-01 del 20 de octubre de 2010, numeral 8.1.3.4.1 Efectividad del Control.

Para efectos de la evaluación del estado situacional de los controles informáticos considerados en los Macro procesos Colocaciones y Gestión de Efectivo y Valorados se consideró la característica “Control según su Ejecución”:

- Manual: ejecutadas por el personal que interviene en el proceso.
- Automatizada: aplicados a través de sistemas de información.
- Combinado: su aplicación es parcialmente automatizada.

En los Macro-procesos: Colocaciones y Gestión de Efectivo y Valorados, se identificaron diez (10) controles que tienen la condición de Combinado y diez (10) Automatizado, sobre los cuales se realizó el análisis del estado situacional.

En el **ANEXO N° 9** se indican los Sistemas de Información que se encuentran relacionados a los procesos y macro-procesos, asimismo en el **ANEXO N° 6** se muestra la relación de los procesos y código de riesgos que se encuentran relacionado a los 30 Controles, que es materia del análisis del estado situacional.

Las pruebas de funcionalidad de los Controles y revisión de su aplicación se desarrollaron en dos ambientes de prueba, el primero en el Departamento de Informática con presencia del personal técnico y el segundo en los ambientes de producción (Oficinas Administrativas y Agencias).

En el ambiente de Informática, con participación del personal de soporte y desde un enfoque técnico, se analizó el estado situacional de cada control, verificando su funcionalidad y características, teniendo como resultado que en un 95% operan y mantienen sus características como se encuentra descrito en los FAR, el 5% observado se relaciona a que una de las características no corresponde al Control, como ejemplo mencionamos:

Riesgo N° 187 responsable División Banca de Gobierno Nacional, descripción: “*Observaciones y/o sanciones por incumplimiento de normas internas y externas*” cuya causa sería “*Observaciones y/o sanciones por incumplimiento de normas internas y externas*” y para minimizar los efectos del riesgo se tiene implementado el siguiente Control: “El Departamento de Negocios instruye al Dpto. de Operaciones que el crédito documentario tiene responsabilidad compartida de clientes. A su vez el Departamento de Operaciones instruye al Dpto. de Contabilidad a fin de que durante el proceso de registro en forma manual se separe contablemente las responsabilidades por cliente. El Departamento de Negocios verifica en anexos de balance si la separación de responsabilidades se dio de manera adecuada”, de acuerdo a la calificación realizada por el área responsable de gestionar este riesgo, calificaron este control con la característica de Ejecución “Automático”.

Al respecto, con el personal de informática no se ha podido realizar la simulación debido a que en la aplicación del control no interviene algún Sistema Informático, sencillamente porque el control describe coordinaciones entre unidades orgánicas las mismas que pueden ser verbales, escritas o manuales.

En la Agencia central (ambiente producción), con participación del personal de operaciones y desde un enfoque de usuario, se analizó el estado situacional de cada control, verificando su funcionalidad y características, teniendo como resultado que en un mayor porcentaje las características de los controles son las mismas que las especificadas en el FAR (95%), sin embargo, para el personal de operaciones existen porcentaje mínimo que debería precisar, es decir, el texto del control no se encuentra claro, en otro caso su aplicación es limitada, manteniéndose el riesgo identificado, como un ejemplo mencionamos:

Riesgo N° 86 responsable de su gestión División Banca Entidades Públicas, se encuentra el riesgo *“Otorgamiento de créditos en base a información errónea respecto a la posición deudora del cliente.”* cuya causa sería *“Ausencia de reportes actualizados y automatizados que reflejen la posición deudora del cliente.”* y para minimizar los efectos del riesgo crearon el Control *“Actualmente se cuenta con el Sistema Host On-Demand, el cual detalla la situación del cliente: Préstamos vigentes, saldo, cronograma de pagos, Carta Fianza, PREBAM y carta de Crédito que se registran en la propuesta de Crédito”*.

Al respecto, el personal operativo para la búsqueda de la "Posición del Cliente" en el Sistema "Host ON-Demand" ingresa (digita) la razón social del cliente (nombre de empresa) situación que no asegura que el resultado de la búsqueda sea completa, debido a que la variación de un solo dígito en el nombre, para el sistema es otra empresa independiente. Para contar con información real se debería implementar la opción de búsqueda por el RUC y DNI para persona jurídica y persona natural respectivamente.

6.6 EVALUACIÓN DEL PROCESO DEL CORE BANCARIO QUE SE VIENE EJECUTANDO EN EL BANCO Y SU GRADO DE VINCULACIÓN CON EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN GENERAL.

Grado de vinculación de los Procesos al Core Bancario en el Sistema de Control Interno

El Proyecto del Core Bancario tiene como objetivo general “Implementar una Solución Integrada, moderna y eficiente de Core Bancario con un modelo de información centrado en el Cliente y con procesos orientados a la banca de servicios”.

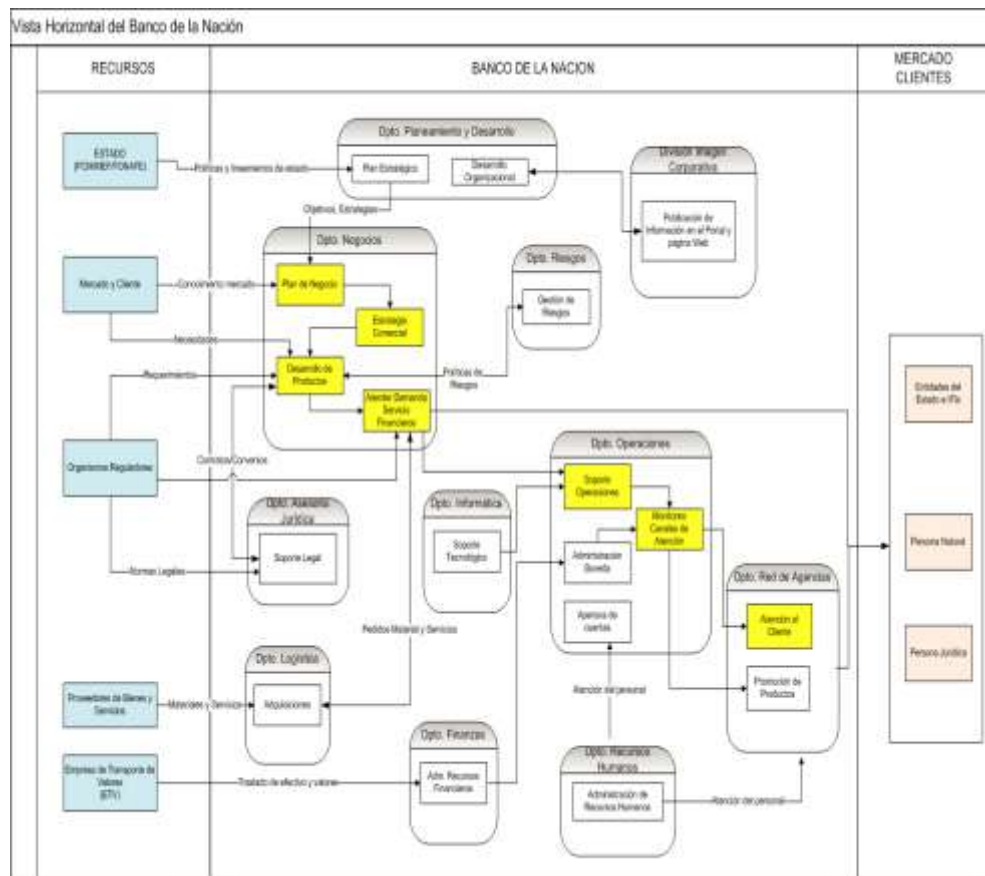
Tiene como objetivos específicos los siguientes:

- Implementar la solución del Nuevo Core Bancario soportado sobre una arquitectura tecnológica flexible.
- Lograr que el personal del Banco alcance la destreza necesaria para administrar la solución de core de manera autónoma y efectiva.

Los procesos dentro del alcance de la nueva solución de core bancario comprende los Macro Procesos que el Banco ha definido y guardan estrecha relación con sus funcionales principales (interacción y comunicación) y su Cadena de Valor, tal como se aprecia a continuación:

Diagrama de vista horizontal

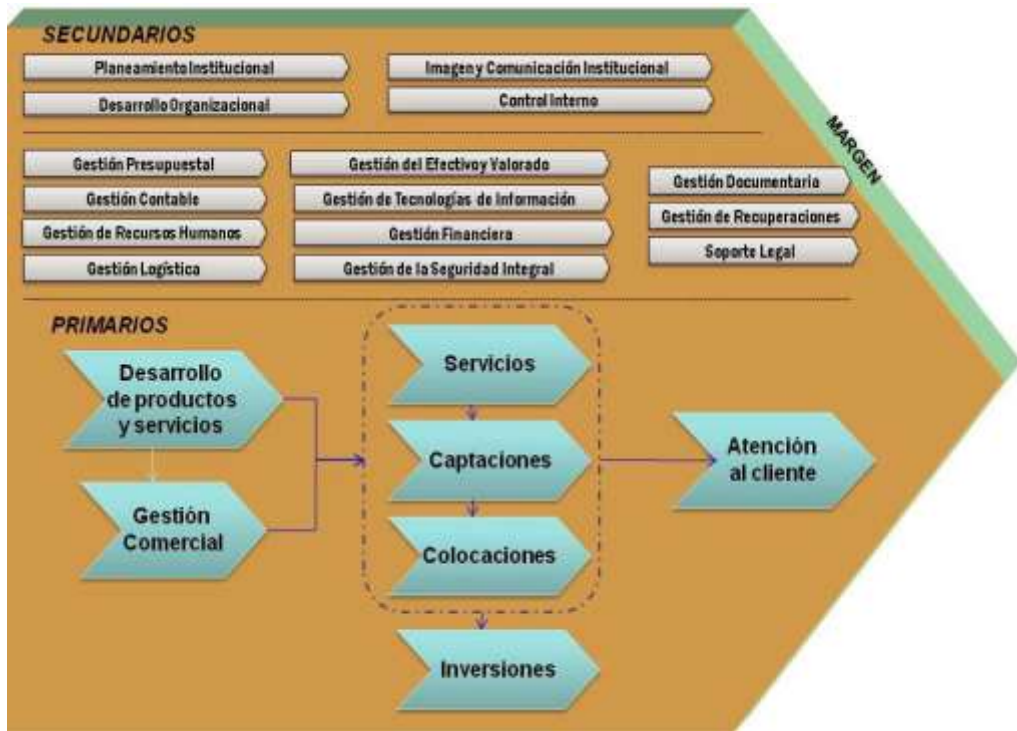
En el Diagrama de Vista Horizontal del Banco de la Nación, se ha identificado la siguiente interacción y comunicación de sus funciones principales:



Fuente: Manual de Procesos

Cadena de valor del Banco

En la Cadena de Valor del Banco de la Nación, se identificaron los siguientes procesos, subprocesos y actividades, las mismas contribuyen directamente a satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente y cumplir con los objetivos estratégicos del Banco:



Fuente: Manual de Procesos

Mapa General de Procesos del Banco

En este apartado se establecen, modelan y definen los procesos esenciales del Banco, los cuales se encuentran dentro de las actividades primarias de la configuración de valor elegida, estos procesos se clasifican de acuerdo a su propósito en tres (3) grandes grupos:



El proyecto del Core Bancario, se encuentra alineado a los Macro Procesos establecidos por el Banco denominados “Macro Procesos Operativos”, tal como se aprecia a continuación:

Proyecto Nuevo Core Bancario

Módulos	Alcance nuevo Core Bancario	Fases	Sub Proyectos	Macro Procesos Operativos Banco de la Nación
Clientes	Proceso de Desarrollo de Productos y Servicios.	Fase I – Módulo de Clientes: en la nueva solución de Core Bancario, el archivo central de clientes será el eje central alrededor del cual se registrarán todos los productos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Parametrización ✓ Limpieza y Migración ✓ Convivencia e Integración ✓ Procesos y Normatividad ✓ Mesa de Ayuda ✓ Certificación y Pruebas ✓ Capacitación ✓ Infraestructura ✓ Comunicaciones ✓ Pase a Producción ✓ Desarrollo Fase I (CNR) 	Desarrollo de Productos y Servicios
Colocaciones	Proceso de Atención al Cliente que incluye la Comercialización de Productos y Servicios en la Plataforma de Caja o Ventanilla y en la Plataforma Comercial y de Servicios.	Fase II – Colocaciones: donde se incluye los productos de mayor complejidad de implementación.		Colocaciones
Captaciones	Procesos de Atención Back Office o Auxiliares, incluye los procesos Canje Electrónico, Manejo de Efectivo y Bóvedas, Embargos, Levantamiento de Secreto Bancario.	Fase III – Captaciones, Servicios de Pagos y Cobros: donde se incluye los productos de mayor volumen del Banco y los procesos auxiliares y de apoyo ya que son indispensables para la operación de estos productos.		Captaciones

Pagos y cobros	Procesos de Atención Post Venta, incluye los procesos de Atención de Reclamos y el Servicio de Certificaciones.			Gestión Comercial / Servicios / Atención al Cliente
----------------	---	--	--	---

Fuente: Proyecto de Core Bancario / Manual de Procesos Banco de la Nación

Se ha iniciado la Ejecución de la Fase I: Módulo de Clientes. Se han definido Diez (10) sub proyectos a trabajar entre el BN y el CNR y un proyecto a cargo del CNR

Cada sub proyecto está en proceso de preparación del Cronograma de Trabajo y del Plan de Gestión, los cuales deben ser aprobados por el Líder del PNCB.

Al respecto, el proyecto del nuevo Core Bancario de acuerdo a su estructuración e implementación va a permitir fortalecer el Sistema de Control Interno en aquellos componentes con los que guarda relación, tal como se aprecia a continuación:

Integración al Sistema de Control Interno

Componentes del Sistema de Control Interno	Aspectos de Vinculación	PROYECTO NUEVO CORE BANCARIO		
		ALCANCE	FASE	SUB PROYECTOS
Ambiente de Control	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administración Estratégica ✓ Estructura organizacional ✓ Administración de recursos humanos ✓ Competencia profesional ✓ Asignación de autoridad y responsabilidades 	Módulo de Clientes: en la nueva solución de Core Bancario, el archivo central de clientes será el eje central alrededor del cual se registrarán todos los productos.	I	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Parametrización ✓ Limpieza y Migración ✓ Convivencia e Integración ✓ Procesos y Normatividad ✓ Mesa de Ayuda ✓ Certificación y Pruebas ✓ Capacitación ✓ Infraestructura ✓ Comunicaciones ✓ Pase a Producción Desarrollo Fase I (CNR)
Evaluación de Riesgos	Respuesta al riesgo.			
Actividades de Control Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Procedimientos de autorización y aprobación ✓ Segregación de funciones ✓ Evaluación costo-beneficio ✓ Controles sobre el acceso a los recursos o archivos 	Colocaciones: donde se incluye los productos de mayor complejidad de implementación.	II	

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificaciones y conciliaciones ✓ Revisión de procesos, actividades y tareas ✓ Controles para las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC). 		
Información y Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Funciones y características de la información ✓ Información y responsabilidad ✓ Calidad y suficiencia de la información ✓ Sistemas de información ✓ Flexibilidad al cambio ✓ Archivo institucional ✓ Comunicación interna ✓ Comunicación externa ✓ Canales de comunicación. 	<p>Captaciones, Servicios de Pagos y Cobros: donde se incluye los productos de mayor volumen del Banco y los procesos auxiliares y de apoyo ya que son indispensables para la operación de estos productos.</p>	III
Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prevención y monitoreo 		

7. PLAN DE ACCIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DE MEJORA RESULTANTES DEL DIAGNÓSTICO DE CONTROL INTERNO.

El Equipo consultor, como resultado de la validación de evidencias de cumplimiento para evaluar el nivel de madurez del Sistema de Control Interno del Banco, evaluación de las actividades realizadas por los diferentes Departamentos y Divisiones para implementar el Sistema de Control Interno en sus Unidades Orgánicas en estos últimos 4 años, del análisis a los Formatos FODA de cada División, como de la revisión al marco normativo del Banco; ha formulado un Plan de Acción que contiene 21 oportunidades de mejora, la identificación de la Unidad Orgánica Responsable y la Unidad de Medida.

El detalle de las actividades y acciones para implementar las Oportunidades de Mejora se muestran en el **ANEXO N° 10**.

8. CONCLUSIONES

Como resultado de la actualización del Diagnóstico, del seguimiento a las actividades programadas en el Plan de Trabajo para implementar el Sistema de Control Interno del Banco de la Nación, como de la evaluación del Sistema de Control Interno a nivel de Procesos, se concluye en lo siguiente:

Sistema de Control Interno a Nivel Entidad:

8.1 En cuanto al Nivel de Madurez del Sistema de Control Interno

El nivel de Madurez Promedio del Sistema de Control Interno del Banco de la Nación al 20.Feb.2015, refleja una calificación de 3.51 según las evidencias de cumplimiento encontradas y 3.45 según la percepción del nivel gerencial, lo que denota que el Sistema de Control Interno ha superado el nivel de “Establecido / Implementado” y se encuentra en proceso de “Avanzado” y “Óptimo”, toda vez que los Componentes del Sistema de Control Interno: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control Gerencial, Información y Comunicación y Monitoreo y Supervisión, se encuentran documentados y han sido formalizados y difundidos a las instancias apropiadas del Banco, asimismo que el SCI viene funcionando conforme a las necesidades, siendo el resultado por cada componente el siguiente:.

- a) **Ambiente de Control: Se ha determinado que este componente se encuentra en el nivel de Establecido/Implementado (grado de madurez = 3.55).**
- b) **Evaluación de Riesgos: Se ha determinado que este componente se encuentra en la etapa de Avanzado (grado de madurez = 4.04).**
- c) **Actividades de Control Gerencial: Se ha determinado que este componente se encuentra en etapa Establecido/Implementado (grado de madurez = 3.07).**
- d) **Sistemas de Información y Comunicación: Se ha determinado que este componente se encuentra en la etapa Establecido/Implementado (grado de madurez = 3.24).**
- e) **Supervisión: Se ha determinado que este componente se encuentra en etapa Establecido/Implementado (grado de madurez = 3.67).**

Para llegar a la calificación de 3.51 ha incidido mucho los resultados obtenidos en el Componente Evaluación de Riesgos, por haberse evidenciado participación de todas las Unidades Orgánicas del Banco a la Gestión de Riesgos, existir autoevaluaciones de riesgos, aplicarse un sistema de incentivo económico y no económico que promueven la participación de su personal a todo Nivel, así como haberse incluido en la evaluación de desempeño del personal un aspecto específico relacionado a riesgos, que forma parte de la evaluación de personal y por ende incide en el otorgamiento del bono de desempeño.

8.2 Sobre la Situación del Marco Normativo

Se ha determinado que el grado de cobertura del Marco Normativo del Banco de la Nación, se encuentra razonable y sustancialmente cubierto, por cuanto el Banco cuenta con documentos normativos internos de gestión vigente y aplicables en la mayoría de sus actividades y procesos, faltando pocas normas que regulen el cumplimiento de las Normas de Control Interno de los Componentes Sistemas de Información y Comunicación y Supervisión.

8.3 Respecto al Avances en las Actividades Programadas en el Plan de Trabajo para Implementar el Sistema de Control Interno durante el Periodo 2010 – 2014

El 69% de las 60 actividades programadas tanto por la Consultora que elaboró el Plan de Trabajo en el año 2010, como aquellas que fueron incorporadas por el Comité de Control Interno en los años 2011 al 2014, como resultado de evaluaciones internas y externas realizadas, se encuentran implementadas, el 23% en proceso y el 8% pendiente, lo que denota un gran avance en el proceso de implementación del Sistema de Control Interno en el Banco y por ende una mejora en el resultado del nivel de madurez obtenido en el año 2010 que fue de 2.89 al nivel que se ha obtenido en el presente año de 3.53.

8.4 Sobre las Fortalezas y Debilidades

Se ha determinado un gran número de fortalezas, que va alineado a una mejora del nivel de madurez del Sistema de Control Interno, fundamentalmente por haberse practicado durante los últimos 4 años una continua supervisión del funcionamiento del control interno en la entidad a cargo del Comité de Control Interno del Banco y del Equipo Evaluador, como al compromiso de los niveles gerenciales del Banco en mejorar y documentar sus procesos y a la buena práctica en gestión y administración de riesgos que se practica en toda la Entidad. Se han definido las fortalezas y debilidades a nivel general como a nivel de cada Departamento.

Sistema de Control Interno a Nivel Procesos

8.5 Respecto al estado de Implementación a nivel de procesos con respecto al Plan de Trabajo 2010

En el año 2010, como resultado del Diagnostico al Sistema de Control Interno del Banco de la Nación, los Consultores de Negocios (Noles Monteblanco & Asociados) establecieron un Plan de Trabajo para la implementación del Sistema de Control a nivel de procesos, habiendo considerando tres (03) actividades:

1. Revisión de los procesos y priorización / Gestión por Procesos
2. Identificar los riesgos y controles claves / Dueños de Proceso
3. Formular los planes de acción

En observancia al mencionado Plan, el BN formuló la Directiva Metodológica para el Diseño y la Gestión de Procesos (BN-DIR-2820-154-02) y el Manual de Procesos (BN-MAN-2820-011-02), donde se determinó los Macroprocesos, cuyo despliegue permitió identificar los riesgos, controles, dueños y copartícipes de los procesos, sin embargo, no se evidencia el despliegue a nivel de procedimientos, actividades y tareas vinculados a los procesos, es decir, no se ha llegado a implementar una gestión por procesos, situación que limita el alineamiento entre los Macroprocesos, Procesos, Sistema de Control Interno y la Gestión de Riesgos.

8.6 En cuanto al fortalecimiento del Sistema de Control Interno a nivel de procesos, a través de la emisión de normas internas.

El BN para durante el periodo 2011 - 2014 ha emitido **569** normas en general (Reglamentos, Directivas, Circulares, Manuales), sin embargo estas no han sido alineadas a los 22 Macro procesos, ya que estas han sido formuladas en base a las responsabilidades funcionales de las unidades orgánicas. Esto podría estar generando un exceso, falta y contraposiciones entre las normativas internas, conllevando a dificultades en la coordinación, delimitación de responsabilidades, identificación adecuada de riesgos y como resultado un inconveniente fortalecimiento del Sistema de Control Interno.

Ante la situación ante expuesta, el BN está canalizando a través de la contratación de una empresa especializada para que reformule la gestión normativa del BN bajo un enfoque de procesos acorde al grado de madurez que se desea tenga su Sistema de Control Interno en correspondencia a las normas de control.

8.7 Sobre la evaluación del diseño y efectividad de los controles a nivel de los procesos seleccionados.

Según el Manual de Gestión del Riesgo Operacional (BN-MAN-2820-011-02) la efectividad del control se analiza en función a las 5 características de cada control, los mismos que son: *Controles según su tipo, Controles según su ejecución, Controles según su documentación, Controles según su periodicidad y Controles según su responsabilidad*. Asimismo, la Metodología de Riesgos Operacional⁹ establece que cuatrimestralmente las Unidades Orgánicas (excepto OCI) en coordinación con la Gerencia de Riesgos a través de su División de Riesgos de Operación, realicen autoevaluaciones de los riesgos para registrar nuevos eventos de riesgos y validar sus niveles de riesgo absoluto, sus controles (características de diseño) y su nivel de riesgos residual.

Al respecto, las unidades orgánicas ejecutan su autoevaluación de manera regular, sin embargo, no existe en el BN una unidad orgánica independiente que ejecute la evaluación del diseño y efectividad de los controles registrados en el FAR¹⁰, así como su seguimiento posterior.

8.8 Respecto a los resultados de las pruebas sustantivas de los Macro procesos: Colocaciones (MPO04) y Gestión de Efectivo y Valorados (MPS05).

Como resultado de las pruebas sustantivas, a los 30 controles implementados en los Macro procesos de Colocaciones y Gestión de Efectivo y Valorados (muestra evaluada), se han determinado variaciones en las calificaciones del diseño del control, las mismas que podrían tener un efecto en el Nivel de Riesgo Residual de los riesgos seleccionados en el trabajo de campo.

⁹ Contendida en el Manual de Procedimientos de la Gestión del Riesgo Operacional BN-PRO-2120-077-01 de 29.11.2011

¹⁰ Formato de Autoevaluación de Riesgos, Formato N° 03 establecido en el Manual de Gestión del Riesgo Operacional Pág. 25 de 25.

Como resultado, de las pruebas de efectividad realizadas a los 30 controles seleccionados, se determinó que 11 controles según la escala de calificación del Diseño y Efectividad Operativa de controles corresponde a Control Fuerte, 18 controles según la escala corresponden a Control Moderado y finalmente se determinó que 1 control corresponde a la escala Control Débil.

8.9 En cuanto al estado situacional sobre los controles informáticos de los procesos seleccionados y su integración al Sistema de Control en General.

El análisis del estado situacional de los controles informáticos se desarrollaron en 2 momentos, la primera, en los ambientes del Departamento de Informática con presencia del personal técnico y la segunda, en los ambientes de producción (Oficinas Administrativas y Agencias) con la participación del personal operativo.

En el ambiente de Informática, con un enfoque técnico, se analizó el estado situacional de cada control, verificando su funcionalidad y características, teniendo como resultado que en un 95% operan y mantienen sus características como se encuentra descrito en los FAR y el 5% observado corresponde a que, la calificación a una característica del control en el ambiente de informática es distinto a la calificación registrada en el FAR.

En la Agencia central (ambiente producción), con un enfoque de usuario, se analizó el estado situacional de cada control, verificando su funcionalidad y características, teniendo como resultado que en un mayor porcentaje las características de los controles son las mismas que las especificadas en el FAR (95%), sin embargo, para el personal de operaciones existen porcentaje mínimo de que el control no se encuentra precisado, es decir, el texto del control no se encuentra claro, en otro caso su aplicación es limitada, situación que no permite su aplicación del control de manera efectiva.

8.10 Referente a la evaluación del proceso de Core Bancario que se viene ejecutando en el Banco y su grado de vinculación con el Sistema de Control Interno en General

El Proyecto del Core Bancario tiene como objetivo general “Implementar una Solución Integrada, moderna y eficiente de Core Bancario con un modelo de información centrado en el Cliente y con procesos orientados a la banca de servicios”. La ejecución del proyecto se encuentra dividido en 3 fases, a la fecha se ha iniciado la ejecución de la Fase I: Módulo de Clientes, con la preparación del Cronograma de Trabajo y del Plan de Gestión a cargo del CNR los mismos (cronograma y plan) que deben ser aprobados por el Líder del PNCB.

Al respecto, el proyecto del nuevo Core Bancario de acuerdo a su estructuración e implementación va a permitir fortalecer el Sistema de Control Interno en aquellos componentes con los que guarda relación, tal como se aprecia a continuación:

Integración al Sistema de Control Interno

Componentes del Sistema de Control Interno	Aspectos de Vinculación	PROYECTO NUEVO CORE BANCARIO		
		ALCANCE	FASE	SUB PROYECTOS
Ambiente de Control	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administración Estratégica ✓ Estructura organizacional ✓ Administración de recursos humanos ✓ Competencia profesional ✓ Asignación de autoridad y responsabilidades 	Módulo de Clientes: en la nueva solución de Core Bancario, el archivo central de clientes será el eje central alrededor del cual se registrarán todos los productos.	I	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Parametrización ✓ Limpieza y Migración ✓ Convivencia e Integración ✓ Procesos y Normatividad ✓ Mesa de Ayuda ✓ Certificación y Pruebas ✓ Capacitación ✓ Infraestructura ✓ Comunicaciones ✓ Pase a Producción Desarrollo Fase I (CNR)
Evaluación de Riesgos	Respuesta al riesgo.			
Actividades de Control Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Procedimientos de autorización y aprobación ✓ Segregación de funciones ✓ Evaluación costo-beneficio ✓ Controles sobre el acceso a los recursos o archivos ✓ Verificaciones y conciliaciones ✓ Revisión de procesos, actividades y tareas ✓ Controles para las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC). 	Colocaciones: donde se incluye los productos de mayor complejidad de implementación.	II	
Información y Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Funciones y características de la información ✓ Información y responsabilidad ✓ Calidad y suficiencia de la información ✓ Sistemas de información ✓ Flexibilidad al cambio ✓ Archivo institucional ✓ Comunicación interna ✓ Comunicación externa ✓ Canales de comunicación. 	Captaciones, Servicios de Pagos y Cobros: donde se incluye los productos de mayor volumen del Banco y los procesos auxiliares y de apoyo ya que son indispensables para la operación de estos productos.	III	
Supervisión	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prevención y monitoreo 			

Fuente: Cuadro elaborado por el Equipo Consultor.

8.11 Respeto al Plan de Acción

Se ha formulado un Plan de Acción derivado de los resultados del trabajo realizado en las instalaciones del Banco de la Nación, clasificando las veintiún (21) Oportunidades de Mejora en los cinco componentes del Sistema de Control Interno, las que contribuirán a elevar el nivel de calificación del Grado de Madurez del Sistema de Control Interno.

Para éstas actividades se ha identificado la Unidad Orgánica Responsable de llevar adelante acciones para su cumplimiento y la Unidad de Medida.

9. RECOMENDACIONES

Estando a las conclusiones presentadas se recomienda lo siguiente:

Sistema de Control Interno a Nivel Entidad

9.1 En relación al Nivel de Madurez, del Sistema de Control Interno del Banco de la Nación, se deben adoptar acciones de corto plazo sobre el Subcomponente Actividades de Control Gerencial, que permita elevar la calificación obtenida. Asimismo, adoptar las acciones que posibiliten viabilizar las Oportunidades de Mejora propuestas por la consultora en relación a dicho componente, por cuanto muestra una calificación inferior a las obtenidas los demás componentes.

(Conclusión N° 8.1)

9.2 En cuanto a la normativa vigente en el Banco, se recomienda adoptar las acciones pertinentes a fin de implementar las normativas vinculadas a los componentes Información y Comunicación y Supervisión, que son los componentes que tienen la calificación más baja a nivel de Madurez Normativa.

(Conclusión N° 8.2)

9.3 Respecto al avance de las Actividades Programadas en el Plan de Trabajo para Implementar el Sistema de Control Interno durante el Periodo 2010 – 2014, culminar con la implementación de las 14 actividades que se encuentran en proceso y adoptar acciones para implementar las 5 actividades que aún se encuentran pendientes.

(Conclusión N° 8.3)

9.4 Sobre las Fortalezas y Debilidades determinadas a nivel general, deben ser materia de conocimiento del personal y sobre aquellas identificadas a nivel de cada Departamento, deben ser consideradas como autoevaluaciones que permitirán definir actividades a incorporarse en el Plan de Trabajo para mejorar los controles internos en cada Unidad Orgánica.

(Conclusión N° 8.4)

Sistema de Control Interno a Nivel Procesos

9.5 Que el BN, continúe con las acciones conducentes a gestionarla a través de procesos, es decir que su base organizativa y operativa tome como base los procesos, el mismo que permitirá la formulación de sus estrategias, políticas, fortalecimiento de su sistema de control interno, gestión de riesgos y de la calidad, logrando que las mismas se encuentren adecuadamente alineadas y orientadas al cumplimiento de su Misión y realización de su Visión.

(Conclusiones N° 8.5 y 8.6)

- 9.6** Que el BN designe a una unidad orgánica independiente a las de Gestión, para que se realice periódicamente la evaluación del diseño y efectividad de los controles asociados a los riesgos, que se encuentran registrados en el FAR, así como su seguimiento posterior tomando en consideración los alcances del marco normativo que sobre la materia se expresan, además de optimizar las actividades de autoevaluación que son realizadas por las unidades orgánicas cuatrimestralmente. Es importante señalar que esta unidad independiente deberá formular su Plan de Auditoría Basado en los Procesos y Riesgos del Banco, el mismo que se alinee a la Gestión de Riesgos teniendo un efecto sinérgico sobre la mejora de los controles internos y fortalecimiento del Sistema de Control Interno.
(Conclusión N° 8.7)
- 9.7** Que el BN, en base a los resultados obtenidos de las pruebas sustantivas evalúe la necesidad de realizar ajustes a las calificaciones en el diseño de los controles de los riesgos tomados como muestra de evaluación, asimismo se adopten medidas para el fortalecimiento de la gestión de riesgos en la descripción de los controles (señalar la normativa de manera específica en la que establece el control) y en las calificaciones realizadas a los controles según su diseño (mayor capacitación a las áreas de gestión responsables de la actualización de los FAR).
(Conclusiones N° 8.8 y 8.9)
- 9.8** El BN debe observar el cronograma de actividades del Proyecto *“Implementar una Solución Integrada, moderna y eficiente de Core Bancario con un modelo de información centrado en el Cliente y con procesos orientados a la banca de servicios”* a fin cumplir con los plazos previstos, con el objeto de lograr los objetivos propuestos por el BN, conllevando esto al fortalecimiento de su Sistema de Control Interno según corresponda.
(Conclusión N° 8.10)
- 9.9** Respecto al Plan de Acción, las actividades deberán implementarse tomando en consideración su grado de complejidad (aspectos administrativos, operativos, logísticos, financieros, tecnología de información entre otros), su naturaleza y sujetas al plazo que se ha establecido de corto, mediano y largo plazo.
(Conclusión N° 8.11)

Lima – Perú,

13 de marzo de 2015

**Consorcio
NOLES & REJAS CONSULTING**

**C.P.C. Alfredo O. Rejas Aguilar
Socio del Proyecto**

A N E X O S