



XXI GLAIN COSTA RICA 2017

18-19
Mayo 2017

Congreso Latinoamericano
de Auditoría Interna y
Evaluación de Riesgos

Hotel
Intercontinental

La Inclusión Financiera, el valor que puede agregar el Auditor Interno

Hernán Rebolledo Migliardi, CIA, CRMA, QA, ISO 31000, 22301 y 27005

Jefe Auditoría Riesgo Operacional- BancoEstado Chile

Organizan



Contexto: Inclusión Financiera

Definición:
“acceso a
diversos
productos y
servicios
financieros de
calidad”.

“Incluyendo más
población al sistema
bancario en
tiempos de
desaceleración
económica”

Segundo Informe
FELABAN – Oct., 30,
2016

“ las familias pueden
suavizar el consumo
y aumentar la
inversión, incluyendo la
educación y la salud...pueden
asegurarse y, por tanto,
no caer más en la pobreza”.

Directora FMI: Christine
Lagarde.

Alternativa de política anti
cíclica para América Latina.

En Chile, las principales políticas
públicas han sido la cuenta vista
por parte Banco Estado (Cuenta
RUT) y el incentivo al Ahorro
para postular a subsidios estatales.

Agenda

1. La Inclusión Financiera en Banco Estado



2. El Aporte de Valor de Auditoría Interna



3. ¿Cómo lo hacemos?

Caso Auditoría Venta Cuenta RUT



4. Conclusiones



1. La Inclusión Financiera en BancoEstado

Cobertura y red de atención....



392 sucursales

105 comunas somos único Banco
Casi 100 % población accede a sucursales, ATMs y
Cajas Vecinas de BancoEstado

Líder de la industria

- ✓ Red de Atención
- ✓ Medios de Pago
- ✓ Volumen de Transacciones
- ✓ Acceso a Internet
- ✓ Apoyo al Emprendimiento



19.000 app

Presente en todas las comunas del País

- Giros – Depósito
- Pago de Servicios
- Pago Productos BE
- Recarga Celulares
- Transferencias
- Consultas



107 Oficinas

Todas con horario extendido



2.379 ATM

30% del parque



Atención Telefónica

350 posiciones

(*): Excepto Antártica Chilena

Transaccionalidad en aumento....

Líderes en la industria

- ✓ **47%** de las transacciones con **tarjeta de débito**
- ✓ **43%** de las operaciones de **transferencias recibidas**
- ✓ **32%** de transacciones **ATM**
- ✓ **3.3 millones** de seguros vigentes

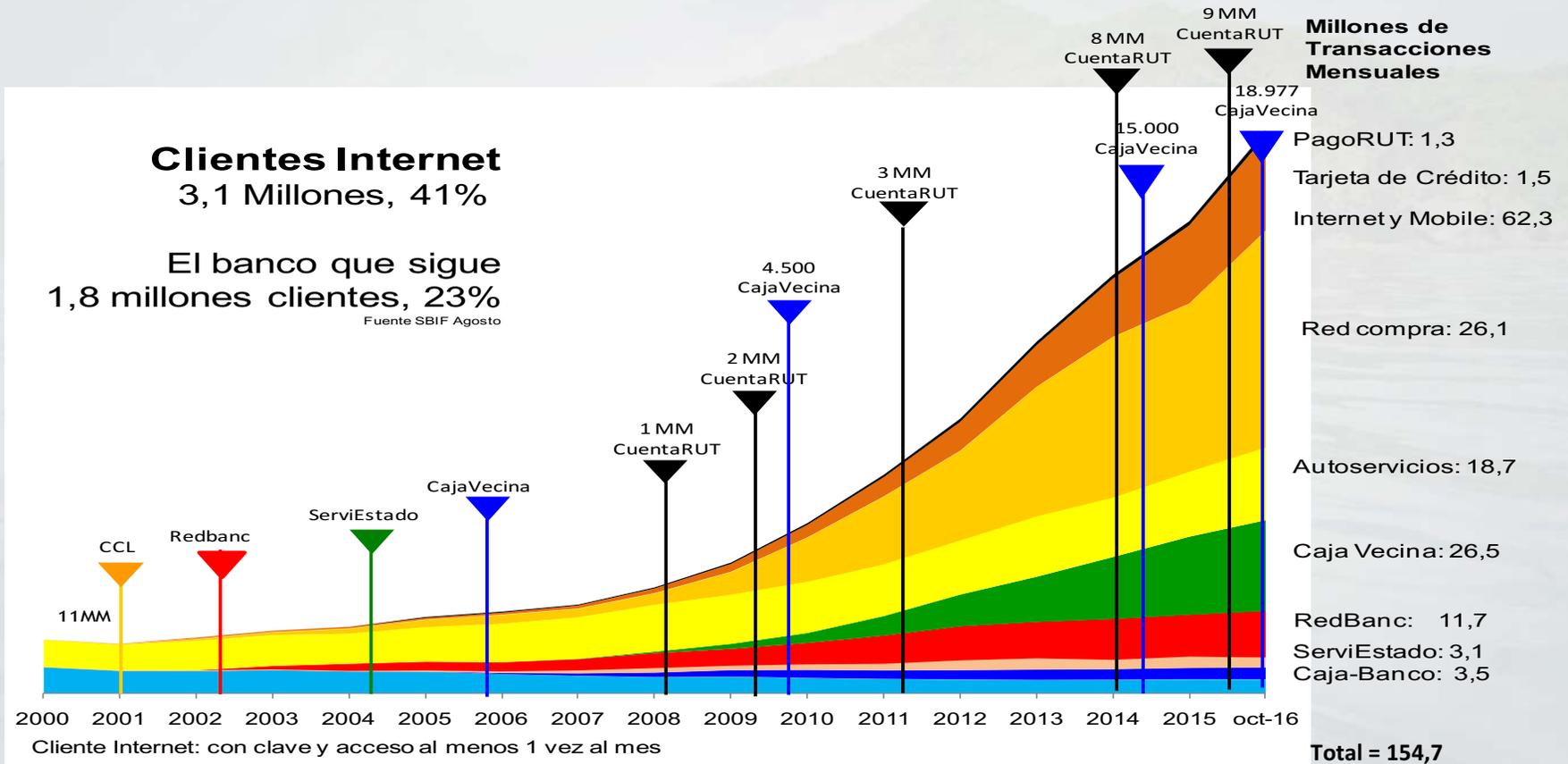
- ✓ 10 millones de clientes personas
- ✓ 591 mil microempresarios
- ✓ 47 mil Pequeñas empresas
- ✓ 640 Instituciones
- ✓ 231 Municipalidades
- ✓ 62 mil organizaciones sociedad civil
- ✓ 95% población tiene oficina a la mano.
- ✓ más de 19.000 Cajas Vecinas en todo el país

35% de los adultos que tiene algún **producto financiero es cliente sólo de BE.**



CuentaRUT
9.0 millones

Mayor uso de canales digitales....



6

Fuente: RECA BancoEstado
Agosto, proyectado Dic 2015

2. El Aporte de Valor de Auditoría Interna



2 Principios Fundamentales

- “Alineada con las estrategias, objetivos y riesgos de la Organización”
- “Hace análisis profundos, es proactiva y está orientada al futuro”

Naturaleza del Trabajo: **Evaluar GRC** (Extracto de agregados 01.01.2017)

La credibilidad y el valor agregado de auditoría interna mejoran. Nuestro aporte:

Mejorar los procesos de gobierno de la organización para:

- Tomar decisiones estratégicas y operativas;
- Asegurar la gestión y responsabilidad eficaces en el desempeño

Determinar si los procesos de gestión de riesgos son eficaces, es decir:

- Los objetivos de la organización apoyan a la misión de la organización y están alineados con la misma.

GRC: Gobierno Corporativo, Riesgo y Cumplimiento

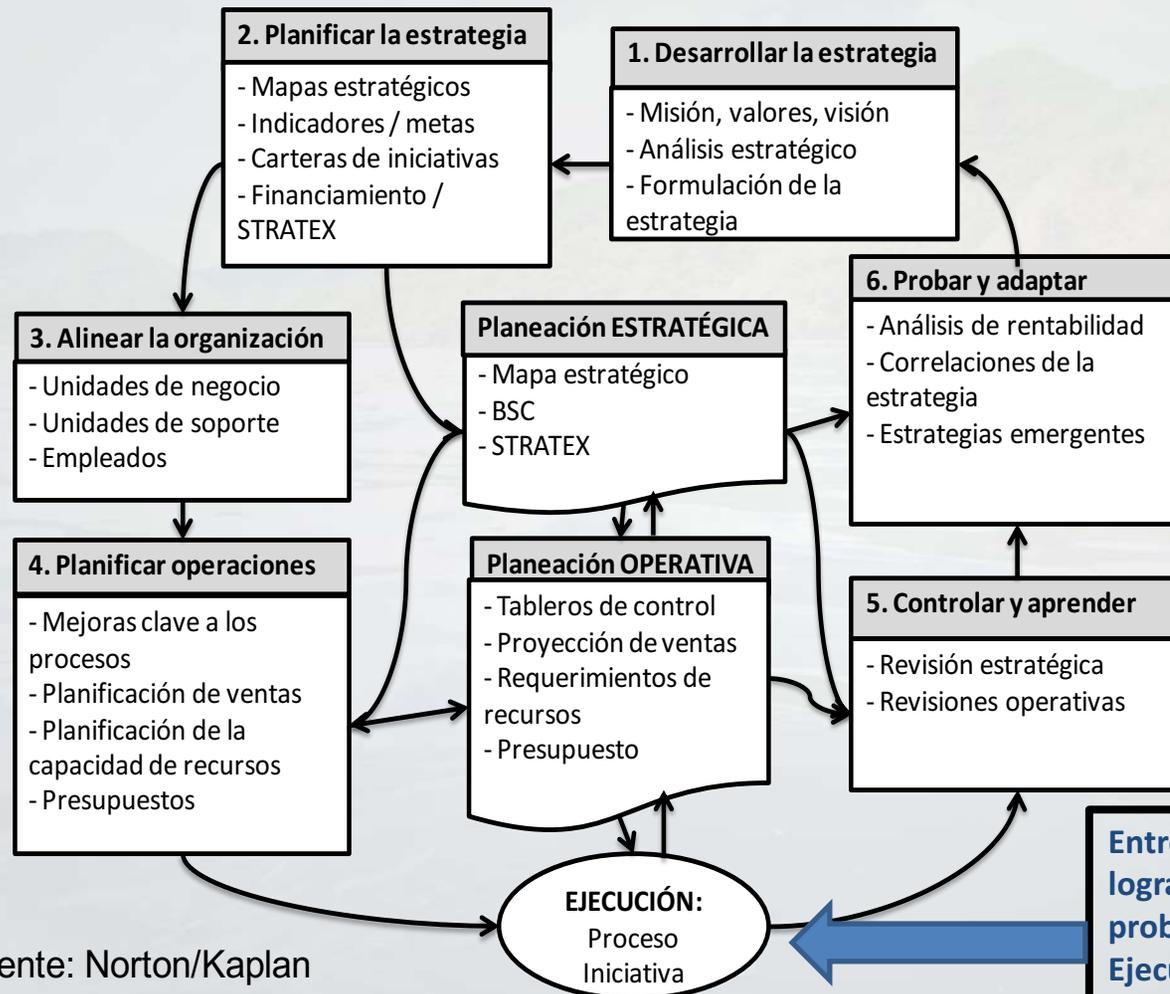


Fuente: www.oceg.org

Elevar el Impacto Estratégico de Auditoría Interna (IIA-Nov. 2016)

1. Comprender la Misión Estratégica de la Organización.
2. Comprender la perspectiva del Equipo Ejecutivo, Gerente General y Directorio.
3. Convertirse en Socio de Confianza al ofrecer soluciones estratégicas que ayuden a resolver problemas estratégicos.
4. Alinear a todo el equipo de auditoría interna con la misión estratégica.
5. Ayudar a la Organización a adoptar la gestión de riesgo como una fuente de ventaja estratégica.
6. Alinear el plan de auditoría con el plan estratégico.
7. Hablar en términos de impacto de la estrategia.

Integración Estrategia y Operaciones (Procesos)



Fuente: Norton/Kaplan

COSO ERM 2017

Gobierno

Estrategia



Gobierno y Cultura de Riesgos

1. Ejercer supervisión del directorio
2. Establecer gobernanza y modelo operacional
3. Definir comportamiento organizacional deseado
4. Demostrar compromiso con valores éticos e integridad
5. Hacer cumplir las responsabilidades
6. Atraer, desarrollar y retener



Establecimiento de Estrategias, Objetivos y Riesgos

7. Considerar el contexto del negocio y sus riesgos
8. Definir el apetito al riesgo
9. Evaluar estrategias alternativas
10. Considerar riesgos mientras se establecen los objetivos del negocio
11. Definir variación aceptable en desempeño (Tolerancia)

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT



Por Procesos



Riesgo en la Ejecución

12. Identificar los riesgos en la ejecución
13. Evaluar la severidad del riesgo
14. Priorizar los riesgos
15. Identificar y seleccionar respuesta al riesgo
16. Evaluar los riesgos en ejecución
17. Desarrollar la vista de portafolio



Información, Comunicación y Reporte del Riesgo

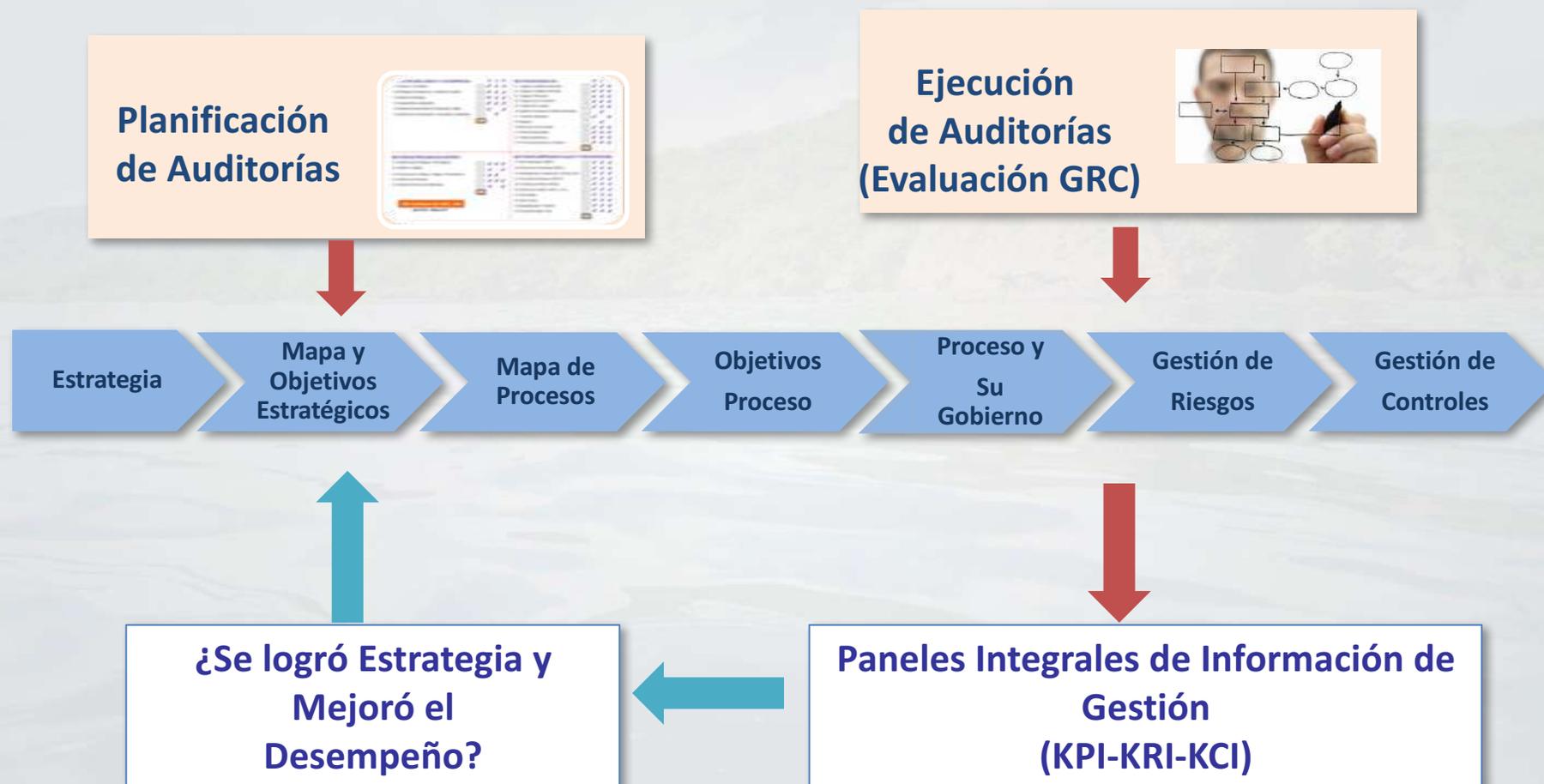
18. Utilizar información relevante
19. Apoyarse en sistemas de información
20. Comunicar información sobre los riesgos
21. Reportar sobre riesgo, cultura y desempeño



Monitorear el Desempeño de Gestión de Riesgos

22. Monitorear cambios sustanciales
23. Monitorear la gestión de riesgos

3. ¿Cómo lo hacemos? Desde la Estrategia



¿Cómo lo hacemos?



Proceso de Planificación Auditorías



- Estrategia
- Objetivos Estratégicos
- Proyectos Estratégicos

- Mapa de Procesos
- Cambios
 - Nuevos Negocios
 - Procesos Críticos



Validado por Big Four

DIRECCION GRAL BANCO Y SUS EMPRESAS		18	17	18	GESTION DE NEGOCIOS		18	18
1.1 Gobierno Corporativo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	2.1 Negocio Crediticio/Moratoria	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
1.2 Estrategia de Negocios y Gestión de Cartera	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	2.2 Negocio Crediticio/Moratoria	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
1.3 Dirección de Riesgo	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	2.3 Negocio Financiero	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
1.4 Compliance/Regulatorio	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	2.4 Negocio con el Exterior	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
1.5 Unidades de Supervisión de Empresas Filiales	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	2.5 Gestión de Cartera	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
1.6 Gestión de Comunicación Corporativa y Marketing	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	2.6 Gestión Inmuebles Clientes Morosos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
					2.7 Servicios Bancarios	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
					2.8 Seguros	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
					2.9 Servicios de Convenios	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
					2.10 Otros de Sucesiones	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
					2.11 Banca Electrónica	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
					2.12 Procesos de Apoyo a Negocio	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
GESTION DE PROCESOS DE SOPORTE					GESTION DE EMPRESAS FILIALES Y OTRAS ENTIDADES			
3.1 Gestión de los Riesgos Tecnológicos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	4.1 Multientidad (BCEB)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.2 Gestión Cartera	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	4.2 Servicio de Cartera (SICO)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.3 Procesos de Cobranza y Pago a Proveedores	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	4.3 Administración General de Finanzas (AGF)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.4 Gestión de Pasivos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	4.4 Control de Seguros (SECS)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.5 Gestión de Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	4.5 Corredora de Seguros (BOS)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
					4.6 Centro de Cartera 24hrs (CC)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
					4.7 Servicios	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
					4.8 Caja Vieja	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
					4.9 ADMINISTRACION FIDUCIARIA	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
					4.10 Sucursal Nueva York	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Estrategia

Profundizar la INCLUSIÓN FINANCIERA

- De las personas y las empresas.
- De los chilenos y extranjeros residentes.
- De Chile



Mapa y Objetivos Estratégicos



Mapa y
Objetivos
Estratégicos

Procesos de Transformación

Estos desafíos se logran con la tríada

VER – SENTIR – CAMBIAR

(... y no con analizar – pensar – cambiar...)



Mapa de Procesos

Planificación de Auditorías a Procesos (Ej. Venta Cuenta RUT) que sustentan los Objetivos Estratégicos



Procesos de Dirección

Planificar y Seguir Estrategia

Dirigir la Organización

Controlar Gestión



Procesos de Negocio

Gestionar Conocimiento y Comunicación con el Cliente

Gestionar Oferta de Valor

Gestionar Canal

Gestionar Fábrica

Operar Canal

Operar Fábrica

Venta

Post Venta

Recuperación



Procesos de Soporte

Administrar RR.HH

Administrar Recursos Materiales

Asegurar Cumplimiento

Administrar Posición Riesgo

Administrar Proveedores

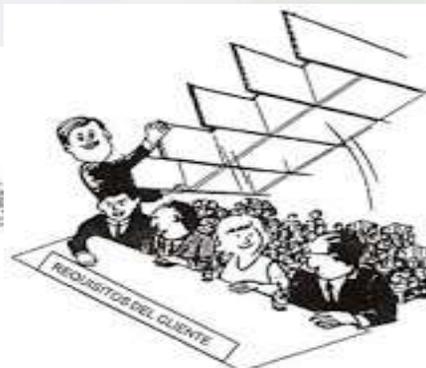
Administrar Plataforma de TI

Innovar y Desarrollar P&T

Administrar Recursos Financieros



Beneficios Gestión de Procesos



Mirada interna



Mirar al Cliente

Trabajo en silos



Trabajo colaborativo

Intervenciones discretas



Gestión permanente

Indefinición de responsabilidad



Responsable de Proceso

Percepción de avances



Métricas del Proceso

¿Cómo lo hacemos?

Proceso de Ejecución de Auditorías

PROCESO AUDITABLE: Venta de Cuenta RUT

Objetivo General Auditoría – **Justificación del Trabajo y Sintonía a Equipo** (Desde Planificación de Auditorías)

1. COMPRESIÓN OBJETIVOS PROCESO
2. COMPRESION OPERACION DEL PROCESO Y SU MARCO DE GESTION (Políticas/Procedimientos)
3. COMPRESION DEL GOBIERNO Y RESPONSABLES SOBRE PROCESO
4. COMPRESION DE LA GESTION DE RIESGOS DEL PROCESO (Existentes y Emergentes)
5. COMPRESION DE LAS ACTIVIDADES DE MONITOREO, Si Existen (Segundas Líneas)
6. COMPRESIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL CLAVES (Primera Línea)
7. COMPRESIÓN DE LA INFORMACION DE GESTION INTEGRAL

PLANIFICACIÓN
DEL
TRABAJO POR EQUIPO
(Investigación Preliminar)

REUNION DE
CONTROL CALIDAD

EJECUCIÓN DEL
TRABAJO

8. ANTECEDENTES PRELIMINARES

9. DEFINICION DE ALCANCES Y
OBJETIVOS ESPECIFICOS AUDITORIA

10. RIESGOS RELEVANTES Y CONTROLES CLAVES
PARA EVALUACION PROFUNDA Y DETALLADA

- Evaluación Detallada Gestión de Riesgos
- Plan de Pruebas y Interrogación Base Datos/Muestreo

Objetivos Proceso

Deben ser fácilmente entendibles y medibles
Deben estar especificados por Responsable Proceso
(Ficha de Información)

- **Estratégicos:** ¿Cuáles objetivos estratégicos de la Organización afecta o influye el proceso y cómo?

Ejemplo: El Proceso de Venta de Cuenta Rut apoya la inclusión financiera, es decir, interesa que el cliente use la Cuenta RUT y lo haga por los medios digitales disponibles.

- **Operacionales:** ¿Por qué existe este proceso? **Atributos** de calidad, exactitud, puntualidad, integridad o control. Asegurar eficiencia, eficacia o protección de activos.
- **Informe:** Necesidades respecto de informes **confiables**, sean internos o externos/Reportes normativos.
- **Cumplimiento:** con **requisitos o exigencias** en el proceso respecto de Leyes y Regulaciones Externas /Contractuales

Otra pregunta que ayuda a especificar los objetivos del proceso. ¿Qué logros deben conseguir los empleados para ser reconocidos por la Gerencia o clientes respecto a este proceso?

- ¿Por qué debemos comprender los objetivos del proceso antes de verlo y sentirlo en terreno? Queremos que cambie y mejore.

Objetivos
Proceso



Indicadores Claves de Desempeño (KPI) asociados a los objetivos principales del proceso:

- Deben existir KPI con los cuales se supervisa el desempeño del proceso y de su eficiencia con la que se lleva a cabo.

Características KPI

- Alineado con Objetivos
- Relevante
- Medible, con información cuantificable para determinar desempeño exitoso.
- Disponible en el momento indicado.
- Articulado para los participantes del proceso y que éstos puedan mejorar.

**Proceso y
su
Gobierno**

Metodología Gestión de Procesos en el Banco



Aporte de valor : Caso Venta Cuenta RUT

- ¿El **alcance de gestión** establecido del proceso es consistente con los objetivos Estratégicos (**Etapa 1**)
 Antes de Auditoría: Hasta Entrega de Tarjeta al Cliente.
 Después de Auditoría: Hasta enseñarle al cliente a usar la Tarjeta en los Medios Digitales .
- ¿Sobre qué base, KPIs, las plataformas de ventas reciben **incentivos** de desempeño? (**Etapa 2**) Antes de Auditoría: Por Número de Cuentas.
 Después de Auditoría: Por el uso. O por el uso en Canales Digitales ?

COMPRESIÓN DEL GOBIERNO, SUPERVISIÓN SOBRE PROCESO Y ROLES AREAS PARTICIPANTES

Principio 1: Ejerce Supervisión Directorio

- Opera Independiente
- Aprobación Objetivos, Modelo Niveles de Tolerancia.
- Aprobación de Políticas
- Aprobación de metas, Indicadores e incentivos
- Formalizadas en Actas las decisiones.

Principio 2: Gobernanza y Modelo Operacional

- Estructura con dotación consistente
- Aprobación de Roles, Responsabilidades
- Consideración sobre supervisión de Proveedores Externos Críticos al proceso.
- Líneas de Reporte coherentes con estructura aprobada.
- Aprobación Atribuciones

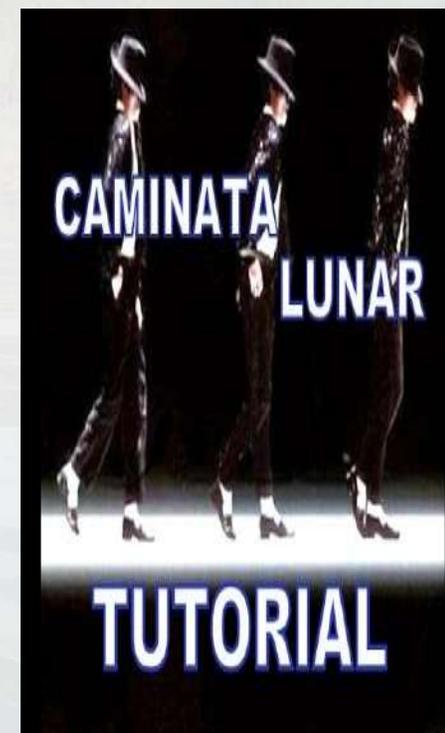
Principio 5: Hacer Cumplir las Responsabilidades

- Informarse de Desempeño
- Informarse Gestión Riesgos
- Informarse de Cumplimiento de Políticas y Uso de Atribuciones (Controles)
- Cumplimiento de Regulaciones
- Informarse de medidas disciplinarias aplicadas.

Gestión de Riesgos

EVALUAMOS LA GESTION DE LOS RIESGOS DEL PROCESO

- Consideramos las **evaluaciones de riesgos de otras áreas** del Banco en apoyo a los responsables de procesos, por ejemplo, matrices de riesgo operacional.
- Como auditoría interna, **evaluamos la consistencia de dicha identificación y evaluación** contra nuestro análisis de los objetivos y comprensión del proceso (Ver y Sentir). **Caminata Lunar.**
- Cuestionamos si la identificación de riesgos se hizo a un **nivel específico o punto de falla?**



Gestión de Riesgos

EVALUAMOS LA GESTION DE LOS RIESGOS DEL PROCESO

- **Riesgo específicos:**
 - **Qué puede fallar:** “No lograr inclusión financiera
 - **Cómo/Por qué puede fallar:** ...porque cliente de Cuenta RUT no sabe activarla en los canales digitales
 - **Quién puede fallar:** dado que el Ejecutivo de Ventas no lo educó
 - **Dónde puede fallar:**en la entrega de la Tarjeta” (Actividad del Proceso)
- También nos preocupamos que los riesgos **estén bien evaluados (Impacto/Probabilidad)**
- **Agregamos/seleccionamos riesgos relevantes para su análisis en la auditoría.**

Gestión de Riesgos



¿Cuáles son los KRI del Proceso (Indicador Clave de Riesgo)?

Proporcionan información sobre el **nivel de riesgo**.

Debe ser: **Prospectivo**, Enfocados en lo que está apareciendo

Indican la necesidad de **tomar acciones**.

- **Cuestionamos** los KRI existentes para **Monitoreo de Riesgos** del Proceso (Paneles de Control)

Ejemplo Venta Cuenta RUT:

Antes de Auditoría: Otros indicadores

Después de Auditoría: % de Tarjetas Vendidas No Activadas en Canales Digitales a las 48 hrs. respecto de Cuentas Rut Vendidas. Tolerancia 2%.

Gestión de Controles

- **Evaluamos** las actividades de control y/o monitoreo claves identificadas y calificadas por otros, que permiten mitigar o cubren el riesgo.
- **No todas las actividades** que contempla un proceso son **actividades de control** (verbo: verificar, revisar, autorizar, etc.).
- **Criterios Evaluación:** Oportunidad, Cobertura, Documentación/Difusión, Evidencia, Segregación, Grado de Automatización.
- Cuánto **disminuyó** el riesgo inherente y **en cuánto quedó el riesgo residual?**
- La ausencia de los **controles claves**, podría dificultar el logro de los objetivos del proceso. En este caso, la inclusión financiera.

Gestión de Controles

KCI (Indicador Controles Claves)



Sirven para monitorear el % de cumplimiento de actividades de control claves.

Ejemplo:

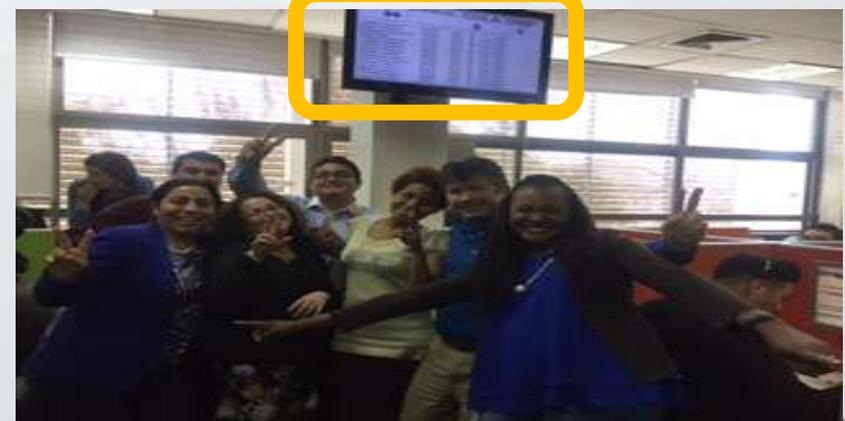
- % de llamadas de bienvenida efectuadas a nuevos clientes.

Necesitamos de Paneles Integrales

KPI

KRI

KCI



4. Conclusiones



2 Principios Fundamentales

- "Alineada con las estrategias, objetivos y riesgos de la Organización" y
- "Hace análisis profundos, es proactiva y está orientada al futuro"



Asegure que todas las líneas jueguen bien Alineadas con la estrategia.



Directorio: Supervisión Efectiva

Alta Gerencia: Gestión Integral



VER – SENTIR – CAMBIAR

BIBLIOGRAFIA

www.felaban.net

Segundo Informe Inclusión Financiera, Octubre 2016

www.oceg.org

GRC 2016

www.bis.org

Principios de Gobierno Corporativo – Julio 2015

www.theiia.org

Marco Práctica Profesional de la Auditoría Interna
(MIPP) – Enero 2017

[Norton/Kaplan](#)

Integrando la Estrategia con las Operaciones

www.coso.org

COSO ERM 2017

www.bancoestado.cl

Información de Contacto

“PROGRESAR COMPARTIENDO”

Muchas Gracias.

Hernán Rebolledo Migliardi, CIA, CRMA, QA, ISO 31000, 22301 y 27005
Jefe de Auditoría Operacional
BancoEstado

hreboll1@bancoestado.cl

Preguntas y Respuestas