

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES



Implementación de matrices de riesgos para fortalecer la
planificación y ejecución de auditorías internas en una empresa del
sector casinos

Trabajo de Suficiencia Profesional para obtener el título
profesional de Contador Público que presenta:

Mario Jesús Villanueva Espinoza

Asesor

Dante Raúl Torres Martínez

Lima, 2025

INFORME DE SIMILITUD

Yo, Dante Raúl Torres Martínez, docente de la Facultad de Ciencias Contables de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor del Trabajo de Suficiencia profesional (TSP) titulado:

"Implementación de matrices de riesgos para fortalecer la planificación y ejecución de auditorías internas en una empresa del sector casinos"

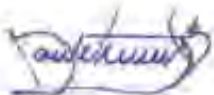
del autor:

MARIO JESÚS VILLANUEVA ESPINOZA

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de **11%**. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el **22/09/2025**.
- Este reporte de similitud de 11%, excluye citas y referencias y con filtro de exclusión de 10 palabras coincidentes.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: , Lima, 22 de septiembre del 2025

Apellidos y nombres completos del asesor / de la asesora: Torres Martínez, Dante Raúl	
DNI: 07203069	Firma
ORCID: 0000-0002-9401-7668	

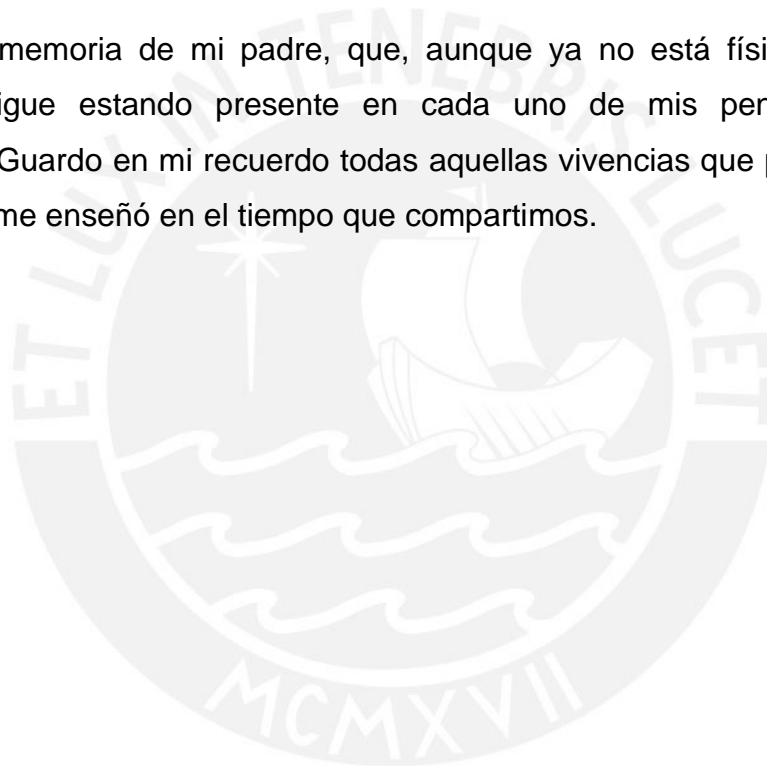


Dedicatoria

A mi madre, quien ha sido mi inspiración y mi mayor apoyo a lo largo de este camino. Sin su ayuda ni los sacrificios que ella ha hecho por mí y por toda mi familia, no habría podido conseguir mis metas ni disfrutar de toda mi vida profesional.

A mi familia, que ha estado siempre presente para mí. Sin su apoyo incondicional y desinteresado no habría podido acceder a la educación de tan alto nivel que gocé ni la calidad de vida que se me brindó desde pequeño y me permitió ser una persona de bien y ejercer mi carrera.

A la memoria de mi padre, que, aunque ya no está físicamente con nosotros, sigue estando presente en cada uno de mis pensamientos y decisiones. Guardo en mi recuerdo todas aquellas vivencias que pasé con él y todo lo que me enseñó en el tiempo que compartimos.



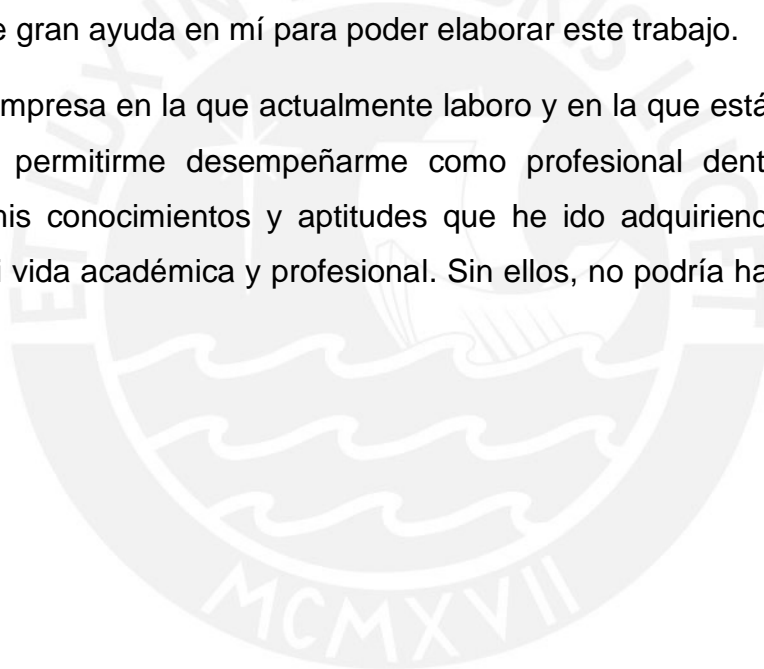
Agradecimiento

Agradezco a Dios por darme fortaleza y optimismo en cada camino que he recorrido durante mi vida tanto a nivel académico y profesional, como personal.

A mi madre, mis hermanos y toda mi familia en general, quienes con su apoyo y confianza incondicional permitieron que siempre me mantenga firme en la consecución de mis metas. Sin ellos, nada de esto habría sido posible.

A mi asesor, Dante Torres, por su orientación durante todo este proceso y por el tiempo dedicado en la revisión y pulido de cada uno de mis avances. Su apoyo fue de gran ayuda en mí para poder elaborar este trabajo.

A la empresa en la que actualmente laboro y en la que está basado este trabajo, por permitirme desempeñarme como profesional dentro de ella y demostrar mis conocimientos y aptitudes que he ido adquiriendo y puliendo dentro de mi vida académica y profesional. Sin ellos, no podría haber realizado este trabajo.



Resumen

El presente trabajo de suficiencia profesional está enfocado en el desarrollo e implementación de matrices de riesgo como herramienta para el fortalecimiento de los procesos de planificación y ejecución de las auditorías internas realizadas en una compañía del sector de casinos. Esta propuesta se sustenta en un enfoque basado en riesgos, el cual está alineado con las Normas Internacionales de auditoría interna con el objetivo de priorizar procesos y riesgos críticos de las tres principales áreas del negocio: mesas de juego, máquinas tragamonedas y negocio digital. Este trabajo se realiza en tres etapas. En la primera, se identifican y evalúan los riesgos inherentes a cada una de las áreas. En la segunda, se elaboran las matrices de riesgo, las cuales permiten clasificar los riesgos de acuerdo con su criticidad y ordenarlos jerárquicamente. Finalmente, los hallazgos identificados son integrados al plan de auditoría interna, lo que permite mejorar el proceso existente, logrando así procesos más eficientes, una mayor prevención en base a estos y una mejor alineación entre la toma de acciones del área de auditoría con los objetivos estratégicos establecidos por la compañía. Así, los resultados alcanzados demuestran que la implementación de matrices de riesgo ha permitido que el área de auditoría pueda enfocar y utilizar de mejor manera sus recursos, logrando así acortar tiempos en revisiones de menor relevancia, reducir incidentes operativos y reforzar el cumplimiento del marco normativo aplicable a la industria.

Palabras clave: auditoría interna, gestión de riesgos, matrices de riesgo, control interno, casinos, cumplimiento normativo.

Abstract

This project focuses on the development and implementation of risk matrices as a tool to strengthen the planning and execution processes of internal audits carried out in a company within the casino sector. The proposal is based on a risk-based approach aligned with the Global Internal Audit Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, aiming to prioritize critical processes and risks in the company's three main business areas: table games, slot machines, and digital gaming. The work was developed in three stages. In the first, the inherent risks of each business area were identified and evaluated. In the second, risk matrices were prepared to classify and rank risks according to their criticality. Finally, the identified findings were integrated into the internal audit plan, improving the existing process, achieving greater efficiency, better prevention based on risk levels, and stronger alignment between the audit area's actions and the company's strategic objectives. The results demonstrate that the implementation of risk matrices enabled the internal audit function to focus and use its resources more effectively, shorten the time devoted to less relevant reviews, reduce operational incidents, and strengthen compliance with the regulatory framework applicable to the industry.

Palabras clave: internal audit, risk management, risk matrices, internal control, casinos, regulatory compliance.

Índice general

CAPÍTULO I: CONTEXTO DEL TRABAJO	5
1.1. Datos generales de la empresa	5
1.2. Actividad principal de la empresa	5
1.3. Reseña histórica de la empresa	5
1.4. Organigrama de la empresa	6
1.5. Descripción del área donde realiza sus actividades profesionales	8
CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
2.1. Situación problemática de la entidad	12
2.2. Formulación del problema	12
2.3. Objetivos de la actividad de mejora	14
2.3.1. Objetivo principal	15
2.3.2. Objetivos secundarios	15
2.4. Justificación de la actividad profesional	15
CAPÍTULO III: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	16
3.1. Bases teóricas	16
3.2. Conceptos clave	18
3.3. Marco conceptual	25
3.4. Marco normativo, regulatorio o legal	27
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE SOLUCIÓN	30
4.1. Descripción de las actividades propuestas	30
4.2. Descripción de las actividades de mejora	31
CAPÍTULO V: IMPLEMENTACIÓN Y SOLUCIÓN	37
5.1. Implementación de las actividades de mejora	37
5.1.1. Planificación y Coordinación	37
5.1.2. Construcción de Matrices de Riesgo por Área	38
5.1.3. Capacitación y socialización	46
5.1.4. Integración en el ciclo de auditoría	46
5.2. Presentación de Resultados	47
5.3. Dificultades encontradas	52
5.3.1. Disponibilidad y calidad de la información	52
5.3.2. Resistencia al cambio por parte del personal operativo	53
5.3.3. Limitaciones de tiempo y recursos	53
5.3.4. Evaluación de riesgos emergentes	53

5.3.5.	Homologación de criterios de calificación	53
5.4.	Análisis de la implementación	54
5.4.1.	Coherencia con la planificación inicial	54
5.4.2.	Eficiencia en la priorización de auditorías	54
5.4.3.	Integración con la gestión operativa y estratégica	55
5.4.4.	Fortalecimiento del enfoque preventivo	55
5.4.5.	Áreas de mejora identificadas	55
5.5.	Reflexión sobre competencias profesionales desarrolladas	56
5.5.1.	Competencias técnicas en gestión de riesgos	56
5.5.2.	Capacidad analítica y pensamiento crítico	56
5.5.3.	Competencias en comunicación y presentación de resultados	57
5.5.4.	Gestión del cambio y liderazgo	57
5.5.5.	Organización y manejo de recursos	57
CAPÍTULO VI: VALORACIÓN DEL IMPACTO		58
6.1.	Evaluación del Impacto de la propuesta	58
6.2.	Aporte del candidato en la mejora de la empresa	60
CONCLUSIONES		62
RECOMENDACIONES		63
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		64

Índice de figuras

Figura 1 Línea de tiempo de la compañía	6
Figura 2 Organigrama General	7
Figura 3 Organigrama de la gerencia de Gobernanza y Cumplimiento	8
Figura 4 Matriz de riesgos 5x5	22
Figura 5 Nivel de Probabilidad	23
Figura 6 Nivel de Impacto	24
Figura 7 Nivel de Riesgo	25
Figura 8 Diagrama del Proceso de mejora basado en matrices de riesgo	35
Figura 9 Matriz de riesgos - Mesas de Juego	41
Figura 10 Matriz de riesgos - Máquinas Tragamonedas	43
Figura 11 Matriz de riesgos - Negocio Digital	45
Figura 12 Priorización de auditorías	46
Figura 13 Indicadores de seguimiento de auditorías	47
Figura 14 Gráfico de riesgo residual - Máquinas tragamonedas	49
Figura 15 Gráfico de riesgo residual - Mesas de Juego	50
Figura 16 Gráfico de riesgo residual - Negocio Digital	51

Introducción

El sector de los casinos ha presentado, en el mercado peruano, un creciente desarrollo en los últimos años, caracterizándose por la apertura de nuevas salas de juego, el uso de máquinas tragamonedas y la consolidación del negocio digital por medio de plataformas online y apuestas deportivas. Este, si bien ha enfatizado la actividad del sector, también ha traído consigo una serie de desafíos en materia de la gestión de riesgos y el fortalecimiento de los sistemas de control interno. En este caso, la Empresa A, que es objeto de este estudio, ha notado la necesidad de contar con medios que le permita anticipar, medir y mitigar estos, por lo que la auditoría interna pasa a ser un punto estratégico para garantizar procesos más eficaces y transparentes.

La propuesta principal consiste en implementar matrices de riesgo como herramienta para mejorar la planificación y ejecución de auditorías internas en tres áreas clave: mesas de juego, máquinas tragamonedas y negocio digital. Asimismo, junto con la incorporación de la metodología 5x5 de probabilidad e impacto, se pretende dar importancia a los procesos más expuestos, apuntalar los controles existentes y reducir la probabilidad de que se produzcan fraudes, incumplimientos normativos o errores operativos.

El trabajo se estructura en 6 capítulos. En el Capítulo I, se presenta a la empresa y a su industria. El Capítulo II desarrolla la problemática, los objetivos y la justificación del desarrollo del presente documento. En el Capítulo III se expone el marco teórico; es decir, se desarrolla una revisión sobre los conceptos de auditoría interna y gestión de riesgos asociados al proyecto. El Capítulo IV describe la propuesta metodológica de implementación de matrices de riesgos. El Capítulo V refleja el proceso de aplicación y los resultados obtenidos en las áreas de análisis. Por último, el Capítulo VI muestra la valoración del impacto del trabajo y a las conclusiones se ha llegado con el desarrollo del trabajo.

A través de este trabajo se pretende evidenciar que la inclusión de matrices de riesgo en la auditoría interna permite que la empresa, desde un enfoque integral, pueda gestionar de forma más adecuada los riesgos a los que se ve expuesto. Asimismo, también contribuye a la sostenibilidad de la empresa en el marco de un mercado regulado y en continua evolución.

CAPÍTULO I: CONTEXTO DEL TRABAJO

1.1. Datos generales de la empresa

El presente trabajo se centra en las operaciones llevadas a cabo por la Empresa A, una compañía peruana que se dedica a la explotación de juegos de azar en sus versiones presenciales y en línea. Las actividades de esta se encuentran regidas por las normas de Reglamento del Decreto Supremo N.º 015-2017-MINCETUR, normativa de control de casinos y tragamonedas, los regímenes de supervisión y de sanción en el Perú, las cuales incluyen las reglas aplicables a la operación, el deber de contar con sistemas robustos de control interno y cumplimiento de obligaciones para las empresas de este sector, lo cual refuerza el significado estratégico de la actividad de auditoría interna.

1.2. Actividad principal de la empresa

La principal actividad de la Empresa A consiste en operar salas de juego a través de mesas de casino y máquinas tragamonedas, así como en ofrecer apuestas deportivas y juegos de casino en línea. Su sede principal se ubica en el distrito de Miraflores, en la ciudad de Lima, en donde ha logrado consolidar una posición relevante dentro del sector de entretenimiento. Actualmente, la compañía cuenta con alrededor de 1,100 colaboradores distribuidos entre todas sus áreas. En su sede física dispone de aproximadamente 50 mesas de juego (incluyendo naipes y ruleta) y más de 1,000 máquinas tragamonedas, lo que permite atender a un promedio mensual de 20,000 visitantes.

Complementariamente, el canal digital ha ido creciendo de manera continuada en el número de usuarios durante los últimos años, aunque aún está en proceso de consolidarse. En este sentido, la combinación de operaciones físicas y virtuales plantea un escenario complejo que amerita robustecer los procesos de control interno y de auditoría. En este entorno digital surgen también nuevas amenazas como ciberataques, fraudes en entornos digitales, suplantación de los fabricantes, fraude en medios de pago electrónicos e incorrecta utilización de datos personales, lo cual refuerza la necesidad de consolidar herramientas para una adecuada gestión de riesgos.

1.3. Reseña histórica de la empresa

Durante el desarrollo de sus operaciones, la Empresa A ha llevado un camino de crecimiento y transformación, tanto en sus áreas operativas presenciales, como en su incursión recién en el mundo digital. Esta transformación ha estado marcada por diversos hitos que exponen la capacidad de la empresa de adaptarse a los cambios regulatorios, tecnológicos y de mercado propios de la industria.

La Figura 1 muestra una línea de tiempo que detalla los principales hechos de la organización, como la ampliación de su red de mesas y máquinas, la adopción de nuevos controles tecnológicos y la explotación de plataformas para el negocio digital (apuestas deportivas y casino online). Estos eventos son esenciales para contextualizar la presente propuesta de mejora del proceso de auditoría interna, en el marco del cual se articula la posibilidad de contribuir a alcanzar una gestión de riesgos más desarrollada y asegurar la sostenibilidad de la firma en un entorno altamente comprometido y regulado.

Figura 1

Línea de tiempo de la compañía

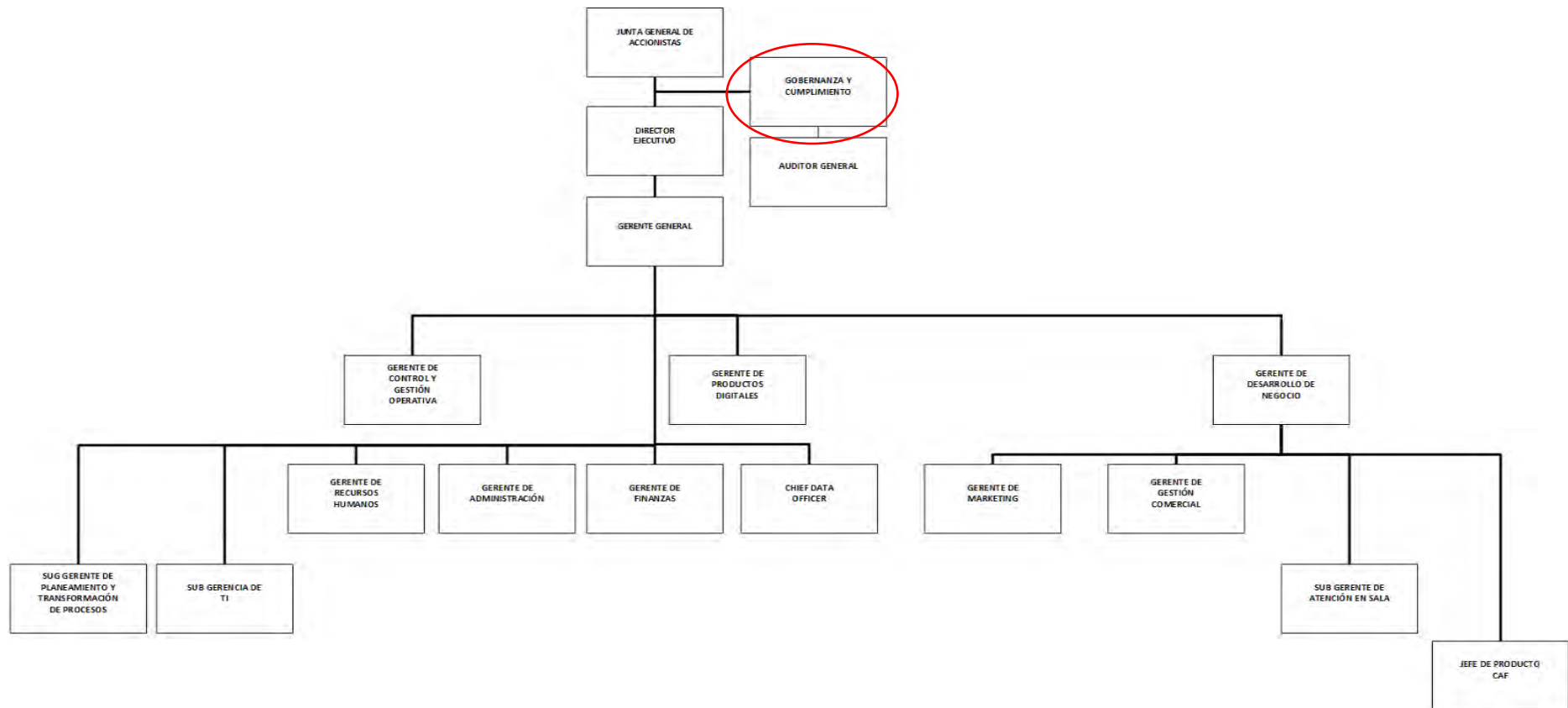


Nota. Elaborado en función a la información de la empresa.

1.4. Organigrama de la empresa

Por otra parte, en la figura 2 se puede observar el organigrama general de la empresa, el cual recoge la distribución de las diversas gerencias que componen la compañía. Así, este organigrama no solo permite conocer las escalas de autoridad y de coordinación en la organización, sino que también se permite delimitar responsabilidades de cada uno de los procesos, así como los niveles de supervisión para una buena gestión y evaluación de riesgos.

Figura 2
Organigrama General



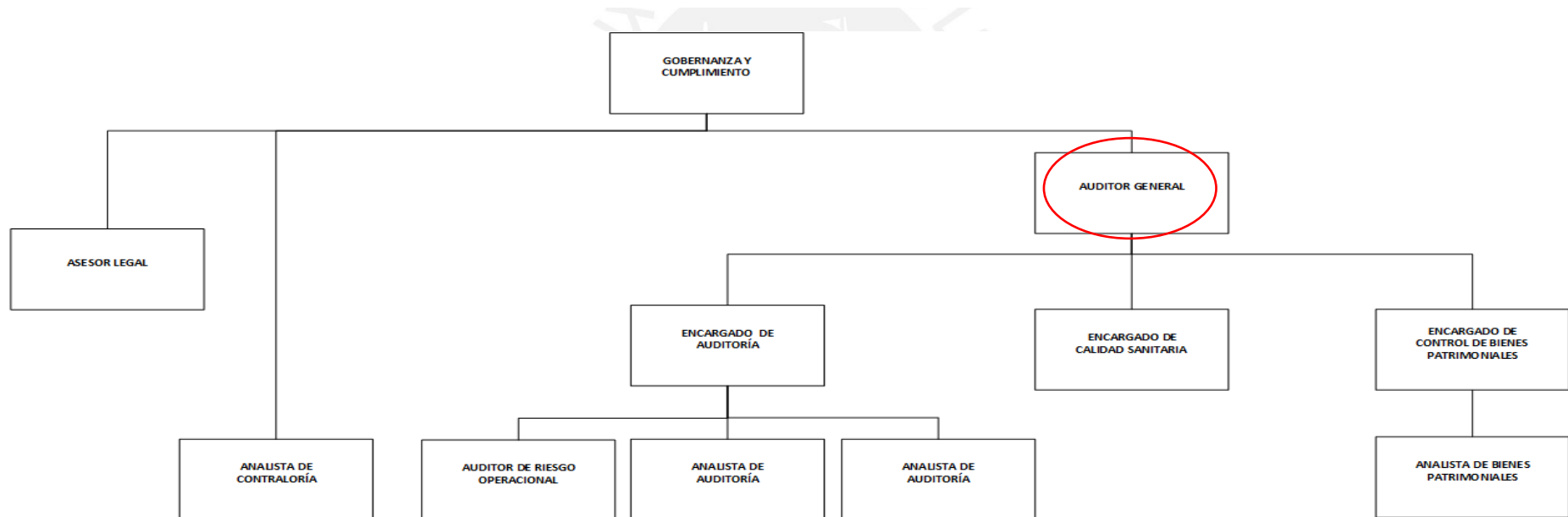
Nota. *Elaborado en función a la información de la empresa.*

1.5. Descripción del área donde realiza sus actividades profesionales

En la Figura 3 se detalla la estructura de la gerencia de Gobernanza y Cumplimiento en la que se encuentra el área de auditoría interna. Este mapa organizacional evidencia los flujos de reporte y la independencia necesaria para el adecuado funcionamiento del control interno.

Figura 3

Organigrama de la gerencia de Gobernanza y Cumplimiento



Nota. Elaborado en función a la información de la empresa

Si bien el área de auditoría interna se encuentra dentro de la Gerencia de Gobernanza y Cumplimiento, es importante precisar que dicha gerencia mantiene una dependencia directa de la Junta de Accionistas, sin subordinación al Gerente General ni a las áreas operativas de la organización. Este diseño organizativo garantiza la independencia funcional y objetividad de la auditoría, en concordancia con los principios establecidos en las Normas Globales de auditoría interna (Instituto de Auditores Internos, 2024), permitiendo el adecuado ejercicio de sus responsabilidades de evaluación, supervisión y asesoramiento respecto de la eficacia del sistema de control interno, gestión de riesgos y gobierno corporativo.

Si bien la compañía no forma parte de un grupo empresarial enfocado en la industria del entretenimiento y su alcance se limita al ámbito nacional, la complejidad de sus operaciones, la alta rotación de efectivo y la diversidad de procesos internos generan que su funcionamiento se asemeja al de organizaciones con estructuras corporativas más amplias. De sus principales áreas de operación se pueden mencionar las siguientes: mesas de juego, máquinas tragamonedas, negocio digital, el área de la caja, incluyendo un área comercial la cual se destaca por ser la que se encarga, entre otros asuntos, de gestionar la fidelización y la captación de clientes.

La función de auditoría interna contribuye significativamente a la creación de valor organizacional cuando actúa con independencia y un enfoque basado en riesgos (Alzeban, 2021). En esta línea, la función de auditoría interna tiene un carácter estratégico dentro de la empresa, por estar directamente relacionada con los objetivos corporativos y con la toma de decisiones de la Gerencia General. Debido a esta proximidad con los niveles de dirección, el área participa de forma activa en la identificación de riesgos y su gestión, la evaluación de los procesos críticos y la propuesta de mejoras operativas. De esta manera, traspasa el aseguramiento como rol tradicional para convertirse en socia estratégica y agente de consulta, colaboradora de la toma de decisiones basadas en evidencias y configuradora de la gobernanza organizacional.

La auditoría interna constituye uno de los aspectos más relevantes de la eficacia en la gobernanza. Este aspecto aporta el aseguramiento independiente

que la organización puede ofrecer respecto de los procesos de gestión de riesgos, control de estos y gobernanza de la organización (Instituto de Auditores Internos, 2024). Por lo que, la importancia del área de auditoría interna se realiza aún más en una industria tan altamente regulada y competitiva como la de los juegos de azar y las apuestas, donde la gestión de los riesgos operacionales es también característica clave para asegurar la continuidad del negocio.

Las empresas cuya actividad principal está constituida por actividades de juego y entretenimiento tienen unas características operativas que aumentan el nivel de exposición a los riesgos. En este sentido, se destacan el elevado volumen de dinero que manejan, la cantidad de clientes que bien deben de ser atendidos o también la vulnerabilidad a los riesgos reputacionales y de cumplimiento. Todas ellas son características que requieren de sistemas de control de la gestión o de control de tipo interno bien diseñados y eficientes (COSO, 2017).

Desde este concepto, la adopción de un modelo de auditoría interna basado en riesgos se transforma en una herramienta clave para que la organización pueda tener una visión global sobre su nivel de exposición, priorizando así procesos relevantes y la toma de decisiones informadas que potencien o rediseñan los controles internos, aportando a una gestión más preventiva y eficiente. Además, como se sabe y de acuerdo con PwC (2021), las organizaciones están transformando la auditoría interna hacia un rol de asesoría estratégica orientado a la confianza y resiliencia.

Otro punto importante que hace que el trabajo que aquí se expone cobre especial relevancia es el actual contexto de la empresa, que está en un proceso de cambio institucional orientado al diseño e implementación de un modelo de gobierno corporativo, persiguiendo una estructura organizativa clara, con funciones y responsabilidades definidas, y con mecanismos de supervisión y control formal, sin los cuales no sería posible la transparencia, la gestión eficiente y la sostenibilidad en el tiempo.

En este sentido, el presente trabajo plantea la integración de matrices de los riesgos que constituyen un elemento técnico importante para mejorar los procesos de gobernanza, puesto que aportan una visión sistemática, ordenada

y preventiva para los riesgos inherentes y residuales de cada unidad de negocio. Esta herramienta permite directamente articular los objetivos estratégicos con los riesgos operacionales, de forma que las diversas áreas de la compañía y, en especial, el Comité de Auditoría conformado por, entre otros miembros, la Gerencia General y el Controller de la compañía, dispongan de información clara y en el momento adecuado para la toma de decisiones.

Así, la propuesta de mejora, no sólo refuerza la eficacia del proceso de auditoría, sino que, también se articula con la transformación institucional que viene atravesando la organización. De esta forma, y como elemento de este proyecto, se delimitan adecuadamente las funciones, responsabilidades y/o procedimientos de cada área y de cada nivel jerárquico para propiciar el cumplimiento del marco normativo aplicable de modo más efectivo y obtener una mayor eficiencia operacional.

En línea con esto, un enfoque de auditoría basado en el riesgo permite priorizar los recursos de la auditoría interna en aquellas áreas donde hay más riesgo y, de esta forma, contribuir al mayor valor posible para la organización (Frigo & Anderson, 2011). Esto permite priorizar los esfuerzos de auditoría según el nivel de exposición de los procesos críticos, optimizar la asignación de recursos y mejorar la cobertura de revisión, contribuyendo a una función más preventiva y proactiva centrada en la gestión de los riesgos de forma eficiente (Nguyen et al., 2024).

Así, la propuesta fundamental del área de la auditoría interna es la utilización de matrices de riesgo como herramienta técnica para las auditorías. Esta medida se encuentra conectada con el proceso de cambio de la estructura organizativa por el que atraviesa la organización, y aporta al mismo tiempo al fortalecimiento de la estructura de control y a la solidificación de una cultura preventiva centrada en la gestión de los riesgos de forma eficiente.

CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En ausencia de una priorización sistemática de riesgos, la cobertura de la auditoría tiende a dispersarse y los esfuerzos no se orientan a los procesos de mayor exposición. La literatura evidencia que el fortalecimiento de la auditoría interna se asocia con reducciones en el riesgo percibido y una mayor eficiencia operativa (Carcello, Eulerich, Masli, & Wood, 2020). En este contexto, el presente trabajo propone un esquema de planificación basado en riesgos que concentra los recursos en áreas críticas.

La solución se fundamenta en la priorización de auditorías mediante una matriz de riesgos que valora la probabilidad y el impacto de los riesgos, lo que permite asignar el esfuerzo de revisión de manera más objetiva. La evidencia empírica reciente respalda que este enfoque eleva la productividad institucional y mejora la asignación de recursos como señalan Delgado y Rojas (2023).

2.1. Situación problemática de la entidad

En la actualidad, el proceso de auditoría interna de la empresa A enfrenta una limitación metodológica importante: la ausencia de un enfoque estructurado basado en riesgos. Así, actualmente la planificación de las auditorías se realiza anualmente y las áreas o procesos a revisar son definidos principalmente en función de las opiniones de los miembros del Comité de Auditoría, sin contar con un análisis técnico que priorice las áreas más críticas según su nivel de riesgo (Mujalli, 2024).

Esta forma de planificación puede generar demoras en la identificación de procesos vulnerables, ineficiencias en la asignación de recursos de auditoría y una cobertura limitada, afectando la efectividad del control interno y exponiendo a la empresa a potenciales eventos de riesgo no mitigados oportunamente, ya que, como menciona Pickett (2017), cuando los planes de auditoría se basan únicamente en la experiencia subjetiva de los directivos, se corre el riesgo de dejar fuera áreas críticas que podrían estar expuestas a amenazas significativas no percibidas.

Dado que la actividad principal de la organización está directamente relacionada con la gestión de grandes volúmenes de efectivo, transacciones frecuentes y contacto permanente con el público, los riesgos operacionales

tienen un impacto elevado en la continuidad y rentabilidad del negocio. Así, como menciona Lam (2014), la identificación y evaluación sistemática de riesgos permite a las organizaciones anticipar eventos potencialmente adversos, priorizar los riesgos más significativos y establecer respuestas oportunas. Por lo tanto, el contar con una herramienta que ayude a identificar, clasificar y priorizar estos en función de su nivel de criticidad se convierte en una condición necesaria para una eficaz gestión del proceso de auditoría.

2.2. Formulación del problema

La situación expuesta se produce bajo un contexto de crecimiento operativo, en el que la compañía ha conseguido consolidar sus actividades presenciales y, a su vez, expandirse en el entorno digital. Sin embargo, esta transición no ha venido acompañada de una actualización de la auditoría interna de la compañía. Pese a que la organización cuenta con un plan anual de tareas de auditoría dicho plan no encuentra soporte en un sistema institucional de gestión de riesgos que provea matrices de apoyo técnico a la decisión.

Igualmente, la carencia de un modelo de gobierno corporativo formal y la falta de herramientas para llevar a cabo el análisis de riesgos dentro de la auditoría, ha hecho que la empresa no sea capaz de llevar a cabo una valoración objetiva de la exposición a la que está sometido cada uno de los procesos, tal y como indica el marco de trabajo del COSO (ERM, 2017), puesto que no tener un sistema de gestión de riesgos bien estructurado puede dar lugar a una visión parcializada de los riesgos empresariales y hacer que la eficiencia de los controles y el cumplimiento de los objetivos estratégicos se vean afectados.

Por otra parte, la situación se ha deteriorado por la insuficiencia de recursos en gestión de riesgos junto con la necesidad de concentrar las actividades en las prácticas operativas del día a día. En este sentido el personal de auditoría interna se ha visto en la necesidad de actuar más bien de manera reactiva (ante incidentes o hallazgos que puedan suceder), y no de modo anticipatorio a través de evaluaciones sistemáticas y estratégicas.

Los actores claves de esta problemática han sido el equipo de auditoría interna, que es responsable de la ejecución de las revisiones periódicas; la Gerencia General, que participa activamente en la definición de las áreas

revisadas; y el Comité de Auditoría, que es el responsable de establecer las prioridades del plan de auditoría del año. También a eso habrá que sumarle las gerencias operativas y de soporte, implicadas en los procesos de revisión en función de su experiencia o por las inquietudes particulares que surgen en determinados procedimientos. No obstante, la carencia de una herramienta objetiva para la evaluación de riesgos ha restringido la capacidad de todos estos actores para tomar decisiones basadas en criterios técnicos y estratégicos.

Entre las principales causas que originaron esta situación se identifican:

- Ausencia de un modelo institucional de gestión de riesgos, que debería funcionar como base para priorizar procesos.
- Falta de metodologías sistemáticas, como matrices de riesgos, dentro del área de auditoría.
- Modelo de auditoría centrado en la experiencia empírica de los miembros del Comité, en lugar de un análisis estructurado.
- Crecimiento del negocio en la modalidad online, lo que ha incrementado la exposición a nuevos riesgos no suficientemente evaluados.
- Periodo de transición institucional, en el cual todavía se están redefiniendo estructuras y responsabilidades, lo que ha limitado la implementación de herramientas nuevas.

2.3. Objetivos de la actividad de mejora

El objetivo de la mejora propuesta fue implementar un enfoque de auditoría interna basado en riesgos, a través del diseño y aplicación de matrices de riesgos que permitan identificar, analizar y priorizar los riesgos operacionales por área y proceso. Se buscó con esto optimizar la planificación del plan anual de auditoría, lograr una mayor eficiencia en el uso de los recursos, alinear la función de auditoría con los objetivos estratégicos de la empresa, y fortalecer la capacidad de prevención y detección de incidentes de control. De este modo, el objetivo general es el siguiente:

2.3.1. Objetivo principal

Implementar un enfoque de auditoría interna basado en riesgos, sustentado en la elaboración de matrices de riesgos operacionales, con el propósito de facilitar la priorización de los procesos a auditar y fortalecer la toma de decisiones estratégicas en la empresa A.

2.3.2. Objetivos secundarios

- a) Efectuar un levantamiento organizado de los riesgos operacionales presentes en las principales áreas de negocio, identificando sus causas, consecuencias, controles vigentes y nivel de exposición.
- b) Diseñar matrices de riesgos que funcionen como herramientas técnicas de apoyo para la planificación de auditorías, de manera que se focalicen los esfuerzos de revisión en los procesos con mayor nivel de riesgo.
- c) Formular recomendaciones prácticas que orienten la implementación progresiva de un modelo de auditoría interna basado en riesgos, promoviendo un enfoque preventivo y alineado con los objetivos estratégicos de la organización.

2.4. Justificación de la actividad profesional

Esta mejora tuvo un impacto determinante en la profesionalización de la propuesta de auditoría interna en la empresa A, toda vez que la realización de auditorías dejó de depender de criterios subjetivos para permitir decisiones más fundamentadas, basándose en información objetiva. La implementación de matrices de riesgos también permitió incrementar la capacidad de priorización de auditorías, a la vez que estableció una base técnica sólida, que serviría para orientar futuras decisiones relacionadas con el control y la prevención. Igualmente, la propuesta se alinea con el proceso de transición institucional hacia un modelo de gobierno corporativo más fuerte, contribuyendo al fortalecimiento de la gestión interna y el cumplimiento del marco normativo del sector.

En resumen, la implementación de un enfoque de auditoría basada en riesgos responde a una necesidad vigente en la organización y supone una manera estratégica de permitir la evolución hacia un moderno, eficiente y al mismo tiempo en sintonía con las mejores prácticas en control interno.

CAPÍTULO III: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En los últimos años, la función auditora interna ha sufrido una gran transformación, dado que esta ha ido evolucionando desde una visión centrada únicamente en el cumplimiento regulatorio y financiero a una nueva idea de la auditoría interna más proactiva, estratégica y asociada a la gestión integral de los riesgos (Pickett, 2017). Este cambio hace que la auditoría tenga más valor para las organizaciones, mejor uso de los recursos disponibles y refuerce la toma de decisiones, especialmente en sectores complejos y con una fuerte regulación como el sector de los juegos de azar.

En este sentido, los diferentes conceptos fundamentales que dan soporte a la propuesta del trabajo son de notable trascendencia. La inclusión de marcos de referencia como el COSO ERM (2017) o las Normas Globales de auditoría interna (IIA, 2024) para el presente proyecto son la garantía de que este presenta las mejores prácticas internacionales en auditoría y gestión de riesgos.

Se complementa también con la consideración del sector al que pertenece la compañía en que se basa el presente trabajo, con el contenido del marco legal referente a la industria de casinos en el Perú, el cual establece algunas obligaciones específicas en materia de control, prevención de lavado de activos y en transparencia en las operaciones (MINCETUR, 2002). En este sentido, esta integración teórica y regulatoria refuerza la validez y pertinencia de la propuesta desarrollada en el presente trabajo, por lo cual el presente capítulo desarrolla la fundamentación teórica de la investigación teniendo en consideración diversos aspectos de esta como las bases teóricas, los conceptos clave, el marco conceptual y el marco normativo.

3.1. Bases teóricas

La auditoría interna ha cambiado de un enfoque tradicional centrado en el cumplimiento y el control de la parte financiera hacia otro más estratégico, centrado en la gestión de riesgos. Este cambio es el resultado de la complejidad creciente de las organizaciones: el entorno regulatorio es cada vez más exigente en estos particulares y es importante ir aportando valor a procesos de negocio críticos (Pickett, 2017; Moeller, 2018). Por lo tanto, en el presente apartado nos

referiremos a los atributos de este nuevo enfoque de la auditoría en relación con la empresa objeto de estudio y el propio sector en el cual se desenvuelve.

Auditoría interna y su enfoque basado en riesgos

De conformidad con el Instituto de Auditores Internos (IIA), la auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consultoría, sustentada en el objetivo de crear valor y de contribuir a la mejora continua de las operaciones de la propia organización. A partir de la entrada en vigor de las Normas Globales de auditoría interna 2024 se reafirma la necesidad de que esta se encuentre perfectamente alineada con la estrategia institucional, así como de evaluar de manera sistemática los riesgos que pudiera haber con el objetivo de comprometer el logro de los objetivos organizacionales (Instituto de Auditores Internos, 2024).

En este contexto, el enfoque de tipo de riesgo se afianza como una técnica fundamental que permite que la auditoría interna concilie su disponibilidad de recursos hacia aquellas áreas de mayor exposición o impacto. Así, se pueden priorizar los procesos que entrañan un riesgo significativo para el valor, la reputación o continuidad operativa de la entidad. Esta práctica no solo acelera la ejecución de las labores de auditoría, sino que, además, mejora la capacidad de la alta dirección para desarrollar decisiones fundamentadas en el análisis técnico y objetivo de la situación de los riesgos (Frigo & Anderson, 2017).

Gestión de riesgos empresariales y modelo COSO ERM

El modelo COSO ERM (2017) se ha convertido en uno de los marcos de referencia más famosos y utilizados para la gestión integrada de riesgos en las organizaciones. Este modelo define la gestión de riesgos empresariales (ERM) como el conjunto de cultura, capacidades y prácticas que se integran con la formulación y ejecución de la estrategia, para gestionar los riesgos de manera adecuada y generar valor sostenible a largo plazo (COSO, 2017).

El marco apunta a diversos componentes críticos implicados en la gestión integral: gobierno y cultura, estrategia y la formulación de objetivos, identificación de riesgos, evaluación de riesgos, respuesta a los riesgos, revisión y seguimiento, información y comunicación, y rendimiento.

En el ámbito de la auditoría interna, un modelo como el COSO ERM se torna altamente recomendable, dado que permite realizar una programación de los trabajos de manera más estratégica, alineando para ello los objetivos del área con los riesgos más críticos de la organización; en consecuencia, se mejora la capacidad de la auditoría para aportar valor, contribuir a la toma de decisiones y consolidar también un sistema de control interno sólido y coherente con la estrategia corporativa (Lam, 2014).

Teoría del control interno

El control interno es otro pilar fundamental en la auditoría interna, ya que hace referencia al conjunto de políticas, procedimientos y actividades que lleva a cabo una organización con el objetivo de disminuir el riesgo, asegurar el cumplimiento de la normativa y proteger sus recursos. El sistema de control interno se apoya en cinco componentes: el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y la comunicación, así como la supervisión (COSO, 2017). Bajo un enfoque integrado, el control interno debe concebirse como un proceso continuo que articula los objetivos estratégicos con la gestión de riesgos, asegurando la eficacia de los controles en cada nivel de la entidad (Varela, 2020).

La auditoría interna en la industria de casinos es fundamental en la gestión de los riesgos operativos, financieros y de cumplimiento legal, pues se caracteriza por la regulación estricta y el uso intensivo de efectivo, lo que incrementa la exposición a riesgos asociados como el de fraude, de manipulación de la información o de debilidad de los controles internos. Por lo tanto, la auditoría interna no se encuentra solamente vinculada con la función de verificar, sino que también se presenta como un agente estratégico, con un carácter de asesoramiento y de mejora continua de las organizaciones para detectar oportunidades para optimizar procesos y fortalecer la gobernanza.

Así como señala Katamba (2025), “los casinos operan en un entorno financiero de alto riesgo, por lo que la gestión del riesgo y las auditorías internas son componentes fundamentales para prevenir fraudes y asegurar el cumplimiento regulatorio” (p. X). El presente planteamiento cobra especial significado en la región de Latinoamérica, donde los organismos supervisores

han incrementado la utilización de mecanismos de control y fiscalización tratando de minimizar los riesgos inherentes al sector.

En el Perú, tal como se puede observar en la Ley N.º 27153 que regula de manera precisa la explotación de juegos de casino y máquinas tragamonedas, se han establecido obligaciones claras en cuanto a la utilización del control interno, la auditoría y la gestión de los riesgos por parte de los operadores (Congreso de la República del Perú, 1999). Este marco normativo establece la necesidad de utilizar modalidades de auditoría interna fundamentadas, sistemáticas, y estructuradas, en cuanto a los riesgos; es decir, no solo para asegurar el cumplimiento de las expectativas regulatorias, sino también, para la anticipación de las contingencias operativas y/o situaciones que pudieran impactar con la continuidad y la sostenibilidad del negocio.

3.2. Conceptos clave

Siendo así, es necesario definir aquellos conceptos clave que se utilizan a lo largo del estudio para poder entender mejor el enfoque de la investigación recogido en el mismo:

Auditoría Interna

La auditoría interna ha vivido una evolución muy importante, ya no es únicamente vista como una función de validación de controles y detección de errores, sino que es un proceso que muta a enfocarse en el proceso de auditoría basado en riesgos que permite anticipar incidencias y mejorar la toma de decisiones. En la actualidad, se espera que las unidades de auditoría generen valor evaluando la efectividad de los controles, la eficiencia operativa y la gobernanza corporativa.

En este contexto, Velásquez (2022) destaca que “la auditoría interna moderna se enfoca en la mejora continua, en la prevención del riesgo y en el aporte a la toma de decisiones a través del aseguramiento y la consultoría estratégica” (p. 45). Esta idiosincrasia pone de manifiesto el papel que ejerce la auditoría interna como un brazo fundamental del buen gobierno corporativo, ya que se involucra activamente en la gestión del riesgo y en la entrega de valor a la organización.

Riesgo Operacional

El riesgo operacional se encuentra claramente definido como la posibilidad de que ocurran pérdidas como consecuencia debida a errores en los procesos internos, errores de los empleados, fallos en los sistemas o sencillamente a causa de algún problema externo. Este tipo de riesgo puede existir en una organización de cualquier tamaño, en un sector u otro, y puede tener una influencia importante en la continuidad de las operaciones o en la reputación institucional. Así, la adecuada identificación y gestión del riesgo operacional es clave para poder evitar la interrupción de operaciones, mejorar los procesos internos y afianzar los sistemas de control interno (Basel Committee on Banking Supervision, 2021).

Matriz de Riesgos

La matriz de riesgos es una herramienta fundamental en la gestión de riesgos al permitir identificar, evaluar y dar seguimiento a los riesgos más relevantes de una entidad. Este instrumento se utiliza para visualizar y clasificar los riesgos atendiendo a su probabilidad de ocurrir y a su posible efecto sobre la entidad. Esta contribuye a la toma de decisiones informadas, ya que ayuda a visualizar el nivel de riesgo de distintas áreas y procesos, y a establecer una priorización de acuerdo con el nivel de exposición, lo que a su vez ayuda a establecer prioridades en la implementación de medidas preventivas y/o correctivas.

En la actualidad, la matriz de riesgos es ampliamente utilizada en sectores con alta exposición, dado que permite a la alta dirección visualizar de manera clara dónde se concentran los mayores riesgos, y orientar la actividad sobre aquellos procesos críticos que tienen un mayor riesgo inherente y un nivel inferior de cobertura del control (Silva & Torres, 2022).

En este sentido, y de acuerdo a los autores Lizarzaburu Bolaños, Barriga, Burneo y Noriega (2019), la matriz de riesgos también refuerza el enfoque basado en riesgos porque pone a disposición un método práctico que sustenta la toma de decisiones y fomenta una mejor distribución de los recursos en control.

La matriz de riesgos, además de su valor teórico, se convierte en una herramienta operativa fundamental para la actividad del auditor interno en cuanto que permite estructurar y visualizar los riesgos de los diferentes procesos de negocio. Normalmente, estas matrices están planteadas como tablas de doble entrada, cruzando las dimensiones de impacto y probabilidad, para de esa forma poder clasificar los riesgos en categorías, bajo, medio o alto. Un formato bastante habitual es la matriz 5x5, el cual permite ingresar un mayor número de niveles tanto para impacto como para probabilidad y facilitar una clasificación más exacta.

La matriz de riesgos 5x5 es una herramienta metodológica para la clasificación ordenada de los eventos de riesgo donde, combinando las variables de probabilidad e impacto de cada evento de riesgo, se obtiene la matriz expresada en la Figura 4. A lo largo del presente trabajo se utiliza la matriz de 5x5 para asignar el nivel de criticidad de cada riesgo y, de esta forma, determinar el nivel de exposición de cada área. La matriz está pensada para que los riesgos se clasifican según la severidad y la atención; así, contribuirá a la toma de decisiones por parte de la alta dirección y del área de auditoría interna, y la información recogida se utilizará a la vez para la mejora continua de la gestión de riesgos.

En esta representación, los riesgos están situados en una escala de rara vez a casi cierto (probabilidad) y de muy bajo a muy alto(impacto). Esta técnica permite centrarse en los riesgos más relevantes, situados en las áreas de color rojo del gráfico, y repartir eficientes recursos del equipo de auditoría. Su uso genera no solo una cobertura preventiva más efectiva, sino que también es clave para minimizar los riesgos naturales del sector, como el fraude, las pérdidas operacionales o las brechas de los controles digitales.

Figura 4

Matriz de riesgos 5x5

Nivel de Riesgo = Probabilidad x Impacto						
		RIESGOS				
IMPACTO	5-Muy Alto	MODERADO 5	IMPORTANTE 10	CRÍTICO 15	CRÍTICO 20	CRÍTICO 25
	4-Alto	TOLERADO 4	MODERADO 8	IMPORTANTE 12	CRÍTICO 16	CRÍTICO 20
	3-Medio	TOLERADO 3	MODERADO 6	MODERADO 9	IMPORTANTE 12	CRÍTICO 15
	2-Bajo	NO SIGNIFICATIVO 2	TOLERADO 4	MODERADO 6	MODERADO 8	IMPORTANTE 10
	1-Muy Bajo	NO SIGNIFICATIVO 1	NO SIGNIFICATIVO 2	TOLERADO 3	TOLERADO 4	MODERADO 5
		1-Rara vez	2-Ocasional	3-Frecuente	4-Muy Frecuente	5-Casi cierto
		PROBABILIDAD				

Nota. Elaborado en función a la información de la empresa.

Probabilidad e impacto

Es vital establecer con anterioridad los criterios que nos permitan definir la probabilidad y el impacto de cada uno de los riesgos que se vayan a identificar para la correcta aplicación de la matriz de riesgos. La adecuada delimitación de estos permite asegurar que la localización de cada riesgo en la matriz se lleve a cabo de forma objetiva y sistemática, garantizando la integración del análisis y la evolución de la matriz con las evaluaciones hechas. La probabilidad consiste en la factibilidad de que un riesgo se produzca dentro de un plazo determinado; el impacto, por su parte, tiene que ver con el grado de las consecuencias que dicho riesgo podría tener sobre los objetivos, los procesos o los recursos de la organización.

Aquí aparecen los cuadros de los niveles establecidos por la A para las dimensiones de probabilidad e impacto, adaptados a la naturaleza y contexto de la empresa. Así, en la Figura 5 se presenta la escala de probabilidad utilizada, con descripciones y frecuencias asociadas a cada nivel. Esta escala estandariza

la valoración de ocurrencia y sirve de base para el cálculo del nivel de riesgo junto con el impacto.

Figura 5

Nivel de Probabilidad

NIVEL DE PROBABILIDAD			
NIVEL	DESCRIPCIÓN	CONCEPTO	FRECUENCIA
5	Casi Siempre	Se espera que ocurra en la mayoría de circunstancias	Más de una vez al mes
4	Muy Frecuente	Puede ocurrir en la mayoría de circunstancias	Al menos una vez al mes
3	Frecuente	Probablemente ocurriría en la mayoría de circunstancias	Más de una vez al año
2	Ocasional	Puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales	Al menos una vez en el último año
1	Rara vez	Puede ocurrir en algún momento	No se ha presentado en el último año

Nota. Elaborado en función a la información de la empresa.

En la Figura 6 se presenta la escala de impacto utilizada en este trabajo, la cual clasifica los riesgos en cinco niveles que van desde muy bajo hasta muy alto, permitiendo estandarizar la evaluación de consecuencias y facilitar la priorización de acciones de control.

Figura 6

Nivel de Impacto

NIVEL DE IMPACTO		
NIVEL	DESCRIPCIÓN	NEGATIVO
5	Muy Alto	Si el evento llegara a presentarse, tendría un trágico impacto, comprometiendo los objetivos de la empresa o la continuidad de las operaciones por paralización de los principales procesos.
4	Alto	Si el evento llegara a presentarse, tendría un alto impacto, comprometiendo los objetivos de la Empresa o la continuidad de las operaciones.
3	Medio	Si el evento llegara a presentarse, tendría un moderado impacto o efecto sobre los objetivos de la Empresa, comprometiendo varias actividades.
2	Bajo	Si el evento llegara a presentarse, tendría un bajo impacto o efecto sobre algunas actividades de la Empresa.
1	Muy Bajo	Si el evento llegara a presentarse, no representa un impacto importante para la Empresa.

Nota. Elaborado en función a la información de la empresa.

Nivel de riesgo

Una vez definidos los criterios para la evaluación individual de la probabilidad y el impacto, se procede a combinar ambos elementos para determinar el nivel de riesgo total asociado a cada evento identificado. Esta combinación se representa gráficamente a través de una matriz 5x5, que permite clasificar los riesgos en una escala que va desde “No significativo” hasta “Crítico”, de acuerdo con la severidad y frecuencia estimadas. La Figura 7 sintetiza la clasificación del nivel de riesgo resultante del producto de Probabilidad e Impacto. Esta escala guía la priorización de riesgos y la definición de planes de tratamiento.

Figura 7

Nivel de Riesgo

NIVEL DE RIESGO		
Nivel	Criterio	Descripción
5	CRÍTICO	Riesgo con impacto muy alto (legal, reputacional, económico, operativo) y con alta probabilidad de ocurrencia. Su materialización podría comprometer gravemente la estrategia o continuidad del negocio. No se deben continuar las actividades hasta que se implementen acciones concretas que mitiguen el riesgo.
4	IMPORTANTE	Riesgo con impacto alto y probabilidad significativa. Puede generar afectaciones relevantes a los procesos clave del negocio. Requiere acciones correctivas en el corto o mediano plazo, así como medidas preventivas para reducir su probabilidad o impacto.
3	MODERADO	Riesgo con impacto medio y probabilidad ocasional. Si se presenta, puede afectar parcialmente los procesos o servicios. Se recomienda aplicar medidas de control en el mediano plazo para evitar su materialización.
2	TOLERADO	Riesgo con impacto bajo y baja probabilidad de ocurrencia. No compromete la continuidad operativa ni la calidad del servicio. Se pueden aplicar controles básicos o mantener bajo monitoreo.
1	NO SIGNIFICATIVO	Riesgo con impacto insignificante y probabilidad muy baja. Su ocurrencia no afecta el funcionamiento ni los objetivos de la organización. No se requieren controles adicionales; se pueden continuar las operaciones con normalidad.

Nota. Elaborado en función a la información de la empresa.

Control Interno

Los controles internos son mecanismos implementados por una organización para gestionar los riesgos que puedan afectar el logro de sus objetivos. Estos

pueden clasificarse según su finalidad como controles preventivos, que buscan evitar la ocurrencia de errores o fraudes; controles detectivos, que permiten identificar incidentes después de que ocurren; y controles correctivos, que buscan subsanar las consecuencias de dichos eventos. Además, los controles pueden ser manuales, automatizados o una combinación de ambos, dependiendo de la complejidad del proceso y la infraestructura tecnológica disponible (COSO, 2017).

Riesgo Inherente y Riesgo Residual

El riesgo inherente representa el nivel de exposición al riesgo que existe en un proceso o actividad sin considerar los controles implementados. En cambio, el riesgo residual corresponde al nivel de riesgo que permanece tras la aplicación de dichos controles. La evaluación de ambos tipos de riesgo otorga a la auditoría interna información acerca de si el nivel de exposición se encuentra dentro de los márgenes de tolerancia de la organización y si se necesita activar los medios de control existentes (González & Martínez, 2021).

Riesgo Aceptable

El umbral de riesgo aceptable se refiere al nivel de riesgo que una organización considera aceptable a la hora de cumplir determinados objetivos de ella. Este concepto se relaciona estrechamente con lo que se conoce como "apetito de riesgo" a niveles de alta dirección o el propio gobierno corporativo. En el lenguaje propio de la auditoría, conocer el umbral de riesgo aceptable es esencial para poder realizar recomendaciones proporcionales y eficientes (Kaplan & Mikes, 2016).

3.3. Marco conceptual

Este trabajo de investigación propone una optimización del proceso de auditoría interna al adoptar un método basado en la evaluación de riesgos, a través del diseño y la utilización de matrices de riesgos en una empresa del sector de los casinos. Para poder integrar esta propuesta, se definen diversos conceptos clave para ofrecer una estructura y una base técnica que fundamenten la misma.

En este contexto, la auditoría interna entendida como una actividad de aseguramiento independiente y de consultoría, tiene la labor de evaluar y ayudar a mejorar el control, la gestión de riesgos y la gobernanza, incorporando un enfoque basado en riesgos.

La utilización de esta forma de abordar el contexto requiere un procedimiento de identificación, valoración y jerarquización de los riesgos, en el que se basen herramientas metodológicas que permitan el análisis con objetividad. Entre ellas, la matriz de riesgos es quizás de las más usadas, pues facilita ilustrar, para cada uno de los procesos, la relación entre los eventos de riesgo, las posibles causas, las consecuencias que conllevan, los controles que existen y el nivel de exposición que se obtiene. En una industria como la de un casino, donde se manejan grandes sumas de dinero, y las transacciones son frecuentes, y donde se trabaja con sistemas físico y digital, esta herramienta resulta importante para poder tener una mejor y más objetiva cobertura de auditoría.

Asimismo, la experiencia en auditoría interna y la independencia funcional del equipo inciden directamente en la calidad del control y en la reducción de conductas discrecionales de la gerencia, fortaleciendo el ambiente de control (Ege, Seidel, Sterin, & Wood, 2022). En este sentido, es fundamental capacitar al personal del área para lograr que este enfoque basado en riesgos pueda propiciar una toma de decisiones objetiva en la compañía.

La separación de riesgo inherente y riesgo residual se convierte, también, en uno de los elementos principales para establecer prioridades en la auditoría interna. El riesgo inherente permite localizar aquellos procesos que son críticos antes de la consideración de los controles, el riesgo residual indica el nivel de exposición tras la existencia de éstas, lo cual también permite evaluar la eficacia de los mismos. Esta distinción orienta el trabajo del auditor hacia las áreas que presentan mayor exposición a pesar de la existencia de controles.

Por otro lado, la noción de riesgo tolerable establece un límite a partir del cual la organización considera necesario adoptar acciones complementarias. Esta idea, generalmente asumida por la alta dirección o el Comité de Auditoría,

se convierte en un criterio para la elaboración de recomendaciones por parte de la auditoría interna.

La forma en la que se añaden estos conceptos al contexto específico de un casino permite la confección de un modelo de auditoría interna orientado más hacia lo procedimental, de acuerdo con los estándares internacionales, y a la mejora continua. Dentro de este contexto, la matriz de riesgos se convierte en un auténtico elemento de gestión estratégica que permite la adecuación de la función de la auditoría al ritmo de la operación del negocio y a las circunstancias propias de la actividad económica.

3.4. Marco normativo, regulatorio o legal

El presente trabajo se asienta sobre las normas internacionales de auditoría interna y de gestión de riesgos en las cuales nos hemos basado para los fines de elaborar la propuesta de mejora. Así, la integración de estos lineamientos resulta fundamental para asegurar que la esta no solo cuenta con un respaldo técnico sino además con una base legal y regulatoria que garantice su adecuación y aplicabilidad.

Normas internacionales de auditoría interna

Las Normas Globales de auditoría interna (Global Internal Audit Standards™), elaboradas por el Instituto de Auditores Internos (IIA), son el modelo básico para la evolución profesional del ámbito de la auditoría interna en el mundo. Las normas dicen que la auditoría interna debe adoptar un enfoque basado en los riesgos, debe alinearse con la estrategia de la organización y, además, conservar su independencia respecto de la gestión operativa (Instituto de Auditores Internos, 2024).

Básicamente, las normas establecen principios y requisitos concernientes a los aspectos siguientes:

- **Planificación basada en riesgos:** la auditoría debe focalizar sus esfuerzos en función de los riesgos significativos que enfrenta la organización.
- **Evaluación del sistema de control interno:** los auditores deben evaluar si los controles actuales son suficientes y eficaces para mitigar los riesgos.

- **Documentación y evidencia:** toda evaluación debe estar soportada con evidencia suficiente y adecuada.

Estos conceptos son aplicables a todo tipo de organización, incluyendo aquellas del sector de juegos de azar, en la que los riesgos operativos y de cumplimiento son particularmente sensibles.

Marco de gestión de riesgos: COSO ERM

La propuesta se sustenta igualmente en el marco COSO ERM – Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance (2017), el cual promueve un enfoque integral de gestión de riesgos, articulado con la estrategia y orientado al logro de los objetivos organizacionales. Este modelo establece que la identificación, evaluación y respuesta a los riesgos debe estar integrada con los procesos de planificación, ejecución y monitoreo del negocio.

El uso de matrices de riesgo, como herramienta de priorización y evaluación, está plenamente respaldado por este modelo. En auditoría interna, permite alinear las revisiones a los niveles de exposición, identificar deficiencias en los controles y proponer mejoras sostenibles.

Regulación del sector casinos en Perú

En el ámbito nacional, la actividad de explotación de juegos de casino y máquinas tragamonedas está regulada por la Ley N.º 27153 y su reglamento, aprobado por el Decreto Supremo N.º 009-2002-MINCETUR. Estas normas establecen los requisitos operativos, técnicos y de control que deben cumplir las empresas del rubro, y son supervisadas por la Dirección General de Juegos de Casino y Máquinas Tragamonedas del MINCETUR.

Entre las principales obligaciones normativas destacan las siguientes:

- La obligación de llevar registros de operaciones y transacciones.
- La implementación de sistemas de control en línea para monitorear las máquinas tragamonedas.
- La implementación de procedimientos de seguridad, protección de activos y prevención de lavado de activos.

- La predisposición y atención a fiscalizaciones y auditorías por parte de las autoridades.

Bajo este contexto, la auditoría interna se encarga de asegurar el cumplimiento de la normativa vigente, de emitir juicios de valor sobre el nivel de eficiencia de los controles, de alertar sobre la aparición de riesgos graves, tales como el cohecho, el fraude o las pérdidas derivadas de las operaciones. Así, el uso de matrices de riesgo se suma a un recurso que alimenta el sistema de control interno, enriquecer la trazabilidad de las observaciones y potenciar el nivel técnico del proceso de auditoría interna, de forma que se adapte a los estándares en cuanto a los estándares internacionales y a las exigencias normativas del sector de casinos.

Otro punto a tomar en consideración es el mundo virtual en que la industria se ha ido consolidando en el Perú. En este sentido, los entornos digitales exigen metodologías más analíticas y predictivas para la gestión del fraude y el cumplimiento, con énfasis en señales tempranas y patrones anómalos (Martínez & Pérez, 2021), por lo cual el uso de esta metodología será fundamental para una adecuada gestión de estos riesgos.

En resumen, la fundamentación teórica explicada en este capítulo ha permitido construir un marco referencial sólido para entender cuáles son los componentes que respaldan el trabajo de suficiencia profesional que se presenta a continuación. Por medio de la revisión de las principales bases conceptuales, se revisaron los fundamentos de la auditoría interna, la gestión del riesgo y el control interno, pilares que se necesitan para desarrollar una evaluación severa y efectiva del entorno organizacional. Asimismo, se definieron los principales términos técnicos que guiarán el análisis y diseño de la propuesta de mejora.

Finalmente, resulta necesario, también, que la auditoría interna tenga en cuenta los riesgos asociados a la prevención del lavado de activos (PLA), dado que estos problemas afectan a la forma de cumplimiento normativo y, por lo tanto, a la reputación de la empresa, tal como se verá en los capítulos IV y V, donde se irá mostrando cómo este tipo de riesgo es considerado en las matrices de riesgo de las áreas críticas del negocio, garantizando de este modo la coherencia entre la normativa y la auditoría interna.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE SOLUCIÓN

4.1. Descripción de las actividades propuestas

La propuesta en cuestión establece la inclusión de matrices de riesgo como herramienta central y núcleo del proceso de auditoría interna en una entidad correspondiente al sector de casinos para que el equipo de auditoría tenga la posibilidad de identificar, evaluar y priorizar más técnica y objetivamente la valoración de los riesgos operacionales, focalizando los recursos de la entidad hacia los procesos de mayor criticidad dentro del negocio.

El enfoque de la propuesta nos lleva a la creación de matrices de riesgo para las áreas de mesas de juego, máquinas tragamonedas y negocio digital (incluida la oferta de plataformas de casino en línea y apuestas deportivas). Dicha selección se debe a la importante relevancia operativa e implícita para los niveles de actividad empresarial y la concentración de los principales e intrínsecos riesgos del giro empresarial, los cuales tienen que ser específicamente tratados de forma más estricta por la auditoría interna.

Para conseguir esto se ha optado por incluir una matriz de 5x5. La matriz 5x5 se adopta como instrumento de valoración de probabilidad e impacto por su aplicabilidad operativa y su capacidad de discriminar niveles de riesgo en contextos de servicio, tal como ha sido validado en estudios aplicados (Silva & Torres, 2022), por lo que será de gran ayuda para la elaboración final de matrices de riesgo.

La metodología prevista proyecta, en la aplicación de una matriz de riesgos 5x5, los criterios de probabilidad de ocurrencia de cada uno de los riesgos identificados y de impacto y los clasifica en niveles desde bajo hasta crítico, por lo que facilita al auditor interno la perspectiva más general y ordenada de los puntos de mayor exposición, y para la toma de decisiones más estratégicas y de diseño de programas de auditoría más adecuados.

Las actividades propuestas son las siguientes:

- Identificación de riesgos inherentes en cada área como pérdidas económicas, errores operativos, incumplimientos normativos, actos de fraude, fallas en ciberseguridad y en controles digitales.

- Evaluación de los riesgos tomando en consideración su impacto y probabilidad, utilizando escalas cualitativas y cuantitativas predefinidas.
- Elaboración de matrices de riesgo personalizadas para cada área del negocio, reflejando el mapa de riesgos de manera clara y estructurada.
- Priorización de riesgos para asignar los recursos de auditoría interna a los procesos que requieren mayor atención.
- Incorporación de los resultados en el plan anual de auditoría, alineando las actividades del área con los hallazgos de las matrices.

4.2. Descripción de las actividades de mejora

La aplicación de matrices de riesgo en las áreas estratégicas del negocio supone una mejora estructural y operativa en la práctica de auditoría interna. Esta no solo constituye una opción de trabajo más técnica para el control de riesgos, sino que responde a nuevos requerimientos de control generados por el crecimiento del negocio y por la complejidad operativa del sector. En los párrafos siguientes se presenta cómo esta propuesta supone mejoras en diferentes situaciones:

Enfoque técnico y objetivo en la planificación de auditorías

Antes de esta implementación, el plan anual de auditoría interna descansaba esencialmente en criterios basados en auditorías pasadas y en apreciaciones del equipo auditor. Era así que se priorizaron aquellos los procedimientos dentro de los cuales, en años anteriores, se había encontrado un mayor número observaciones, se documentaron quejas manifestadas de forma recurrente o, por el contrario, existía una mayor visibilidad frente a la alta dirección y a los organismos reguladores. Sin embargo, al carecer de un esquema estandarizado, este esquema provocaba una priorización basada más en la experiencia que en una valoración objetiva de los riesgos.

Por lo tanto, las matrices de riesgo han dado paso a un modelo técnico que sustituye el esquema tradicional, asentado en criterios claros y concretos, con un soporte que tiene que ver con la probabilidad de ocurrencia y el impacto que genera cada riesgo identificado. Así, la priorización de las auditorías se encuentra respaldada en niveles de exposición medibles, lo que permite una

mayor objetividad, transparencia y coherencia a la hora de gestionar los recursos.

Por ejemplo, un proceso en las mesas de juego (gestión de propinas y procedimientos de cierre) que obtenga una elevada probabilidad de ocurrencia y un impacto igualmente elevado, será automáticamente priorizado para una auditoría específica, independientemente del número de hallazgos o de la frecuencia de los mismos que la auditoría haya observado en años previos. De esta manera se asegura que la planificación de la cobertura venga determinada por los riesgos actuales y no únicamente sean los riesgos vividos en el pasado como consecuencia de la experiencia adquirida, lo cual fortalece la eficacia y la pertinencia del plan de auditoría interna.

Mejor cobertura preventiva sobre procesos críticos

Uno de los principales desafíos que la dirección de auditoría interna se debe plantear es conseguir una correcta cobertura de los procesos que tienen un alto riesgo, como aquellos con una supervisión limitada o que carecen de controles formales. Las matrices de riesgo ponen de manifiesto en qué procesos operativos se encuentran las mayores debilidades y amenazas, debido a su carácter crítico (control del dinero en efectivo en sala) o por falta de controles.

Mediante la utilización de esta herramienta el equipo de auditoría podrá centrar su tarea en procesos con mayor exposición como la conciliación de ingresos en las máquinas tragamonedas, la gestión de fichas de alto valor en las mesas de juego o la trazabilidad de tickets de apuestas en las plataformas de casino online, reforzando la cobertura preventiva y anticipando eventuales desviaciones o fraudes.

Adaptabilidad al entorno digital y riesgos emergentes

El crecimiento del negocio digital en el sector de casinos, particularmente en los rubros de apuestas deportivas y plataformas de casino online, ha generado la aparición de nuevos riesgos asociados a la tecnología y la gestión de información. Accesos no permitidos, fallas tecnológicas, robo de datos personales o identidad usurpada, entre otros riesgos relevantes. No obstante,

son riesgos que, en los enfoques de auditoría tradicionales, orientados a las operaciones presenciales o a los procesos manuales, no están considerados.

La implementación de matrices de riesgo permite incorporar los riesgos emergentes en la planificación, facilitando su seguimiento sistemático y su tratamiento adecuado a la vista de la auditoría interna. Así, el equipo auditor se puede extender a procesos clave como los ya descritos. De este modo, se incluyen, de forma estructurada, aspectos de ciberseguridad y cumplimiento operativo en los programas de revisión, aumentando el potencial preventivo y estratégico de la auditoría interna ante la problemática del entorno digital.

Fortalecimiento del gobierno corporativo

La inclusión de matrices de riesgo representa igualmente un importante progreso en la gobernanza institucional, pues este modelo consolida la capacidad técnica del área de auditoría interna, incrementando la transparencia en la gestión de sus procesos porque justifica la priorización y cobertura en criterios objetivos y medibles, además de contribuir en la rendición de cuentas de la alta administración porque permite justificar a través de evidencia técnica la selección de aquellas áreas de riesgo clave y los resultados de la misma.

Asimismo, con esto se logra el alineamiento de la auditoría interna con los objetivos estratégicos de la organización, puesto que se asegura que su trabajo se oriente hacia los riesgos que amenazan con más contundencia la propia misión y visión de la institución. En el marco de un enfoque basado en riesgos, el área de la auditoría se sitúa como una clara función de soporte para la toma de decisiones y la protección del valor empresarial.

Finalmente, el trabajo de auditoría interna también se vuelve más claro y sólido, con lo cual es más explicable y defendible ante auditorías externas, juntas de directores, entes reguladores, entre otros. Esto se debe a que la planificación está fundamentada en una evaluación sistemática y objetiva del riesgo, en vez de sustentarse en criterios discrecionales o juicios subjetivos. Se logra con ello aumentar la credibilidad y la legitimidad del área de auditoría interna, estando las decisiones de cobertura y priorización basadas en normas internacionales y, a su vez, en las mejores prácticas en gestión de riesgos.

Optimización de recursos del equipo auditor

Cuando nos encontramos en una situación organizativa donde los recursos disponibles (tiempo, personal, presupuesto, entre otros) son limitados, es imprescindible implementar mecanismos que permitan desarrollar la función de auditoría de forma eficiente y estratégica. La matriz de riesgos cumple precisamente con esto, ya que, gracias a esta, el equipo auditor puede enfocar el trabajo sobre aquellos procesos en que existe un mayor nivel de exposición y que, por lo tanto, requieren de una auditoría más focalizada o exhaustiva.

Así, un ejemplo de esto podría ser la sustitución del proceso de auditoría enfocado en cubrir todos los procesos asociados a las máquinas tragamonedas, para concentrarse en actividades concretas como el reset de máquinas o la actualización de la denominación de la máquina, según sea evaluado con la matriz de riesgos. De esta manera no sólo se evita la dispersión de esfuerzos, sino que, además, se garantiza la maximización del retorno de cada intervención de auditoría, ya que se direccionan los recursos en aquellas áreas donde el riesgo residual es potencialmente más crítico para la continuidad y para la sostenibilidad del negocio.

Incorporación del riesgo de Lavado de Activos (PLA)

Dentro de los riesgos identificados se incorpora de forma específica el riesgo de lavado de activos en las matrices de riesgos, teniendo en cuenta el gran peso que dicho riesgo puede tener en el sector de casinos y apuestas. Esto se presenta debido a que el sector al que pertenece la compañía presenta una alta exposición a transacciones elevadas y operaciones con alto volumen de efectivo.

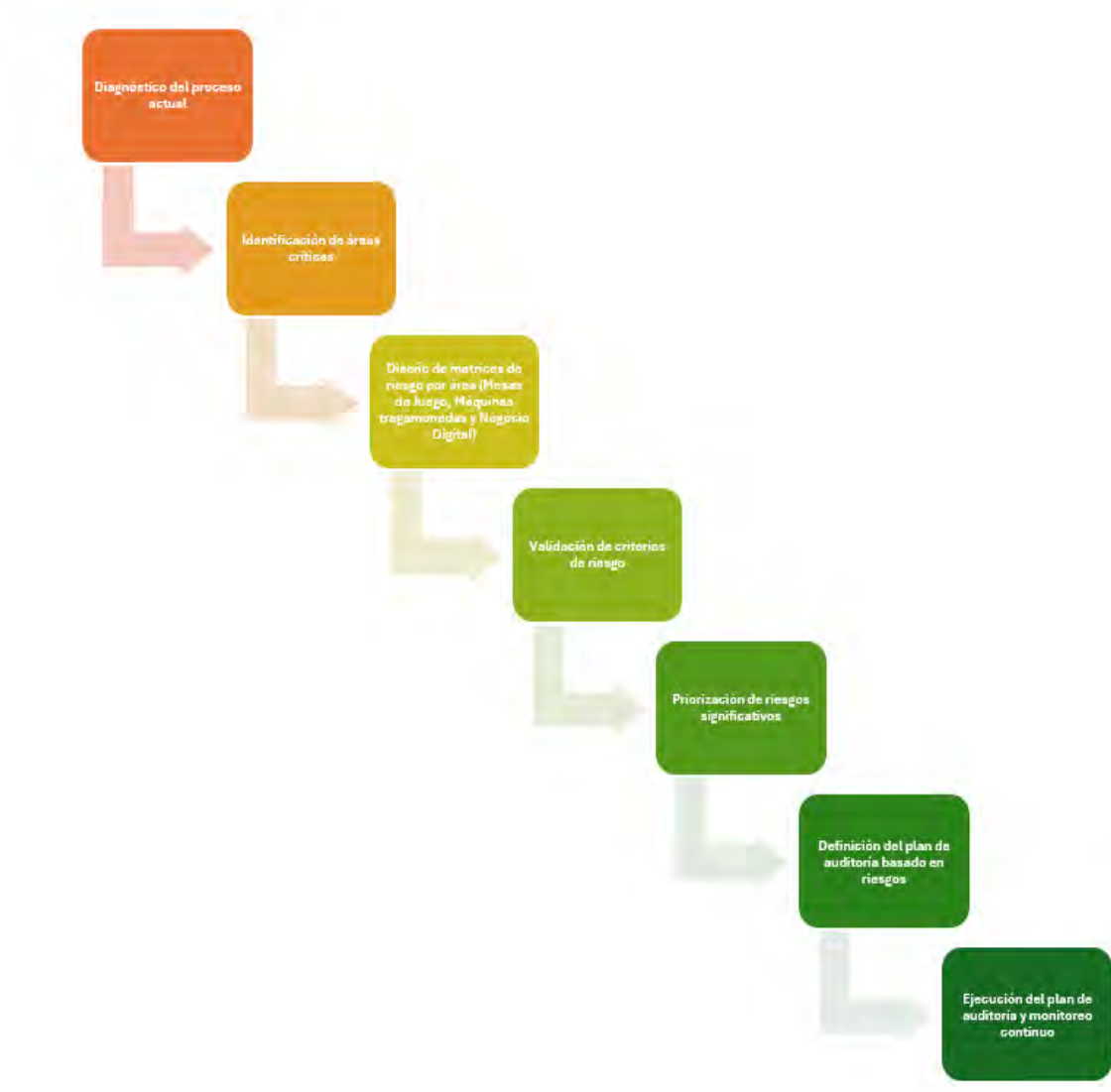
La inclusión de este riesgo está firmemente sustentada por la normativa vigente en el Perú, en particular, la Ley N.º 27693 y su correspondiente reglamento, en virtud de la cual se establecen obligaciones formales de prevención, detección y, en todo caso, el reporte de operaciones sospechosas de lavado de activos y financiamiento del terrorismo. En este sentido cabe indicar que la propuesta de solución además de dar respuesta a criterios técnicos de gestión y priorización de riesgos operacionales ayuda al aseguramiento del cumplimiento regulatorio de la Ley N.º 27693, en cuanto a materia de prevención

de lavado de activos (PLA), llevando a cabo prácticas de auditoría interna en concordancia con exigencias legales y estándares internacionales de control.

Finalmente, en la Figura 8 podemos ver el proceso de mejora basado en matrices de riesgos. Así, se puede observar explícitamente cómo se entrelazan los momentos de identificación, evaluación, planificación y seguimiento que se articulan a través del nuevo enfoque basado en riesgos, favoreciendo la trazabilidad del proceso y el ajuste al alineamiento con las buenas prácticas de gestión y control.

Figura 8

Diagrama del proceso de mejora basado en matrices de riesgo



Nota. Elaborado en función a la información de la empresa.

La propuesta formulada no se circunscribe exclusivamente a un marco conceptual, sino que se desarrolla en un plan de acción para las áreas críticas del negocio, que será objeto de descripción en el siguiente capítulo, el cual detallará el proceso de uso de las matrices de riesgo que consta de levantamiento de información, evaluación de probabilidad e impacto, construcción de matrices y su integración en el ciclo de la auditoría.

De igual modo, se pondrán de manifiesto los resultados alcanzados, la identificación de riesgos críticos por área y las acciones a tomar dependiendo del nivel de riesgo aceptable definido por la firma. Este parámetro va establecido en la política de gestión de riesgos y en el plan anual de auditoría interna, ambos aprobados por la Alta Dirección que fijan los topes de exposición a los que la empresa está dispuesta a llegar.

Este enfoque es coherente con las buenas prácticas internacionales de gestión de riesgos como la ISO 31000 y el marco COSO ERM, que también promueven la fijación de un nivel de riesgo que se considere a priori razonable y que tenga en cuenta, entre otros aspectos, los objetivos estratégicos de la entidad y su capacidad para asumirlo.

CAPÍTULO V: IMPLEMENTACIÓN Y SOLUCIÓN

5.1. Implementación de las actividades de mejora

La implementación de las matrices se diseñó con el objetivo de incorporar un enfoque basado en riesgos dentro del proceso de auditoría interna de la empresa, abarcando sus principales áreas de operación: mesas de juego, máquinas tragamonedas y negocio digital (apuestas deportivas y casino online). Este enfoque no solo fortalece la capacidad de detección y prevención de riesgos, sino que además optimiza la asignación de recursos de auditoría, concentrando las revisiones en áreas con mayor nivel de exposición. Asimismo, la incorporación de herramientas tecnológicas en los procedimientos de auditoría eleva la calidad de la evidencia y reduce errores humanos, al estandarizar pruebas y mejorar la trazabilidad (Christ, Emmett, Summers, & Wood, 2021).

La estrategia de implementación estuvo estructurada en cuatro fases principales: planificación y coordinación, construcción de matrices de riesgo por área, capacitación y socialización, e integración en el ciclo de auditoría.

5.1.1. Planificación y Coordinación

La fase inicial se centró en definir el alcance de la propuesta, establecer el cronograma de trabajo y asignar responsabilidades a los integrantes del equipo de auditoría interna. Como parte de este proceso, se llevaron a cabo reuniones con los líderes de cada área, con el fin de identificar los procesos críticos, los flujos de trabajo y las principales vulnerabilidades operativas. Así, en esta etapa, resultó clave la coordinación con las áreas de Operaciones, TI, Portafolio y Gestión de Procesos y Mejora Continua, lo que permitió garantizar que la información recopilada fuera precisa, actualizada y representativa de la realidad operativa de la empresa.

Entre las principales actividades desarrolladas se incluyen:

- Elaboración de un mapa general de procesos por cada unidad de negocio.
- Identificación preliminar de eventos de riesgo asociados a la naturaleza de cada operación.

- Priorización de áreas en función de su impacto económico, reputacional y regulatorio.
- Alineación con las normativas vigentes emitidas por la Dirección General de Juegos de Casino y Máquinas Tragamonedas (MINCETUR) y otras disposiciones aplicables.

5.1.2. Construcción de Matrices de Riesgo por Área

La herramienta central de esta implementación fue el desarrollo de matrices de riesgo detalladas para cada área. Cada matriz clasifica los riesgos identificados y asigna una valoración de probabilidad e impacto en una escala del 1 al 5, calculando posteriormente un nivel de riesgo resultante de la multiplicación de ambas variables. Estas no solo identifican el riesgo, sino que también muestran los controles actuales con los que se cuenta y el riesgo residual como producto de la aplicación de estos.

Asimismo, es una herramienta fundamental para la gestión de riesgos en el proceso de auditoría interna, ya que permite identificar, evaluar y priorizar los riesgos asociados a las diferentes áreas operativas de la empresa. El objetivo principal de esta fase es proporcionar una visión clara, estructurada y sistemática de los riesgos, de manera que se facilite tanto la toma de decisiones informadas como la asignación eficiente de recursos destinados a su tratamiento y mitigación.

Cada matriz estará compuesta por los siguientes elementos:

- **N°:** Número asignado a cada riesgo para facilitar su identificación.
- **Código de Riesgo:** Identificador compuesto por siglas del área y un número correlativo (ej.: MJ-001 para Mesas de Juego).
- **Actividad de Proceso:** Breve descripción de la actividad o proceso específico donde se origina el riesgo.
- **Fuente:** Origen del riesgo. Este, puede ser interno (personal, procesos, sistemas, infraestructura) o externo (clientes, proveedores, reguladores, entorno).
- **Riesgos:** Descripción del evento de riesgo, redactada en términos de lo que podría ocurrir y que afectaría los objetivos.

- **Consecuencia:** Efecto o resultado adverso que se materializaría si el riesgo ocurriera.
- **Dueño del Riesgo:** Persona o cargo responsable de gestionar el riesgo, incluyendo su monitoreo y la implementación de medidas de control.
- **Probabilidad (Evaluación Inicial):** Valor numérico (1 a 5) que indica la frecuencia o posibilidad de ocurrencia del riesgo antes de aplicar medidas adicionales.
 - **1:** Muy baja probabilidad (ocurre excepcionalmente).
 - **2:** Baja probabilidad (ocurre ocasionalmente).
 - **3:** Probabilidad media (puede ocurrir con cierta regularidad).
 - **4:** Alta probabilidad (ocurre con frecuencia).
 - **5:** Muy alta probabilidad (casi seguro que ocurra).
- **Impacto (Evaluación Inicial):** Valor numérico (1 a 5) que indica la magnitud del efecto que tendría el riesgo en caso de materializarse.
 - **1:** Impacto insignificante (afectación mínima y fácil de corregir).
 - **2:** Impacto menor (afecta parcialmente, sin comprometer operaciones).
 - **3:** Impacto moderado (requiere acciones correctivas importantes).
 - **4:** Impacto alto (interrumpe operaciones clave o genera pérdidas relevantes).
 - **5:** Impacto crítico (pone en riesgo la continuidad operativa o la viabilidad de la empresa).
- **Cálculo del Nivel de Riesgo (Evaluación Inicial):** Producto de la probabilidad por el impacto, que determina el puntaje inicial.
- **Evaluación del Riesgo (Clasificación Inicial):** Categoría cualitativa del riesgo (No Significativo, Tolerado, Moderado, Importante, Crítico).
- **Descripción del Riesgo:** Explicación detallada del riesgo, con contexto operativo, factores que pueden influir en su ocurrencia y posibles escenarios.

- **Tipo de Riesgo:** Clasificación según la tipología definida (Reputacional, Comercial/Operativo, Económico, Legal).
- **Controles Actuales:** Medidas y procedimientos ya implementados que reducen la probabilidad o detectan el riesgo antes de que ocurra.
- **Probabilidad Residual:** Valor numérico (1 a 5) que indica la probabilidad de ocurrencia después de aplicar los controles actuales.
- **Impacto Residual:** Valor numérico (1 a 5) que indica la magnitud del impacto después de controles.
- **Cálculo del Nivel de Riesgo Residual:** Producto de la probabilidad residual por el impacto residual.
- **Evaluación del Riesgo Residual:** Clasificación cualitativa del riesgo después de aplicar los controles actuales.

Esta estructura no solo posibilita la evaluación cuantitativa de los riesgos, sino que también facilita la planificación e implementación de acciones específicas para su tratamiento, garantizando que la gestión de riesgos se integre de manera efectiva y continua en el ciclo de auditoría interna.

5.1.2.1. Matriz de Riesgos – Mesas de Juego

En el área de Mesas de Juego, la adecuada administración y control de las operaciones resulta fundamental para garantizar la transparencia, la integridad del juego y el cumplimiento normativo. Los riesgos en este ámbito pueden originarse por factores humanos, deficiencias en los procedimientos, manipulación indebida de fichas o cartas, errores en el conteo de efectivo, así como por la posibilidad de fraudes internos o externos.

La matriz de riesgos de Mesas de Juego, presentada en la Figura 9, se construyó siguiendo la estructura previamente detallada, incorporando la identificación de riesgos potenciales, sus consecuencias, la estimación de probabilidad e impacto, así como los controles existentes. Este análisis permite priorizar aquellos riesgos que podrían comprometer de manera significativa la operación, la experiencia del cliente y la reputación institucional del casino.

Figura 9

Matriz de riesgos - Mesas de Juego

Nº	CODIGO DE RIESGO	ACTIVIDAD DE PROCESO	FUENTE	RIESGOS	CONSECUENCIA	DUEÑO DEL RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	CALCULO DEL NIVEL DE RIESGO	EVALUACION DEL RIESGO	DESCRIPCION DEL RIESGO	TIPO DE RIESGO	CONTROLES ACTUALES	PROBABILIDAD RESIDUAL	IMPACTO RESIDUAL	CALCULO DEL NIVEL DE RIESGO RESIDUAL	EVALUACION DEL RIESGO RESIDUAL
1	MJ-001	Operación y supervisión de mesas de juego, incluyendo distribución de cartas, manejo de fichas y pagos.	Interna – Personal	Manipulación de resultados del juego por croupier o en colusión con cliente.	Pérdidas económicas, sanciones regulatorias y daño reputacional.	Jefe de Sala	3	5	15	Critico	Existe la posibilidad de alteración de resultados mediante manipulación física o concertada, afectando la integridad operativa y la confianza del cliente.	Comercial/Operativo	Monitoreo CCTV, supervisión presencial, rotación de croupiers, doble verificación en fichas.	2	5	10	Importante
2	MJ-002	Cobro y pago de apuestas en mesas.	Interna – Procedimientos	Errores en cálculo de pagos.	Pérdidas financieras, reclamos y pérdida de confianza.	Supervisor de Mesas	3	4	12	Importante	Errores humanos por fatiga o falta de capacitación que generan pagos incorrectos a jugadores.	Comercial/Operativo	Procedimientos escritos, doble verificación, capacitación continua.	2	4	8	Moderado
3	MJ-003	Manejo de fichas de alto valor.	Interna – Seguridad Física	Robo de fichas de alto valor.	Pérdida directa de activos y denuncia policial.	Jefe de Seguridad	2	5	10	Importante	Sustracción de fichas de alto valor durante traslado o conteo.	Económico	Custodia física, conteo y registro en caja fuerte, acceso restringido.	1	5	5	Tolerado
4	MJ-004	Recepción de apuestas de alto monto.	Externa – Clientes VIP	Riesgo de lavado de activos en apuestas de alto monto	Multas, pérdida de licencia y daño reputacional.	Oficial de Cumplimiento	2	5	10	Importante	Ingreso de fondos ilícitos para legitimarlos mediante apuestas y canjes.	Legal	KYC, monitoreo transaccional, reportes UIF.	1	5	5	Tolerado
5	MJ-005	Gestión de reclamos de clientes.	Externa – Clientes	Conflictos con clientes por jugadas.	Pérdida de clientes y quejas en medios.	Jefe de Sala	3	3	9	Moderado	Disputas por interpretaciones o errores percibidos en resultados.	Reputacional	Protocolo de resolución, grabación de jugadas, mediación.	2	3	6	Moderado
6	MJ-006	Supervisión de integridad del juego.	Interna – Operaciones	Fallas en detección de trampas.	Pérdidas económicas recurrentes.	Supervisor General	3	4	12	Importante	No detectar patrones de fraude oportunamente.	Comercial/Operativo	Capacitación en detección de patrones, cámaras con zoom.	2	4	8	Moderado
7	MJ-007	Control de acceso a personal de mesas.	Interna – RRHH	Ingreso de personal no autorizado a áreas de juego.	Riesgo de robo, fraude o manipulación.	Jefe de Seguridad	2	4	8	Moderado	Personas ajenas acceden sin autorización y alteran operaciones.	Legal	Tarjetas de acceso, cámaras, registro de ingresos.	1	4	4	Tolerado
8	MJ-008	Reposición de fichas en mesas.	Interna – Logística	Entrega de fichas falsas.	Pérdida económica y fraude.	Jefe de Tesorería	2	4	8	Moderado	Introducción de fichas falsificadas en circulación.	Económico	Control de autenticidad, inspección de fichas.	1	4	4	Tolerado
9	MJ-009	Coordinación de turnos de croupiers.	Interna – RRHH	Fatiga del personal que afecta el desempeño.	Errores de pago y vulnerabilidad a fraude.	Jefe de Sala	3	3	9	Moderado	Sobrecarga laboral reduce atención y aumenta errores.	Comercial/Operativo	Rotación y pausas, control de horarios.	2	3	6	Moderado
10	MJ-010	Custodia de efectivo proveniente de mesas.	Interna – Seguridad	Pérdida o robo de efectivo durante traslado.	Pérdida financiera e impacto en caja diaria.	Jefe de Seguridad	2	5	10	Importante	Riesgo durante traslado interno a tesorería.	Económico	Procedimiento de transporte seguro, escolta armada.	1	5	5	Tolerado

Nota. Elaborado en función a la información de la empresa.

5.1.2.2. Matriz de Riesgos – Máquinas Tragamonedas

En el área de Máquinas Tragamonedas, la operación presenta una alta dependencia de la tecnología y un constante manejo de efectivo, lo que la convierte en un punto crítico dentro de la gestión de riesgos del casino. Entre los principales riesgos se encuentran las fallas técnicas, la manipulación indebida de equipos, alteraciones en los sistemas, errores en la contabilización de premios y vulnerabilidades del software que podrían ser explotadas con fines de fraude.

La matriz de riesgos de Máquinas Tragamonedas, presentada en la Figura 10, fue elaborada siguiendo la misma estructura metodológica aplicada en las demás áreas, evaluando cada riesgo en función de su probabilidad, impacto y controles existentes. Esta herramienta permite identificar tanto riesgos de carácter operativo como tecnológico, priorizando aquellos que inciden directamente en la disponibilidad de las máquinas, la exactitud en los pagos y la satisfacción del cliente.

De este modo, la evaluación se convierte en un insumo clave para la implementación de medidas de prevención, detección y respuesta, orientadas a fortalecer la continuidad del servicio, minimizar pérdidas económicas y asegurar el cumplimiento con los requerimientos regulatorios vigentes.

Figura 10

Matriz de riesgos - Máquinas Tragamonedas

N°	CODIGO DE RIESGO	ACTIVIDAD DE PROCESO	FUENTE	RIESGOS	CONSECUENCIA	DUÑO DEL RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	CALCULO DEL NIVEL DE RIESGO	EVALUACION DEL RIESGO	DESCRIPCION DEL RIESGO	TIPO DE RIESGO	CONTROLES ACTUALES	PROBABILIDAD RESIDUAL	IMPACTO RESIDUAL	CALCULO DEL NIVEL DE RIESGO RESIDUAL	EVALUACION DEL RIESGO RESIDUAL
1	MT-001	Operación y mantenimiento de máquinas tragamonedas.	Externa – Clientes	Manipulación física o electrónica de máquinas.	Pérdidas económicas, sanciones regulatorias.	Jefe de Operaciones de Máquinas	2	5	10	Importante	Clientes intentan vulnerar hardware o software para obtener premios indebidos.	Comercial/Operativo	Sellos de seguridad, auditorías técnicas, monitoreo central.	1	5	5	Tolerado
2	MT-002	Gestión de software y configuración de máquinas.	Interna – Sistemas	Errores de configuración de RTP.	Multas y pérdida de licencia.	Supervisor Técnico	2	5	10	Importante	Parámetros de RTP fuera de lo permitido afectan legalidad del juego.	Legal	Certificación técnica, revisiones periódicas.	1	5	5	Tolerado
3	MT-003	Recaudación de efectivo en máquinas.	Interna – Seguridad	Robo de efectivo en proceso de vaciado.	Pérdida directa de activos.	Jefe de Seguridad	2	4	8	Moderado	Sustracción de efectivo durante recaudación.	Económico	Doble custodia, rutas seguras.	1	4	4	Tolerado
4	MT-004	Mantenimiento preventivo de máquinas.	Interna – Técnico	Fallas mecánicas recurrentes.	Interrupción del servicio y pérdida de ingresos.	Supervisor Técnico	3	3	9	Moderado	Fallas por falta de mantenimiento oportuno.	Comercial/Operativo	Programas de mantenimiento preventivo.	2	3	6	Moderado
5	MT-005	Gestión de premios progresivos.	Interna – Sistemas	Cálculo incorrecto de jackpots.	Pagos indebidos o reclamos de clientes.	Coordinador de Sistemas	2	4	8	Moderado	Error de software en acumulación de premios progresivos.	Comercial/Operativo	Monitoreo de sistema, validación manual.	1	4	4	Tolerado
6	MT-006	Instalación de nuevas máquinas.	Externa – Proveedores	Defectos de fábrica no detectados.	Interrupción de servicio y pérdida de confianza.	Supervisor Técnico	2	3	6	Moderado	Fallas por defectos en fabricación o transporte.	Comercial/Operativo	Inspección técnica antes de puesta en marcha.	1	3	3	Tolerado
7	MT-007	Monitoreo de transacciones de juego.	Interna – Sistemas	Errores en registro de apuestas.	Descuadres contables y reclamos.	Coordinador de Auditoría de Juego	2	4	8	Moderado	Registro incorrecto por fallas técnicas.	Comercial/Operativo	Auditorías de sistema, conciliaciones periódicas.	1	4	4	Tolerado
8	MT-008	Control de acceso a componentes internos.	Interna – Seguridad	Acceso no autorizado al interior de máquinas.	Manipulación o robo de componentes.	Jefe de Seguridad	2	4	8	Moderado	Intervención no autorizada para manipular el juego.	Legal	Control de llaves, cámaras de seguridad.	1	4	4	Tolerado
9	MT-009	Gestión de hoppers y pagadores automáticos.	Interna – Técnico	Bloqueo o mal funcionamiento de pagadores.	Interrupción del servicio y reclamos.	Supervisor Técnico	3	3	9	Moderado	Atascos por falta de limpieza y mantenimiento.	Comercial/Operativo	Limpieza programada, pruebas de funcionamiento.	2	3	6	Moderado
10	MT-010	Supervisión general de área de máquinas.	Interna – Seguridad	Falta de supervisión en horas de alta afluencia.	Aumento de intentos de fraude o vandalismo.	Jefe de Seguridad	3	4	12	Importante	Personal insuficiente para cubrir todos los puntos de control.	Reputacional	Asignación de personal extra en horarios pico.	2	4	8	Moderado

Nota. Elaborado en función a la información de la empresa.

5.1.2.3. Matriz de Riesgos – Negocio Digital (Apuestas Deportivas y Casino Online)

El área de Negocio Digital, que comprende las apuestas deportivas y los juegos de casino online, enfrenta riesgos que combinan factores tecnológicos, regulatorios y de ciberseguridad. Las operaciones digitales están expuestas a intentos de fraude en línea, suplantación de identidad, ataques informáticos, interrupciones de servicio y fallos en la verificación de clientes. A ello se suma el manejo de información personal y financiera, que implica riesgos adicionales vinculados al cumplimiento normativo y la protección de datos.

La matriz de riesgos del Negocio Digital, presentada en la Figura 11, fue diseñada para identificar y clasificar estos riesgos de manera sistemática, utilizando la escala de probabilidad e impacto previamente establecida. Este análisis permite reconocer riesgos críticos, asignar responsables y definir planes de acción específicos orientados a fortalecer la seguridad de la plataforma, proteger la información de los usuarios y mantener la confiabilidad del servicio.

De esta manera, se facilita la integración de prácticas de ciberseguridad, monitoreo transaccional y control de cumplimiento dentro del ciclo de auditoría interna, asegurando que las operaciones digitales se desarrollen de manera segura, eficiente y en conformidad con la normativa vigente.

Figura 11

Matriz de riesgos - Negocio Digital

N°	CODIGO DE RIESGO	ACTIVIDAD DE PROCESO	FUENTE	RIESGOS	CONSECUENCIA	DUEÑO DEL RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	CALCULO DEL NIVEL DE RIESGO	EVALUACION DEL RIESGO	DESCRIPCION DEL RIESGO	TIPO DE RIESGO	CONTROLES ACTUALES	PROBABILIDAD RESIDUAL	IMPACTO RESIDUAL	CALCULO DEL NIVEL DE RIESGO RESIDUAL	EVALUACION DEL RIESGO RESIDUAL
1	ND-001	Operación de plataforma de apuestas online.	Externa – Ciberseguridad	Ciberataques que comprometen cuentas de usuarios.	Pérdida de fondos y datos personales.	Gerente de Tecnología	4	5	20	Critico	Ataques como phishing, malware o inyección de código.	Tecnológico	Firewall, autenticación multifactor, cifrado.	2	5	10	Importante
2	ND-002	Gestión de transacciones online.	Externa – Fraude	Riesgo de lavado de activos a través de la plataforma digital	Multas y pérdida de licencia.	Oficial de Cumplimiento	3	5	15	Critico	Depósitos y retiros inusuales con fines ilícitos.	Legal	KYC, monitoreo transaccional, reportes UIF.	2	5	10	Importante
3	ND-003	Procesamiento de apuestas deportivas.	Interna – Sistemas	Errores en registro o cálculo de apuestas.	Pagos incorrectos y reclamos.	Supervisor de Plataforma	3	4	12	Importante	Fallas de software o errores de configuración.	Comercial/Operativo	Pruebas periódicas, validaciones automáticas.	2	4	8	Moderado
4	ND-004	Promociones y bonos online.	Interna – Marketing	Incumplimiento de términos y condiciones.	Sanciones regulatorias y reclamos.	Gerente de Marketing	2	4	8	Moderado	Ofertas no alineadas con regulación vigente.	Legal	Revisión legal previa de campañas.	1	4	4	Tolerado
5	ND-005	Integración con pasarelas de pago.	Externa – Proveedores	Caidas del servicio de pago.	Imposibilidad de depositar o retirar fondos.	Gerente de Tecnología	3	4	12	Importante	Fallas técnicas en sistemas externos de pago.	Comercial/Operativo	Múltiples proveedores de pago, redundancia.	2	4	8	Moderado
6	ND-006	Atención al cliente online.	Externa – Clientes	Mal servicio al cliente digital.	Pérdida de usuarios y mala reputación.	Jefe de Atención al Cliente	3	3	9	Moderado	Respuestas tardías o ineficaces a consultas.	Reputacional	Capacitación y monitoreo de calidad.	2	3	6	Moderado
7	ND-007	Seguridad de la base de datos.	Interna – TI	Fuga de datos sensibles.	Sanciones por incumplimiento de protección de datos.	Administrador de Base de Datos	3	5	15	Critico	Acceso no autorizado o filtración de información.	Tecnológico	Cifrado, control de accesos, registros de auditoría.	2	5	10	Importante
8	ND-008	Control de acceso administrativo a plataforma.	Interna – TI	Uso indebido de privilegios de administrador.	Modificación no autorizada de datos o juegos.	Gerente de Tecnología	2	4	8	Moderado	Abuso de privilegios para alterar condiciones.	Legal	Segregación de funciones, auditoría de accesos.	1	4	4	Tolerado
9	ND-009	Monitoreo en tiempo real de eventos deportivos.	Externa – Proveedores	Retraso o interrupción en el feed de datos.	Errores en apuestas en vivo.	Supervisor de Plataforma	3	3	9	Moderado	Cortes en la transmisión de datos en vivo.	Comercial/Operativo	Múltiples fuentes de datos, redundancia.	2	3	6	Moderado
10	ND-010	Prevención de suplantación de identidad.	Externa – Fraude	Apertura de cuentas falsas.	Fraudes y pérdidas económicas.	Oficial de Cumplimiento	3	4	12	Importante	Uso de identidades robadas para abrir cuentas.	Legal	Verificación biométrica, KYC reforzado.	2	4	8	Moderado

Nota. Elaborado en función a la información de la empresa

5.1.3. Capacitación y socialización

Una vez elaboradas las matrices, se realizaron sesiones de capacitación dirigidas a jefaturas y supervisores de cada área, enfocadas en interpretación y uso de estas, procedimientos para la actualización periódica de riesgos, importancia de la documentación y reporte, y buenas prácticas de control y mitigación. Asimismo, se divulgaron manuales con ejemplos y casos prácticos para asegurar la comprensión y aplicación.

5.1.4. Integración en el ciclo de auditoría

Finalmente, las matrices se incorporaron de manera formal en el plan anual de auditoría interna, utilizándose como guía para determinar la prioridad de auditorías en función del nivel de riesgo, definir alcances y procedimientos de prueba en las revisiones, establecer indicadores clave (KPI's) para el seguimiento de riesgos críticos. Y facilitar la retroalimentación continua entre auditoría y las áreas operativas.

En este sentido, la priorización de auditorías derivada del uso de matrices de riesgo se traduce en un plan operativo estructurado que define las horas de dedicación, alcances y periodicidad asignados a cada área. Este permite que los recursos del área de auditoría interna se concentren en procesos con mayor nivel de exposición. La Figura 12 presenta un ejemplo del cuadro de priorización, alineado a las tres áreas evaluadas en este estudio: mesas de juego, máquinas tragamonedas y negocio digital.

Figura 12

Priorización de auditorías

Área / Proceso	Riesgo Prioritario	Alcance de la Auditoría	Horas Estimadas	Periodicidad	Nivel de Riesgo
Mesas de Juego	Manipulación de resultados / PLA	Revisión de controles en gestión de fichas, apuestas y KYC	120	Anual	Crítico
Máquinas Tragamonedas	Errores de configuración de RTP / Fraude	Verificación técnica, control de recaudación y cumplimiento normativo	100	Semestral	Importante
Negocio Digital	Ciberseguridad, fraude online y PLA	Evaluación de accesos, protección de datos y monitoreo transaccional	140	Trimestral	Crítico

Nota. Elaborado en función a la información de la empresa

De manera complementaria, y con el fin de garantizar la trazabilidad y la efectividad en la ejecución del plan de auditorías, se establecieron indicadores de seguimiento (KPI's) orientados a medir los avances, verificar el grado de cumplimiento y reforzar la transparencia del proceso. Estos constituyen una herramienta de control que permite evaluar no solo la ejecución del plan, sino también la eficiencia y pertinencia de las acciones implementadas. La Figura 13 presenta un resumen de los KPI's propuestos, acompañados de sus respectivos umbrales de referencia, periodicidad de medición y responsables de seguimiento, asegurando así una gestión integral y alineada con los objetivos del área de auditoría interna.

Figura 13

Indicadores de seguimiento de auditorías

Indicador / KPI	Definición	Umbral de Referencia	Periodicidad de Medición	Responsable de Seguimiento
% de auditorías enfocadas en riesgos altos	Proporción de auditorías realizadas en procesos críticos	$\geq 70\%$ del total de auditorías	Trimestral	Jefe de Auditoría Interna
% de cumplimiento del plan anual	Auditorías ejecutadas respecto a las programadas	$\geq 90\%$	Semestral	Comité de Auditoría
Hallazgos de alto riesgo por auditoría	Promedio de observaciones críticas detectadas por revisión	≤ 2 hallazgos críticos por auditoría	Cada auditoría	Supervisor de Auditoría
Tiempo promedio de implementación de planes correctivos	Tiempo transcurrido entre hallazgo y cierre	≤ 60 días	Mensual	Responsables de Proceso
% de capacitación en gestión de riesgos	Personal clave capacitado en metodologías de riesgo y PLA	$\geq 95\%$	Anual	Área de Cumplimiento

Nota. Elaborado en función a la información de la empresa

De este modo, la integración de las matrices de riesgo en el ciclo de auditoría no solo asegura una planificación alineada a los riesgos prioritarios, sino que también incorpora mecanismos de control y seguimiento que refuerzan la rendición de cuentas, la transparencia y la mejora continua en la gestión del área de auditoría interna.

5.2. Presentación de Resultados

Basado en el análisis de riesgo realizado en Juegos de Mesa, Máquinas Tragamonedas y Negocio Digital, pudimos delinear, evaluar y priorizar eventos que pueden afectar significativamente los objetivos de la organización. Cada matriz fue preparada comparando tanto la probabilidad de que ocurra un evento como su posible impacto, en sus estados inherentes y residuales, y tomando en cuenta los controles que actualmente se aplican.

En Mesas de Juego, los hallazgos mostraron un total de diez riesgos, de los cuales tres fueron identificados como críticos, cuatro importantes y tres moderados. Los más destacados están relacionados con la gestión de efectivo, el control de fichas y la administración de propinas. Estos son riesgos que surgen con frecuencia y pueden ocasionar grandes pérdidas económicas.

Sobre las Máquinas Tragamonedas, la evaluación descubrió dos riesgos críticos, cinco importantes y tres menores. Los más significativos son aquellos que tratan con la configuración no autorizada de máquinas y el posible desfalco o robo del cajón del efectivo. Estos riesgos provienen tanto de cuestiones operativas como técnicas; requieren supervisión constante, además de controles técnicos confiables.

Para el Negocio Digital, salieron a la luz cuatro riesgos clave, tres importantes y tres de menor peligro. Los incidentes de ciberseguridad, como el acceso no autorizado, el robo de identidad y el fraude en negocios en línea, son dominantes en todo. Esto exige verificaciones especializadas en información, autenticación más estricta y monitoreo en tiempo real.

La evaluación final de cada riesgo hizo posible la producción de un gráfico de columnas resumido para cada área (ver Figuras 14, 15 y 16). Esto permite ver de un vistazo el nivel de exposición presentado por todos los riesgos. También puede guiar las auditorías hacia aquellas actividades con mayor criticidad. Lo importante a enfatizar aquí es que, conforme al nivel de riesgo aceptable de la empresa, los riesgos evaluados como

menores o aceptados serán considerados tolerables. En base a esto, aquellos riesgos evaluados como controlados, importantes o críticos deben someterse a un curso de tratamiento con el fin de mitigar su ocurrencia.

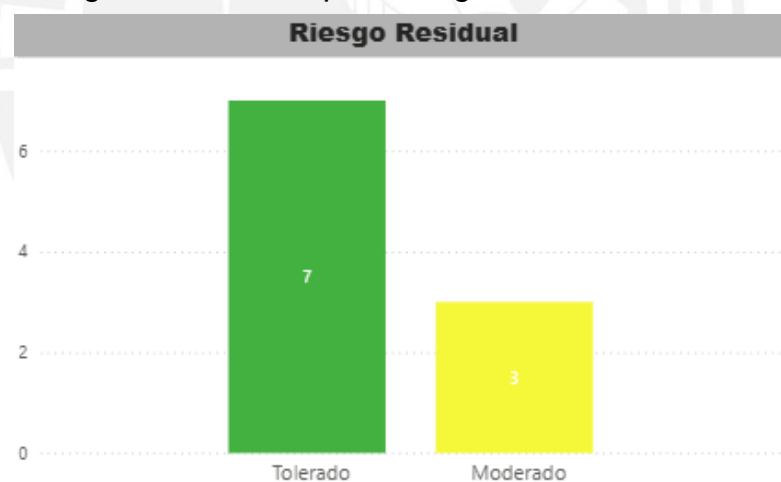
Así, los gráficos obtenidos para cada área fueron los siguientes:

Máquinas tragamonedas

En la figura 14, el análisis del riesgo residual en el área de Máquinas Tragamonedas muestra la existencia de 3 riesgos moderados y 7 riesgos tolerados. Conforme a la metodología adoptada, los riesgos con una valoración moderada o superior requieren planes de tratamiento que reduzcan su probabilidad de materialización, mientras que los riesgos tolerados deben mantenerse bajo monitoreo continuo.

Figura 14

Gráfico de riesgo residual - Máquinas tragamonedas



Nota. Elaborado en función a la información de la empresa

La reducción observada entre el riesgo inherente y el residual se justifica principalmente por el uso de sistemas de control en línea (online monitoring), la revisión periódica de la configuración de RTP por personal técnico certificado, y la conciliación diaria de recaudaciones contra reportes de sistema. Estos controles han sido probados en auditorías anteriores, que

evidenciaron su efectividad en la detección temprana de irregularidades, lo que permite disminuir la probabilidad de ocurrencia del riesgo sin modificar su impacto potencial.

Mesas de Juego

En las mesas de juegos, el análisis de riesgo residual muestra que hay 1 riesgo importante y 4 riesgos pertenecientes al nivel moderado, además de otros 5 en un nivel Tolerado según las evaluaciones realizadas. Sobre la base de la metodología de gestión de riesgos adoptada, cualquiera que reciba una calificación de moderado o superior debe implementar, dentro de seis meses, un plan de tratamiento para abordar el riesgo: cómo será gestionado y todas sus medidas correctivas. En este sentido, se debe enfatizar en medidas tales como controles de gestión de efectivo más estrictos, procedimientos operativos que se apliquen rigurosamente y vigilancia para posibles fraudes o no conformidades con las normas, asegurando así una reducción en el riesgo evitable a estos niveles.

Figura 15

Gráfico de riesgo residual - Mesas de Juego



Nota. Elaborado en función a la información de la empresa

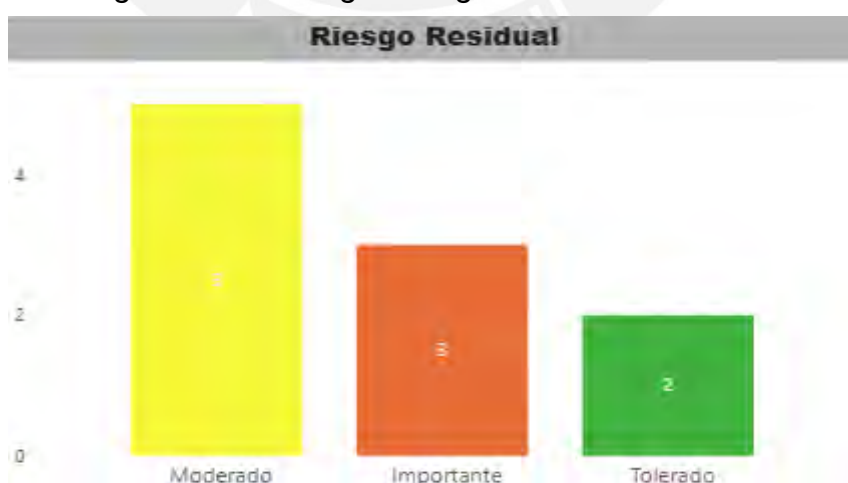
La reducción del riesgo de inherente a residual se puede explicar mediante la implementación de controles como, por ejemplo, la segregación de funciones en el manejo de fichas y dinero en efectivo. La aplicación de diferentes procedimientos para cerrar estaciones y máquinas tragamonedas facilita que supervisores de otros departamentos realicen verificaciones de vigilancia en cada asunto. El registro de propinas y los movimientos de fichas o efectivo en los sistemas internos se lleva a cabo bajo este control. Estos controles dieron resultado cuando se revisaron los registros de auditorías previas y se interrogó a los operadores. Estaban funcionando y, de hecho, disminuyeron la probabilidad de tanto fraudes como incidentes de manipulación.

Negocio Digital

En el análisis de riesgo residual de la Figura 16, el sector de Negocios Digitales tiene cinco riesgos moderados, tres importantes y dos tolerados. En un entorno tan dependiente de la tecnología, se debe poner énfasis en garantizar la seguridad para la ciberseguridad, la prevención del fraude y el fortalecimiento de los controles digitales.

Figura 16

Gráfico de riesgo residual - Negocio Digital



Nota. Elaborado en función a la información de la empresa

La reducción del riesgo residual en este caso resultó de la introducción de mejores protocolos de autenticación, herramientas de monitoreo transaccional en tiempo real, y la aplicación de políticas de prevención de lavado de activos (PLA) contra cuentas que son operadas de forma remota. Estos controles son efectivos para reducir la probabilidad de que ocurran fraudes y ataques cibernéticos, según se confirmó al revisar los reportes de incidentes.

Resultados asociados al riesgo de Lavado de Activos (PLA)

A medida que se implementaron las matrices de riesgo, se identificaron riesgos de lavado de activos, particularmente en las mesas de juego, así como en negocio digital. Aunque actualmente se cuente con controles, como el monitoreo de transacciones y la obligación de informar las transacciones sospechosas a la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF), el análisis mostró que la necesidad de planes de tratamiento específico aún persistía para fortalecer brechas regulatorias. Las medidas sugeridas incluyen proporcionar capacitación continua al personal, mejorar las herramientas tecnológicas de detección y revisar periódicamente las alertas de riesgo.

5.3. Dificultades encontradas

Durante el proceso de implementación de las matrices de riesgo en las áreas de mesas de juego, máquinas tragamonedas y negocio digital, se presentaron diversos retos que influyeron tanto en la planificación como en la ejecución de las actividades. Estas dificultades, si bien fueron superadas en su mayoría, constituyen aprendizajes relevantes para futuras iniciativas similares.

5.3.1. Disponibilidad y calidad de la información

Uno de los principales desafíos fue la recopilación de datos precisos y actualizados sobre los procesos operativos y los riesgos asociados. En algunos casos, la información disponible era incompleta, dispersa o no estaba documentada formalmente. Para superar esta dificultad, se

utilizaron entrevistas con personal clave, revisión de manuales de procesos y contrastación con informes de auditoría previos. Asimismo, se contó con el apoyo del área de Gestión de Procesos y Mejora Continua para la documentación o actualización de procedimientos.

5.3.2. Resistencia al cambio por parte del personal operativo

La introducción de una herramienta sistemática como la matriz de riesgos implicó cambios en la manera habitual de evaluar y priorizar procesos. Parte del personal manifestó resistencia inicial, principalmente por desconocimiento de la metodología y por temor a que los hallazgos pudieran interpretarse como deficiencias individuales. Como acción correctiva, se realizaron sesiones de sensibilización grupales, en las que se explicó el carácter preventivo de la herramienta y capacitaciones prácticas con ejemplos de riesgos y controles aplicados en el propio sector de casinos. Esto permitió reducir la desconfianza y generar un mayor compromiso del personal.

5.3.3. Limitaciones de tiempo y recursos

La elaboración de las matrices fue programada para abordar las áreas de trabajo críticas para la auditoría interna. Por lo tanto, tuvo que ser reorganizada y minimizada en términos de tiempo. Además, algunas actividades fueron reprogramadas o reorganizadas, comenzando con los procesos más críticos que primero debían continuar, permitiendo así una cobertura completa de las auditorías programadas en general.

5.3.4. Evaluación de riesgos emergentes

En nuevas áreas como el negocio digital, el creciente número de dificultades iniciales entorpece parcialmente los procesos para identificar y trazar pasos claros para definir el riesgo. Por ejemplo, existen variables en la economía digital actual, como la diferencia entre seguridad o fraude, que nunca se había enfrentado. Por lo tanto, se confió en fuentes externas como informes de tendencias de ciberseguridad, guías de normas ISO

27001 y prácticas internacionales ejemplares, complementando la matriz con riesgos nuevos que son actuales o localmente importantes.

5.3.5. Homologación de criterios de calificación

Se presentó una discrepancia durante el proceso inicial, donde se observó la inconsistencia en la interpretación de los niveles de probabilidad e impacto entre varios evaluadores. Con el fin de abordar esto, se describieron por escrito las directrices de evaluación, se llevaron a cabo sesiones de capacitación grupal con ejemplos, y se proporcionó un glosario de términos que todos los participantes utilizaron. Este enfoque uniforme hizo posible comparar los riesgos en todas las áreas evaluadas.

Todas estas dificultades no hicieron imposible el logro de los objetivos que se habían fijado, pero apuntan a la necesidad de un refuerzo en el área de la educación continua, la reorganización de la información y la anticipación más allá en la planificación de las acciones para la evaluación de riesgos.

5.4. Análisis de la implementación

En los campos estratégicos de mesas de juego, máquinas tragamonedas y negocios digitales, el uso de la matriz de riesgos como herramienta resultó ser muy efectivo al mejorar la capacidad de la auditoría interna para detectar, evaluar y clasificar riesgos. En este apartado se describen los principales aspectos observados durante la implementación de la propuesta:

5.4.1. Coherencia con la planificación inicial

El procedimiento prospectivo, basado en la matriz de probabilidad e impacto de 5x5, se empleó de manera uniforme en las tres áreas, mejorando la comparabilidad de los resultados y al mismo tiempo ofreciendo un enfoque consolidado al perfil de riesgo. El concepto previo de escala y criterios redujo la subjetividad y garantizó un criterio de evaluación uniforme.

5.4.2. Eficiencia en la priorización de auditorías

La aparición de riesgos analizados con niveles críticos, importantes, moderados, tolerados y no significativos ha permitido dirigir la acción de la auditoría hacia procesos con niveles de exposición más altos sin dispersar recursos en revisiones de bajo impacto. Esto supuso una gran mejora respecto a los métodos del pasado, donde la priorización se basaba principalmente en mediciones históricas y puntos de vista del equipo.

5.4.3. Integración con la gestión operativa y estratégica

Los beneficios logrados no solo se han relacionado con la auditoría interna, sino que también han proporcionado evidencia útil para la alta dirección y las operaciones. El uso de mapas de calor y cuadros de riesgo residual ha permitido comunicar de manera más clara las áreas críticas y facilitar la toma de decisiones oportunas por parte de la gerencia. Este fortalecimiento del flujo de información contribuye a mejorar la gobernanza y el cumplimiento organizacional, en línea con los hallazgos de Schreyer, Baumgartner, Ruud y Borth (2022).

5.4.4. Fortalecimiento del enfoque preventivo

Concentración en riesgos moderados e importantes: al definir los riesgos moderados e importantes como prioridades para los planes de tratamiento, la auditoría interna puede desempeñar un papel más preventivo en lugar de reactivo. En el negocio digital, por ejemplo, esto se tradujo en mejoras sugeridas en seguridad cibernética, monitoreo de transacciones y continuidad operacional.

5.4.5. Áreas de mejora identificadas

La aplicación del caso es de implementación exitosa de matrices, pero también proporciona algunas ideas sobre la necesidad de tener un procedimiento vigente para el mantenimiento regular y la actualización de las mismas de modo que abordan cómo la evolución empresarial y los cambios en el entorno regulatorio y tecnológico provocan que se vuelvan obsoletas.

Estas actualizaciones deben realizarse anualmente junto con la preparación del Plan Anual de auditoría interna, y las actualizaciones extraordinarias deberán ejecutarse ante cambios regulatorios significativos o incidentes relevantes. Este proceso debería ser responsabilidad del área de auditoría interna, en colaboración con el Comité de Auditoría para mantenerse actualizado. Además, se recomienda añadir más métricas para medir el impacto de los riesgos en términos monetarios para enriquecer el análisis de modo que la decisión sobre medidas correctivas pueda ser más sencilla.

En términos generales, la ejecución alcanzó sus objetivos y proporcionó la base para una matriz de riesgos técnica y transparente que se adhiriera a las mejores prácticas en todas las áreas en que se aplicó. La propuesta metodológica se basa en el marco orientador proporcionado tanto por las recomendaciones del Instituto de Auditores Internos (IIA) como por las directrices COSO ERM, así cumpliendo con los estándares internacionales de control y auditoría.

5.5. Reflexión sobre competencias profesionales desarrolladas en el TSP

El desarrollo de este proyecto de trabajo me ha proporcionado una buena oportunidad para reforzar e implementar diferentes habilidades importantes de conocimientos técnicos en el área de la auditoría interna y la gestión de riesgos en un sector regulado y un entorno operativamente crucial, como es el negocio de los casinos.

5.5.1. Competencias técnicas en gestión de riesgos

El desarrollo y uso de matrices de riesgos me ayudó a adquirir conocimientos sobre métodos de identificación, evaluación y priorización de riesgos con el uso de criterios comunes de probabilidad e impacto. Este enfoque basado en riesgos es consistente con las recomendaciones articuladas por el marco COSO ERM que insta a las organizaciones a cuantificar sus exposiciones y priorizar eventos en orden de máxima criticidad para alcanzar los objetivos estratégicos planificados.

5.5.2. Capacidad analítica y pensamiento crítico

Fue necesario para la revisión de la información tener que considerar datos operativos, procedimientos y controles actuales, y analizar patrones de riesgo mientras se priorizan acciones correctivas. Este ejercicio mejoró mi capacidad de toma de decisiones sobre evidencias sólidas y prever escenarios negativos probables, ofreciendo más objetividad a la auditoría.

5.5.3. Competencias en comunicación y presentación de resultados

La necesidad de presentar conclusiones y recomendaciones en varios niveles de la organización, desde el personal operativo hasta altos funcionarios, me ayudó a desarrollar la capacidad para traducir el lenguaje técnico en términos más apropiados para audiencias alternativas. Los informes visuales con mapas de calor y gráficos comparativos me sirvieron para apoyar a los usuarios a entender los datos y tomar mejores decisiones.

5.5.4. Gestión del cambio y liderazgo

La introducción de un nuevo enfoque requirió lidiar con la resistencia del personal al inicio, lo que llevó a procesos de capacitación y formación. Este trabajo ha desarrollado en mí y en el equipo auditor la capacidad de liderar parte del cambio organizacional, promoviendo una cultura centrada en la prevención y mejora continua del control interno.

5.5.5. Organización y manejo de recursos

El trabajo implicaba realizar varias tareas al mismo tiempo, por lo que aprendí a asignar mis recursos y mi tiempo según un cronograma de trabajo establecido. Esto desarrolló en mí una capacidad para planificar, ordenar y realizar tareas de manera eficaz.

En conclusión, el proyecto permitió el cumplimiento no solo de los objetivos técnicos previstos, sino que también me permitió desarrollar competencias profesionales y fortalecer el perfil del auditor interno como un agente estratégico para la protección del valor del negocio y la capacidad de sostenibilidad en el tiempo. Estos avances están asociados con cambios medibles que se describen en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO VI: VALORACIÓN DEL IMPACTO

6.1. Evaluación del Impacto de la propuesta

La aplicación de las matrices de riesgo en las áreas de estudio permitió la estandarización de los procesos críticos, la reducción de la discrecionalidad y la mejora de la trazabilidad en las operaciones. Este resultado es consistente con la literatura que demuestra que la priorización de auditorías mediante matrices de riesgo eleva la productividad institucional y focaliza recursos en procesos críticos (Delgado & Rojas, 2023). Estos resultados evidencian la madurez alcanzada por el área y el alineamiento con los objetivos estratégicos de la empresa.

Es importante tener en cuenta que los impactos obtenidos están respaldados por los controles descritos y validados en el Capítulo V, lo que permitió reducir la probabilidad de ocurrencia de riesgos críticos en las tres áreas estudiadas. Dichos controles no sólo redujeron el nivel de riesgo residual, sino que también constituyen la base del impacto operativo, financiero y normativo evidenciado en este capítulo.

En la gestión de auditoría interna, los resultados fueron medibles y evidencian un impacto directo en la eficiencia del área:

- El porcentaje de auditorías enfocadas en procesos de alto riesgo pasó de 55 % a 70 %.
- El tiempo de ciclo promedio de auditoría se redujo de 8 a 6 semanas.
- El ratio de hallazgos críticos por cada 100 horas de auditoría bajó de 5 a 3.
- Los incidentes operativos en áreas críticas disminuyeron en 20 %.

Estos indicadores confirman que la propuesta permitió optimizar el plan anual de auditoría, concentrar recursos en procesos críticos y mejorar la gestión de prevención de riesgos.

Asimismo, la priorización basada en riesgos permitió las auditorías se concentren en procesos de mayor exposición de las siguientes áreas:

- En mesas de juego, la gestión de propinas, la apertura y cierre de mesas, y el control del efectivo.
- En máquinas tragamonedas, los procesos de recaudación y el mantenimiento preventivo y correctivo.
- En el negocio digital, la ciberseguridad de las plataformas, el monitoreo de las transacciones y la prevención de lavado de activos en operaciones en línea.

De esta manera, el plan de auditoría anual se vuelve más consistente con los principales riesgos dentro de la industria y gana en solidez para cubrir sectores estratégicamente importantes de la organización.

Desde el punto de vista financiero, la empresa también obtuvo beneficios significativos y cuantificables:

- Reducción de aproximadamente 15 % en costos de reprocesos y horas hombre correctivas.
- Disminución del 12 % en gastos de mantenimiento gracias a la optimización de planes preventivos y correctivos.
- Ahorro del 10 % en gestión de inventarios de repuestos críticos.
- Incremento del 8 % en la disponibilidad de equipos en sala, lo que se tradujo en mayor productividad y rentabilidad.

Estos resultados son consistentes con la evidencia académica que vincula el uso de tecnología, como la implementación de matrices de riesgos, en tareas de auditoría con mayores niveles de eficiencia y cobertura analítica (Eulerich, Masli, Pickerd, & Wood, 2023).

Desde la perspectiva del cumplimiento normativo, la propuesta fortaleció la documentación de procesos e incluyó riesgos explícitamente asociados con el lavado de activos (PLA) según la comprensión de la gestión de las regulaciones de MINCETUR y la UIF. De esta manera, no solo se reforzaron los controles internos, sino que también se aumentó la capacidad de respuesta tanto a auditorías internas como externas.

Otro resultado importante fue la reducción de riesgos asociados a actos irregulares como fraude, cohecho o filtración de información sensible. Estos resultados se vincularon directamente a la implementación de controles adicionales, tales como políticas de acceso a la información, segregación de funciones y procedimientos de monitoreo transaccional.

Finalmente, debe enfatizarse el impacto favorable que se ha obtenido en la imagen y la reputación corporativa. El aumento de la seguridad percibida en las operaciones, particularmente en procesos sensibles como los pagos de premios, el manejo de fichas o la disponibilidad de máquinas, se hizo evidente con cifras clave específicas: un aumento del 8 % en la disponibilidad de equipos, una reducción del 20 % en incidentes operativos y menos quejas que se han registrado en el área de servicio al cliente durante el último período. Estos resultados, aunque indirectos, son evidencias objetivas del incremento en la confianza de los clientes y refuerzan la reputación de la organización dentro de la industria, consolidando su posición competitiva frente a otras salas de juego.

En general, los resultados obtenidos evidencian que la metodología propuesta fortaleció el proceso de planificación y ejecución de auditorías internas, permitiendo focalizar los esfuerzos en los procesos críticos y optimizar los recursos disponibles. Este resultado es coherente con la evidencia reciente de Ruiz-Barbadillo, Martínez-Conesa, Serrano-Madrid y Brown-Liburd (2024), quienes señalan que una adecuada gestión del riesgo de auditoría permite asignar el esfuerzo del auditor de manera proporcional a las exposiciones detectadas, mejorando la calidad del trabajo y la eficiencia global del proceso.

6.2. Aporte del candidato en la mejora de la empresa

El aporte del candidato fue decisivo en la identificación, diseño e implementación de las mejoras anteriormente mencionadas. Gracias a la intervención de este, se pudo detectar una serie de brechas significativas en los procedimientos existentes, muchas de las cuales no habían sido

identificadas previamente debido a que las operaciones de la empresa se encontraban enfocadas en aspectos mayormente técnicos y no en una gestión integral del riesgo operacional.

El candidato, a través de un análisis profundo de los lineamientos, procedimientos y entrevistas llevadas a cabo con el personal, logró identificar que existían vulnerabilidades no atendidas. A partir de estas conclusiones, propuso controles adicionales enfocados en garantizar la transparencia y seguridad de las operaciones.

Otra aportación relevante fue la introducción de la alineación con metodologías de auditoría interna y mejores prácticas de gestión de riesgos, lo que mejoró el control interno organizacional. Así, se fomentó una cultura de mejora continua donde cada operación apreciaba el valor de su papel en la protección de los activos y la confianza en su cuidado.

Finalmente, la contribución del candidato se percibió en la implementación de una visión más amplia de la gestión técnica dentro de la organización. Al sugerir e implementar controles que combinaban características operativas, regulatorias y de seguridad de la información, se pudo contribuir a elevar el nivel de la organización para reflejar una empresa que promovía la transparencia, eficiencia y protección al invitado.

En resumen, no solo el trabajo realizado por el candidato tuvo un resultado exitoso en línea con los objetivos iniciales, sino que también proporcionó valor desafiando la forma en que la empresa concibe la gestión de sus procesos internos. Con esta intervención, la empresa pudo reforzar sus procesos de control y mitigar sus principales riesgos, lo que consecuentemente le permitió aprovechar aún más su posición competitiva y sentar una base sólida sobre la cual se podría construir un crecimiento sostenible a corto, mediano y largo plazo.

CONCLUSIONES

- El control interno de la organización se fortaleció de manera significativa con la propuesta implementada. Así, la identificación de riesgos operacionales de las áreas abordadas fortaleció el control interno de la compañía y redujo la subjetividad de toma de decisiones en el área de auditoría interna.
- Se constató una mejora significativa en la eficiencia operativa y financiera de la organización. La implementación de matrices de riesgos permitió priorizar aquellos que resulten críticos, logrando una optimización en la asignación de recursos y concentrando los esfuerzos en áreas con mayor exposición.
- La gestión de riesgos logró ampliar su alcance más allá de los aspectos meramente técnicos. Con la propuesta se identificaron riesgos adicionales vinculados al cohecho y a la filtración de información sensible de los clientes, factores que antes no estaban considerados en los lineamientos. Este avance permitió consolidar una visión de control más integral dentro de la organización.
- La implementación de matrices de riesgos representó un valor adicional para la organización al integrar prácticas de auditoría interna, gestión de riesgos y una cultura orientada a la transparencia. Con ello se fortaleció la reputación corporativa, la confianza de los clientes y el alineamiento con las exigencias del marco normativo aplicable.
- La empresa consiguió consolidar una base sólida para la sostenibilidad de sus operaciones. La integración de mejoras en la gestión de los activos, la protección de la información de los clientes y el fortalecimiento del cumplimiento normativo permitió posicionar a la organización en un nivel más competitivo dentro del mercado.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda reforzar los mecanismos de protección y control en los procesos críticos identificados. Así, resulta fundamental la participación de áreas de control como la de auditoría interna, ya que permitirán asegurar que estas operaciones se lleven a cabo con transparencia y en un ambiente mejor gestionado en materia de riesgos.
- Se sugiere validaciones periódicas de los lineamientos y procedimientos pertenecientes a las diversas áreas de la compañía. Esto propiciará una mayor adaptación de las políticas internas a cambios en la regulación aplicable y riesgos emergentes asegurando que estos procesos se mantengan actualizados y su efectividad no se vea afectada con el paso del tiempo.
- Es recomendable incluir una iniciativa de monitoreo continuo de riesgos. Dicho programa debe contemplar indicadores de alerta temprana, revisiones periódicas y análisis de patrones de conducta de los colaboradores, con el fin de detectar potenciales irregularidades o intentos de fraude antes de que se produzcan.
- Se aconseja mejorar la cultura ética y de integridad en toda la compañía. Esto se puede llevar a cabo mediante la inclusión de campañas de sensibilización, capacitaciones adicionales a las normativas en prevención de cohecho y la promoción de un canal de denuncias confidencial, que garantice a los colaboradores un espacio seguro para reportar conductas indebidas.
- Es recomendable reforzar los mecanismos de protección y confidencialidad de la información sensible de los clientes. Para ello, resulta necesario establecer cláusulas contractuales específicas, implementar programas de capacitación dirigidos al personal y aplicar controles de acceso que garanticen que únicamente el personal autorizado pueda acceder a datos de los jugadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alzeban, A. (2021). The effectiveness of internal audit function: Evidence from emerging markets. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 11(4), 531–550.

<https://doi.org/10.1108/JAEE-04-2020-0073>

Basel Committee on Banking Supervision. (2021). *Principles for the effective management and supervision of climate-related financial risks*. Bank for International Settlements.

<https://www.bis.org/bcbs/publ/d530.htm>

Carcello, J. V., Eulerich, M., Masli, A., & Wood, D. A. (2020). *The value to management of using the internal audit function as a management training ground*. *Accounting Horizons*, 34(4), 49–70.

<https://doi.org/10.2308/acch-52658>

Congreso de la República del Perú. (1999). *Ley N.º 27153 – Ley que regula la explotación de juegos de casino y máquinas tragamonedas*. *Diario Oficial El Peruano*.

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-n-27153>

COSO. (2017). *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

<https://www.coso.org>

Delgado, P., & Rojas, L. (2023). *Planificación de auditorías internas basadas en riesgos: Un estudio empírico en organizaciones latinoamericanas*. *Revista Latinoamericana de Auditoría y Control*, 8(2), 23–39.

<https://revistalatinamericanaaac.org/articulos2023/vol8-2-delgado-rojas>

Dirección General de Juegos de Casino y Máquinas Tragamonedas. (2024). Normativa del sector.

<https://www.gob.pe/mincetur>

Ege, M., Seidel, T. A., Sterin, E., & Wood, D. A. (2022). Internal audit quality and control effectiveness: Evidence from internal audit function characteristics. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 41(1), 45–71.

<https://doi.org/10.2308/AJPT-18-087>

Eulerich, M., Masli, A., Pickerd, J., & Wood, D. A. (2023). Internal audit efficiency and analytics use: Evidence from global surveys. *International Journal of Auditing*, 27(2), 312–330.

<https://doi.org/10.1111/ijau.12310>

Frijo, M. L., & Anderson, R. J. (2017). *Strategic risk management: A foundation for improving enterprise risk management and governance*. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 28(3), 5–10.

<https://doi.org/10.1002/jcaf.22254>

González, C. A., & Martínez, L. R. (2021). *Evaluación del riesgo en el proceso de auditoría interna: Un enfoque basado en riesgos*. *Revista Científica Ciencia y Auditoría*, 9(1), 55–67.

<https://revistas.udla.edu.ec/index.php/rcienciaauditoria/article/view/398>

Herrera, M., & Lozano, D. (2022). Gestión de riesgos empresariales y priorización de auditorías internas: evidencia empírica en el sector servicios. *Revista de Investigación Contable y Financiera*, 10(1), 33–49.

<https://doi.org/10.15765/ricf.2022.10.1.33>

- Instituto de Auditores Internos (IIA). (2024). *Global Internal Audit Standards™*. The Institute of Internal Auditors.
<https://www.theiia.org/en/standards/what-is-changing/global-internal-audit-standards/>
- Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2016). Risk management — The revealing hand. *Journal of Applied Corporate Finance*, 28(1), 8–18.
<https://doi.org/10.1111/JACF.12155>
- Katamba, I. (2025). *Ensuring operational integrity in casinos: Best practices for internal audit controls in gaming operations and revenue management*. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*, 7(2), 3509–3529.
https://www.irjmets.com/uploadedfiles/paper/issue_2_february_2025/67833/final/fin_irjmets1739953341.pdf
- Lam, J. (2014). *Enterprise risk management: From incentives to controls* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
<https://www.wiley.com/en-us/Enterprise+Risk+Management%3A+From+Incentives+to+Controls%2C+2nd+Edition-p-9781118413616>
- Lizarzaburu Bolaños, E. R., Barriga, G., Burneo, K., & Noriega, E. (2019). *Gestión integral de riesgos y antisoborno: un enfoque operacional desde la perspectiva ISO 31000 e ISO 37001*. *Universidad & Empresa*, 21(36), 79–118.
<https://hdl.handle.net/20.500.12640/2494>
- Martínez, J., & Pérez, R. (2021). Internal control systems and compliance risk in digital environments. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 17(3), 401–419.
<https://doi.org/10.1108/JAOC-04-2020-0068>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2002). *Decreto Supremo N.º 009-2002-MINCETUR – Reglamento de la Ley N.º 27153*. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

<https://www.gob.pe/institucion/mincetur/normas-legales/466296-009-2002-mincetur>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2017). *Decreto Supremo N.º 015-2017-MINCETUR: Reglamento de la Ley de los Juegos de Casino y Máquinas Tragamonedas*. Diario Oficial El Peruano.

<https://www.gob.pe/institucion/mincetur/normas-legales/138748-015-2017-mincetur>

Moeller, R. R. (2018). *Brink's Modern Internal Auditing: A Common Body of Knowledge* (8th ed.). Wiley.

<https://jabatanfungsionalauditor.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/06/brinks-modern-internal-auditing-a-common-body-of-knowledge-8th-edition.pdf>

Mujalli, A. (2024). Factors affecting the implementation of risk-based internal auditing. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(5), 196.

<https://doi.org/10.3390/jrfm17050196>

Nguyen V. K., Doan, T. S., Le, N. M. A., Pham, N. H., Le, T. H. N., & Vo, X. H. (2024). An investigation of risk-based auditing (RBA) relationships from the stakeholder perspective. *EuroMed Journal of Business*.

<https://doi.org/10.1108/EMJB-12-2022-0211>

Pérez-López, M., & Gómez, F. (2022). Integración del riesgo en la planificación de auditorías internas. *Revista Española de Contabilidad y Auditoría*, 27(1), 17–31.

<https://recya.es/index.php/recya/article/view/150>

Pickett, K. H. S. (2017). *The essential guide to internal auditing* (3rd ed.). Wiley.

<https://jabatanfungsionalauditor.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/06/the-internal-auditing-handbook-k-h-spencer-pickett-2010.pdf>

Ruiz-Barbadillo, E., Martínez-Conesa, I., Serrano-Madrid, J., & Brown-Libur, H. (2024). Gestión del riesgo de auditoría y esfuerzo del auditor en pequeñas y medianas firmas. *Revista de Contabilidad–Spanish Accounting Review*, 27(1), 1–15.

<https://doi.org/10.6018/rcsar.462211>

Schreyer, F., Baumgartner, H., Ruud, T., & Borth, J. (2022). Governance and compliance in the age of analytics: The evolving role of internal audit. *Journal of Corporate Governance Studies*, 12(1), 51–68.

<https://jcgs.org/articles/vol12-1-schreyer>

Silva, R., & Torres, M. (2022). Aplicación de matrices 5x5 para la evaluación de riesgos operativos en empresas de servicios. *Revista de Ciencias Empresariales del Perú*, 12(3), 55–68.

<https://rcep.up.edu.pe/article/view/2022-12-3-55>

Suárez, P., & Gutiérrez, L. (2021). Calidad de la auditoría interna y efectividad del control interno en organizaciones latinoamericanas. *Revista Contemporánea de Contabilidad*, 18(2), 85–102.

<https://doi.org/10.22201/rcc.2021.18.2.1005>

Varela, S. (2020). Gestión de riesgos y control interno: Enfoque aplicado a entidades financieras. *Revista de Auditoría y Control*, 27(1), 70–88.

<https://revistadeauditoriacontrol.org/articulos/2020-27-1-varela>

Velásquez, D. (2022). *Auditoría Interna basada en riesgos: Enfoques modernos para el control y la mejora organizacional*. Lima: Editorial Contable del Perú.

<https://editorialcontabledelperu.com/auditoria-interna-enfoques-modernos/>



ANEXO: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA

Señor:

Dr. Emerson Toledo

Decano de la Facultad de Ciencias Contables de la Pontificia Universidad Católica del Perú

Presente. -

Yo, **Samuel Guillermo Sloane Sánchez**, identificado con DNI N° 09343266, en mi calidad de Gerente General de la empresa **CORPORACIÓN TURÍSTICA PERUANA S.A.C.** con RUC N° 20265815830, ubicada en Av. Benavides N° 430, distrito de Miraflores, provincia y departamento de Lima; **OTORGO** la autorización al señor Mario Jesús Villanueva Espinoza, identificado con DNI N° 77281484, Bachiller en Contabilidad por la Pontificia Universidad Católica del Perú, para que utilice información de la empresa **CORPORACIÓN TURÍSTICA PERUANA S.A.C.**, ya sea en forma oral, visual, escrita, grabada en medios magnéticos o en cualquier otra forma tangible y que se encuentre claramente marcada como tal al ser entregada al interesado, con la finalidad de que pueda desarrollar su trabajo de Suficiencia Profesional para optar el título de Contador Público (en adelante el Bachiller).

En virtud de esta autorización, el señor Mario Jesús Villanueva Espinoza se compromete a:

1. No divulgar ni usar para fines personales la información de la empresa a la que tendrá acceso para optar al Título de Contador Público que, con objeto de la relación o actividad académica, le será suministrada por parte de la empresa.
2. No proporcionar a terceras personas, verbalmente o por escrito, directa o indirectamente o a través de cualquier medio de comunicación, información alguna de las actividades y/o procesos de cualquier clase que fuesen observadas en la empresa durante la duración del proyecto.
3. No utilizar completa o parcialmente ningún documento, metodología, procesos y otros que la empresa le entregue para otros fines que no sea para el trabajo de Suficiencia Profesional. El Bachiller asume que toda información y el resultado del proyecto serán de uso exclusivamente académico.

El material suministrado por la empresa será la base para la elaboración y presentación de un Trabajo de Suficiencia Profesional que es un estudio eminentemente práctico, en el cual el bachiller deberá demostrar, de manera efectiva, la suficiencia profesional adquirida a través de su participación en la empresa.

En caso de que el bachiller incumpla parcial o totalmente las obligaciones enumeradas en el presente acuerdo, queda sujeto a la responsabilidad civil por daños y perjuicios que cause a la Empresa, así como a las sanciones de carácter penal o legal a que se hiciere acreedor.

Adjunto a esta carta, está la siguiente documentación:

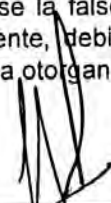
Ficha RUC o pantallazo de consulta RUC

Indicar si el Representante que autoriza la información de la empresa, solicita mantener el nombre o cualquier distintivo de la empresa en reserva, marcando con una "X" la opción seleccionada.

Mantener en Reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa;

Mencionar el nombre de la empresa.

El Bachiller declara que los datos emitidos en esta carta y en el Trabajo de Suficiencia Profesional son auténticos. En caso de comprobarse la falsedad de datos, éste será sometido al inicio del procedimiento disciplinario correspondiente, debiendo asumir todo tipo de responsabilidad ante posibles acciones legales que la empresa otorgante de información pueda ejecutar.



Samuel Guillermo Sloane Sánchez Gamarra
GERENTE GENERAL