

## II Congreso Internacional

# GESTIÓN DE RIESGO, CONTROL Y AUDITORÍA



**Cosme Juan Carlos  
BELMONTE**

**AUDITOR GENERAL  
BANCO DE LA NACIÓN ARGENTINA**

**22 de Julio de 2011**

## Temario

- Presentación del Banco de la Nación Argentina
- Objetivos Estratégicos post devaluación
- Estrategia básica y Estructura actual Auditoría General
- Posicionamiento del BNA en el Sistema Financiero
- Evolución del BNA
- Evolución Resultados de las Auditorías
- Evolución Fraude Interno
- Acciones Auditoría General
- Encuestas estado de la profesión de Auditoría Interna
- Reflexiones y consejos



Ingeniería  
De Talentos  
Conocimiento • Pasión • Acción

# Referencia al Banco de la Nación Argentina

## PERFIL DE LA ENTIDAD

Desde su creación,

**Contribuye** al desarrollo de los sectores productivos del país.

**Promueve y apoya** el comercio con el exterior, y especialmente, estimula las exportaciones de bienes, servicios y tecnología argentina.

**Pone a disposición** de las empresas productoras de bienes y servicios créditos para inversión y capital de trabajo.

También **orienta su actividad** a las personas físicas a través de préstamos personales e hipotecarios para la vivienda.

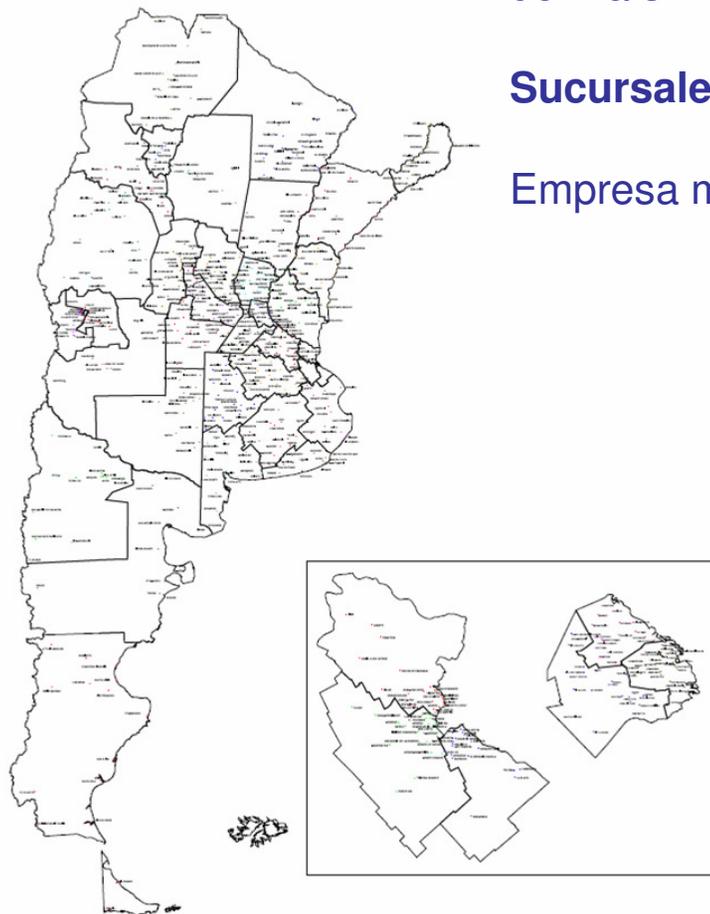


# EL BANCO

Más de **670 Bocas** (621 Sucursales, 46 Anexos y 4 Agencias Móviles) y de **1.200 Cajeros Automáticos** Propios cubren todas la Provincias del País.

**Sucursales y Representaciones propias en el Exterior**

Empresa madre del **Grupo Empresario Nación.**



- 1) **Brasil:** Sucursales San Pablo y Río de Janeiro, y Subagencia Porto Alegre  
2) **Paraguay:** Sucursal Asunción y Subagencias Concepción, Encarnación y Villarica

# GRUPO EMPRESARIO NACIÓN



# Introducción

- Comentarios sobre la situación del BNA desde el año 2003
- Decisiones del Directorio
- Cambios en la Alta Gerencia
- Plan Estratégico Trienal – Plan de Negocios
- Acciones de la Auditoría General

### **Objetivo Principal :**

*Reposicionar al BNA en el sistema financiero*

- Préstamos
- Depósitos
- Activos
- Patrimonio Neto
- Bajar la mora
- Incrementar los préstamos a las PyMes

*Plan de Negocios (Nuevos Productos – Distribución de Metas)*

*Plan de Incentivos (Premio “\$” logro de objetivos)*

## Año 2003 - Plan Estratégico

### *Plan de Incentivos (Premio “\$” logro de objetivos)*

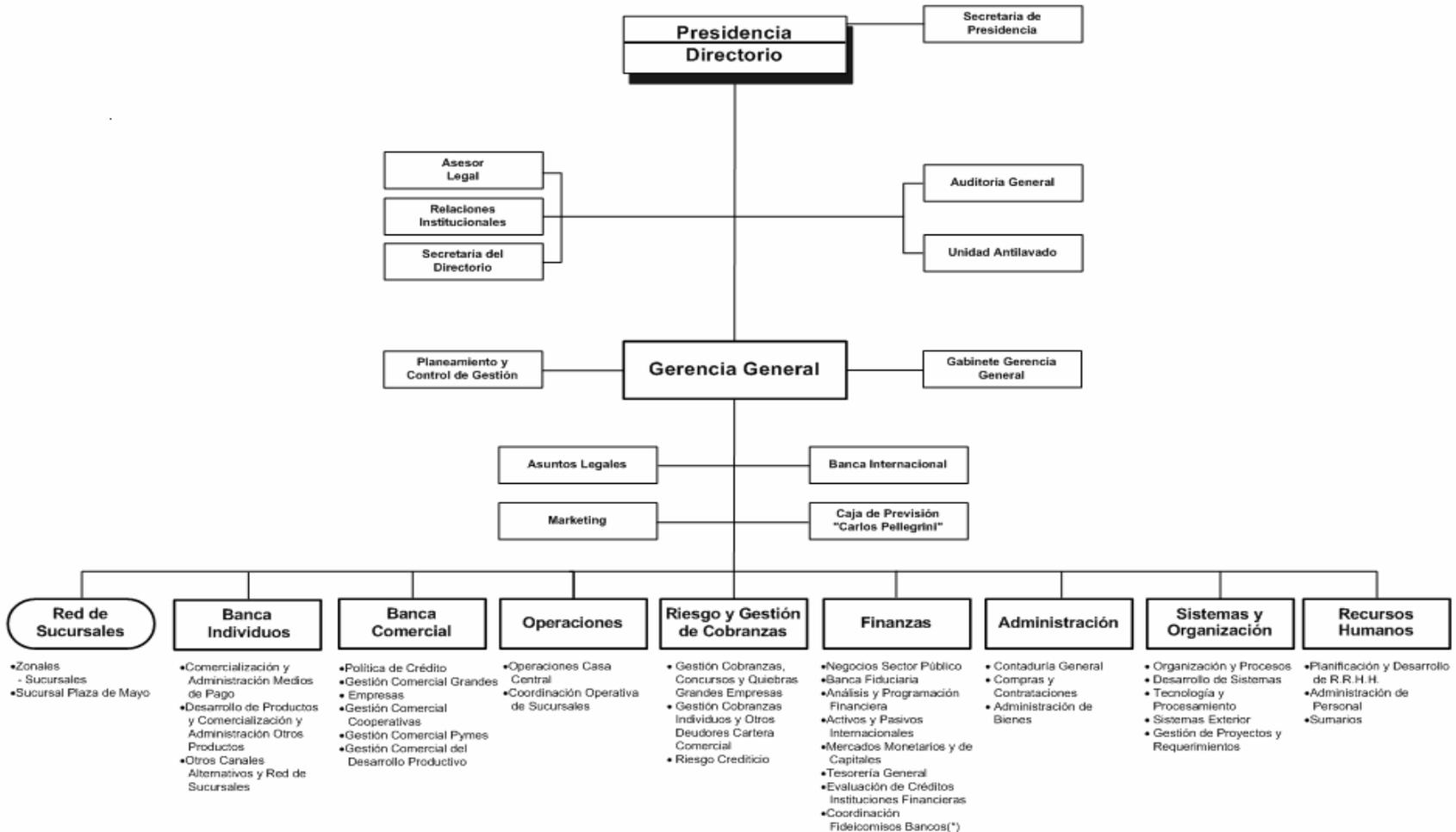
- Banca Comercial
- Banca Individuos
- Cartera irregular
- Ingresos por Servicios
- Depósitos
- Relación Productos/Clientes

## Año 2003 - Plan Estratégico

Para el logro de los objetivos se necesitaba a toda la Organización encolumnada:

- Directorio
- Comisiones de Directorio
- Alta Gerencia
- Gerencia media
- Auditoría General
- *“Todos”*

## BANCO DE LA NACIÓN ARGENTINA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA GENERAL



(\*) Unidad Organizativa Transitoria

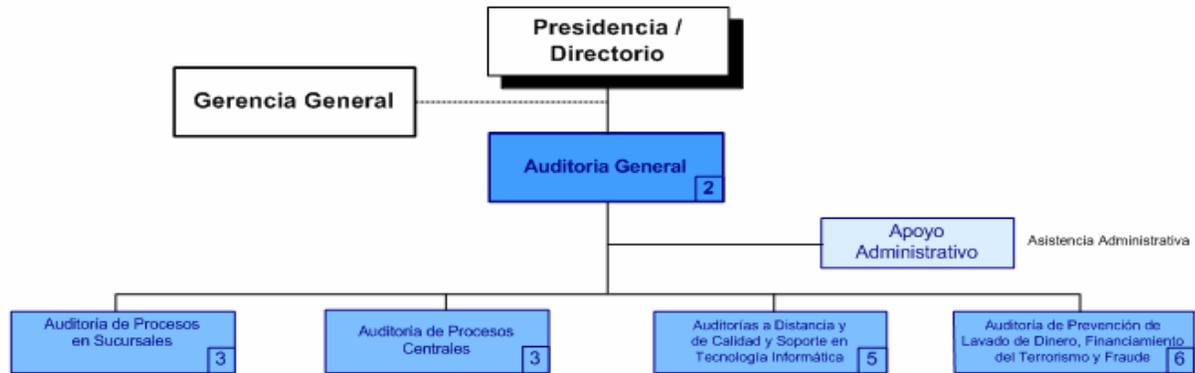
## **Auditoría General (Concepción fundamental)**

- En los lineamientos del Área de Auditoría se enfatiza que la Estrategia Básica es la de:

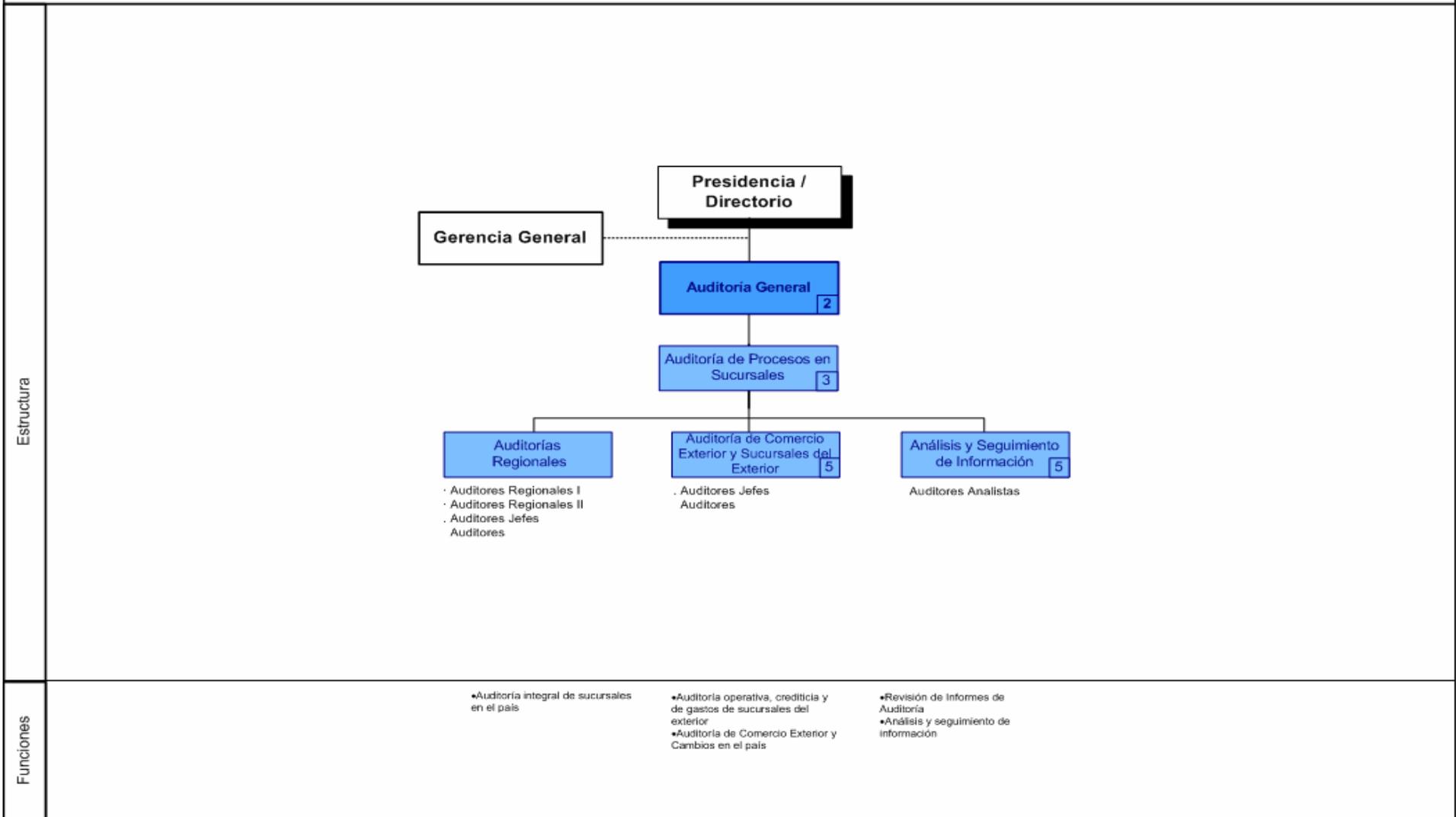
*“Desarrollar una acción de Auditoría que se encuentre en línea con los objetivos estratégicos de la entidad y que coadyuve al cambio impulsado”*

**Unidad Organizativa: Auditoría General**

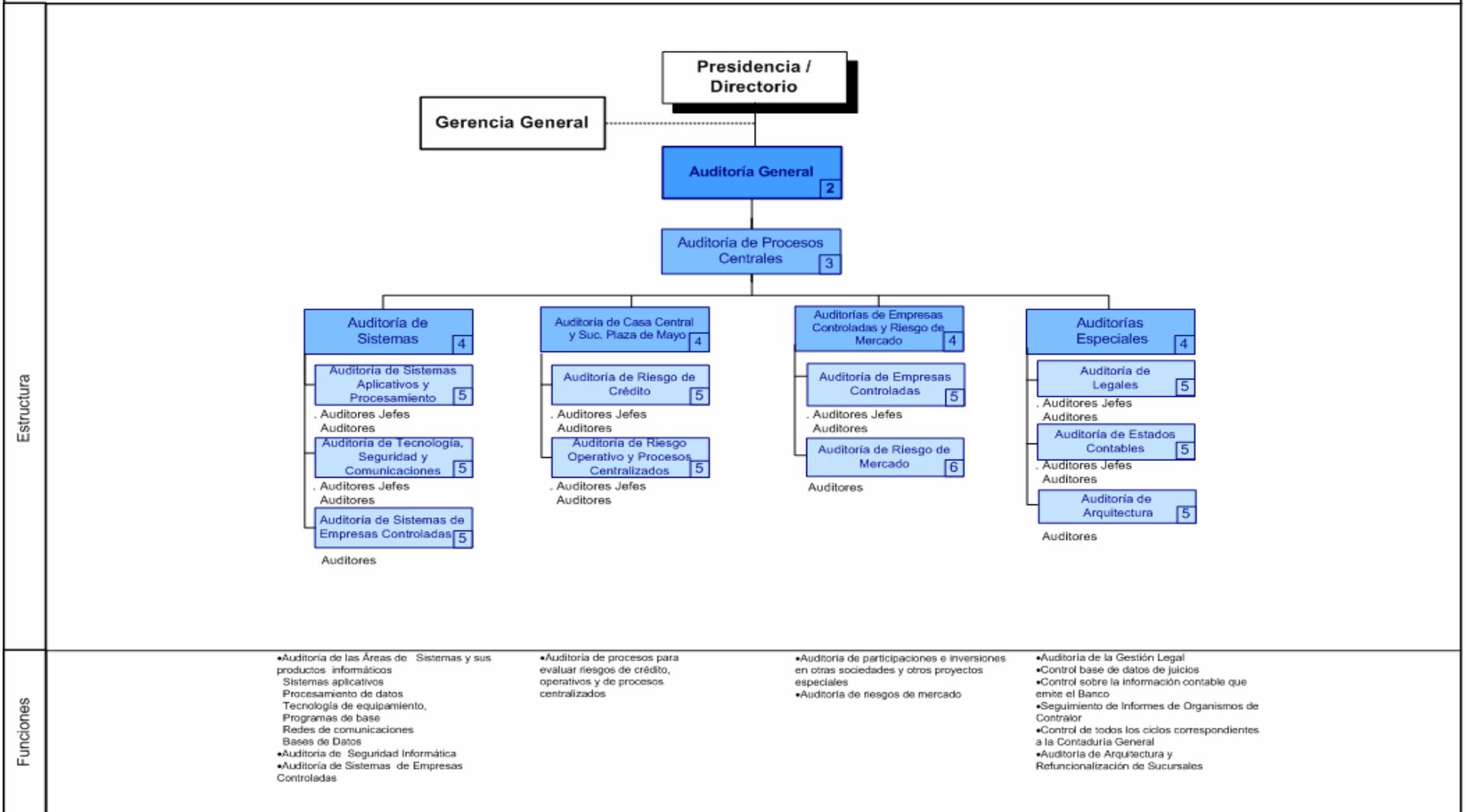
Estructura



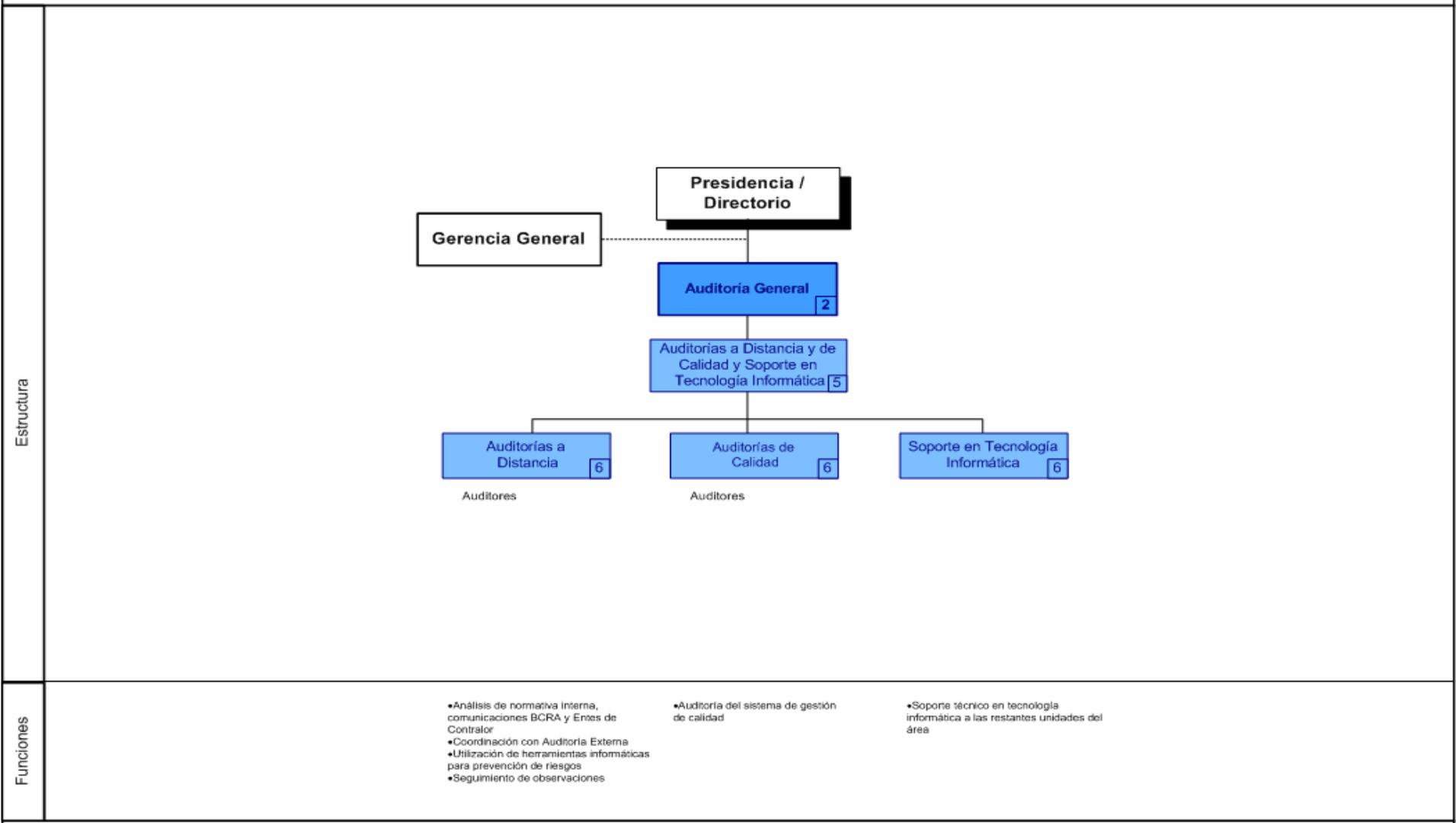
**Unidad Organizativa: Auditoría de Procesos en Sucursales**



**Unidad Organizativa: Auditoría de Procesos Centrales**



**Unidad Organizativa: Auditorías a Distancia y de Calidad y Soporte en Tecnología Informática**



## Acciones desde Auditoría

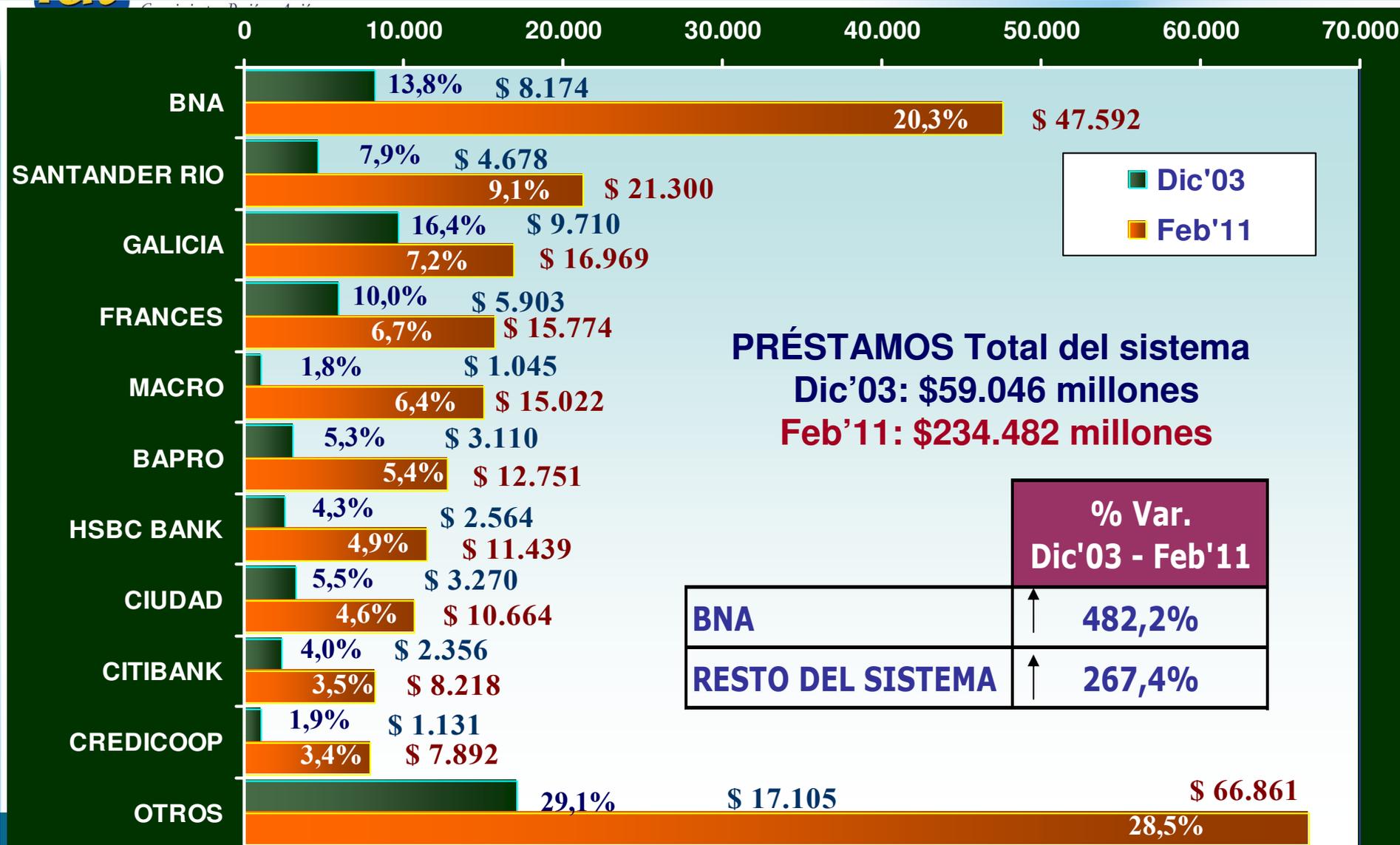
- Participación en las reuniones de Alta Gerencia (Comité de Gerencia General).
- Evaluar el proceso de toma de decisiones estratégicas (Elaboración, implementación y monitoreo).
- No sólo en el Área de Planeamiento y Control de Gestión; también en el resto de las áreas y los “ejecutantes”.
- Informes de auditoría reflejan sobre su cumplimiento.

# **POSICIÓN EN EL SISTEMA FINANCIERO**

**DESDE DICIEMBRE 2003  
A FEBRERO 2011**

# Ranking de Préstamos del Sistema Financiero

## Cifras en Millones de Pesos (\*)



(\*) Datos extraídos del B.C.R.A.

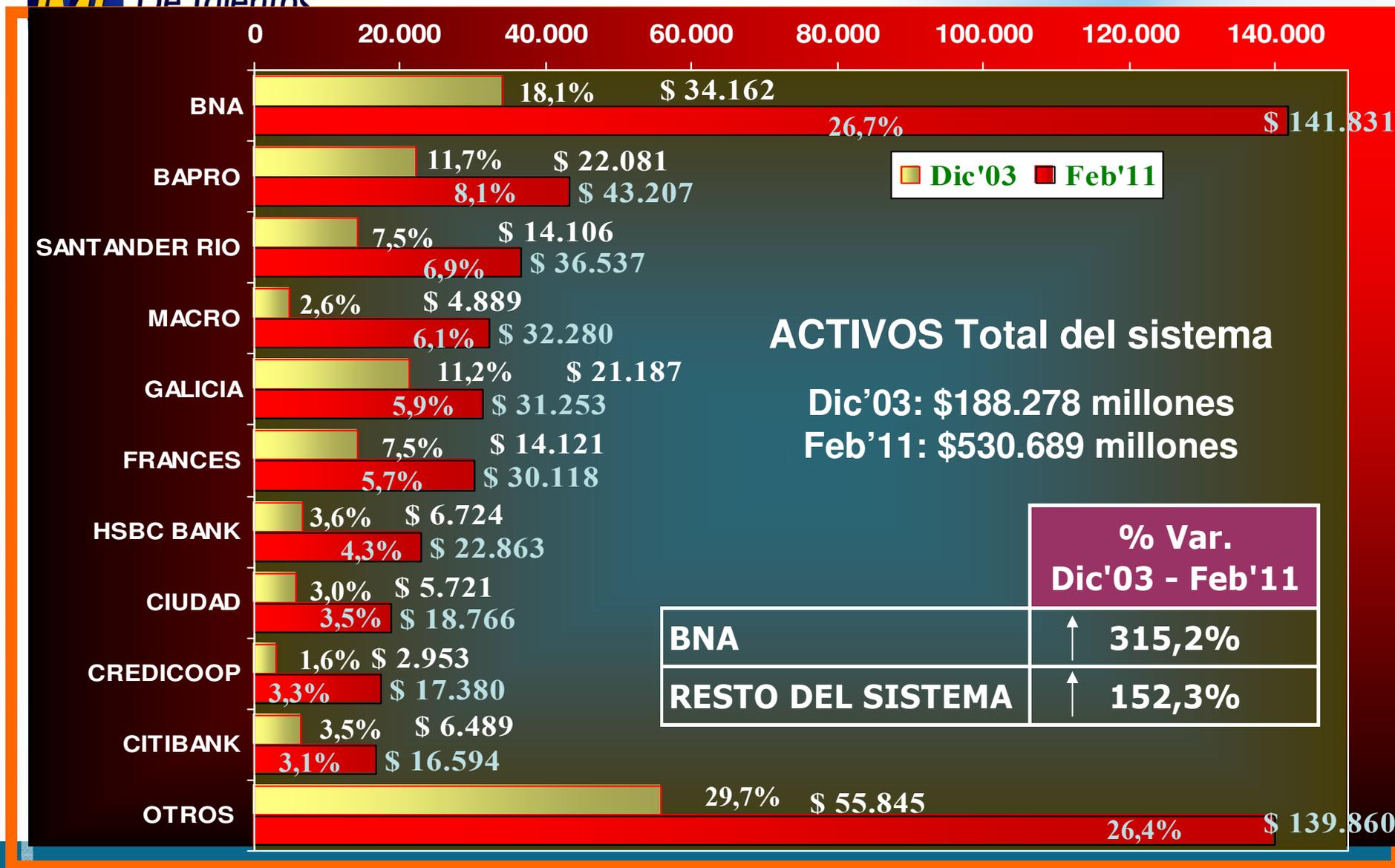
# Ranking de Depósitos del Sistema Financiero

## Cifras en Millones de Pesos (\*)



(\*) Datos extraídos del B.C.R.A.

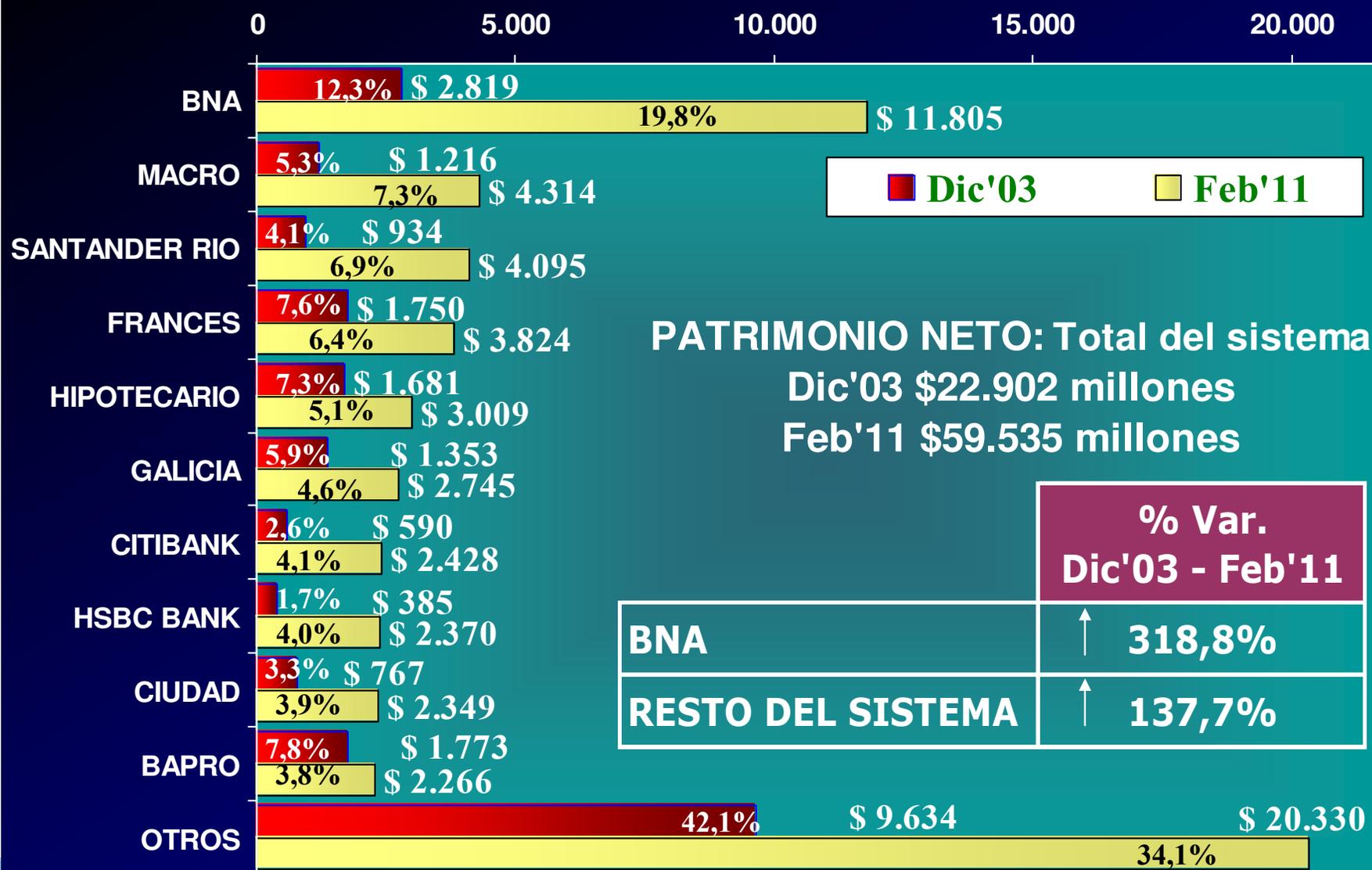
## Ranking de Activos del Sistema Financiero Cifras en Millones de Pesos (\*)



(\*) Datos extraídos del B.C.R.A.

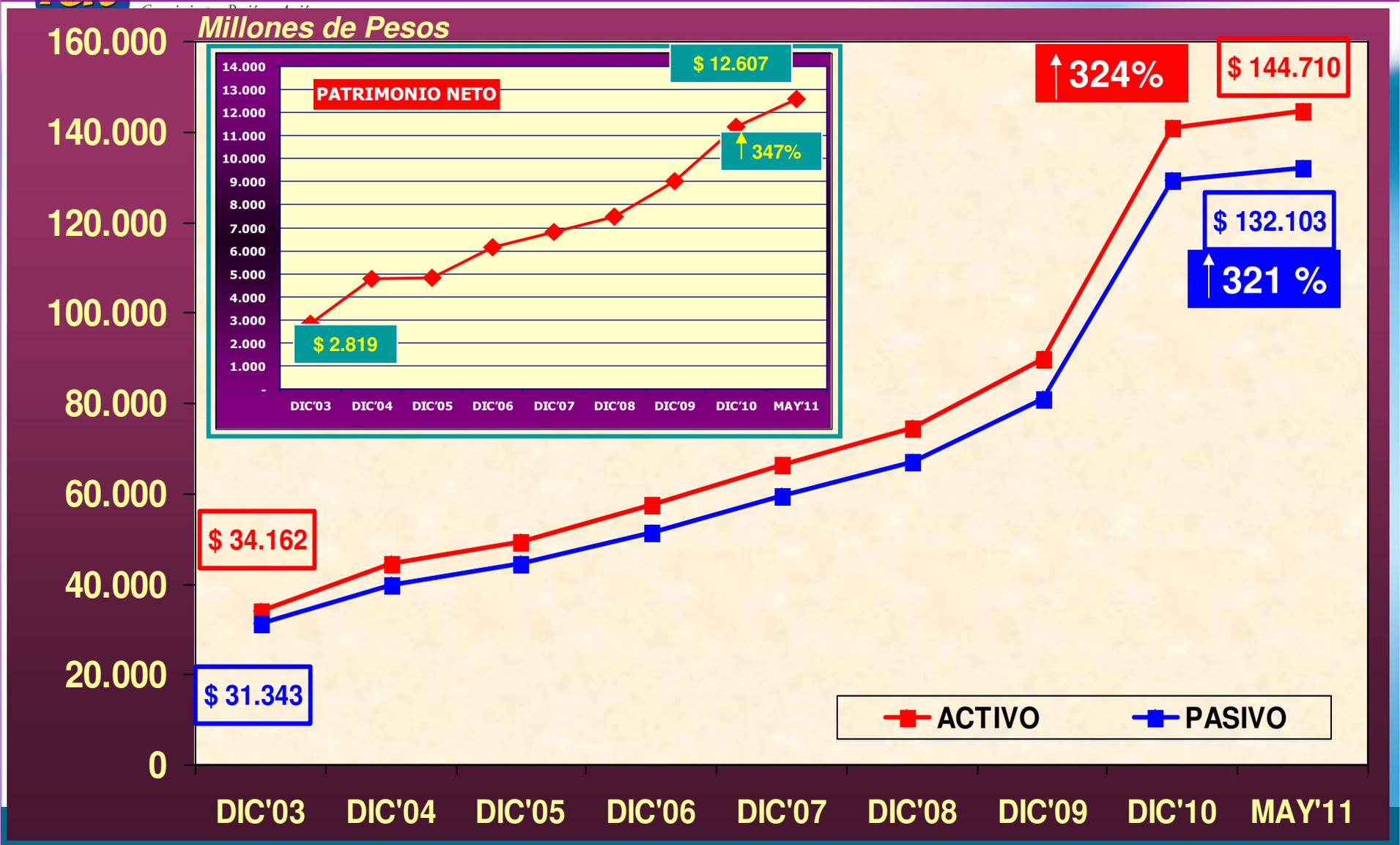
# Ranking Patrimonio Neto del Sistema Financiero

## Cifras en Millones de Pesos (\*)

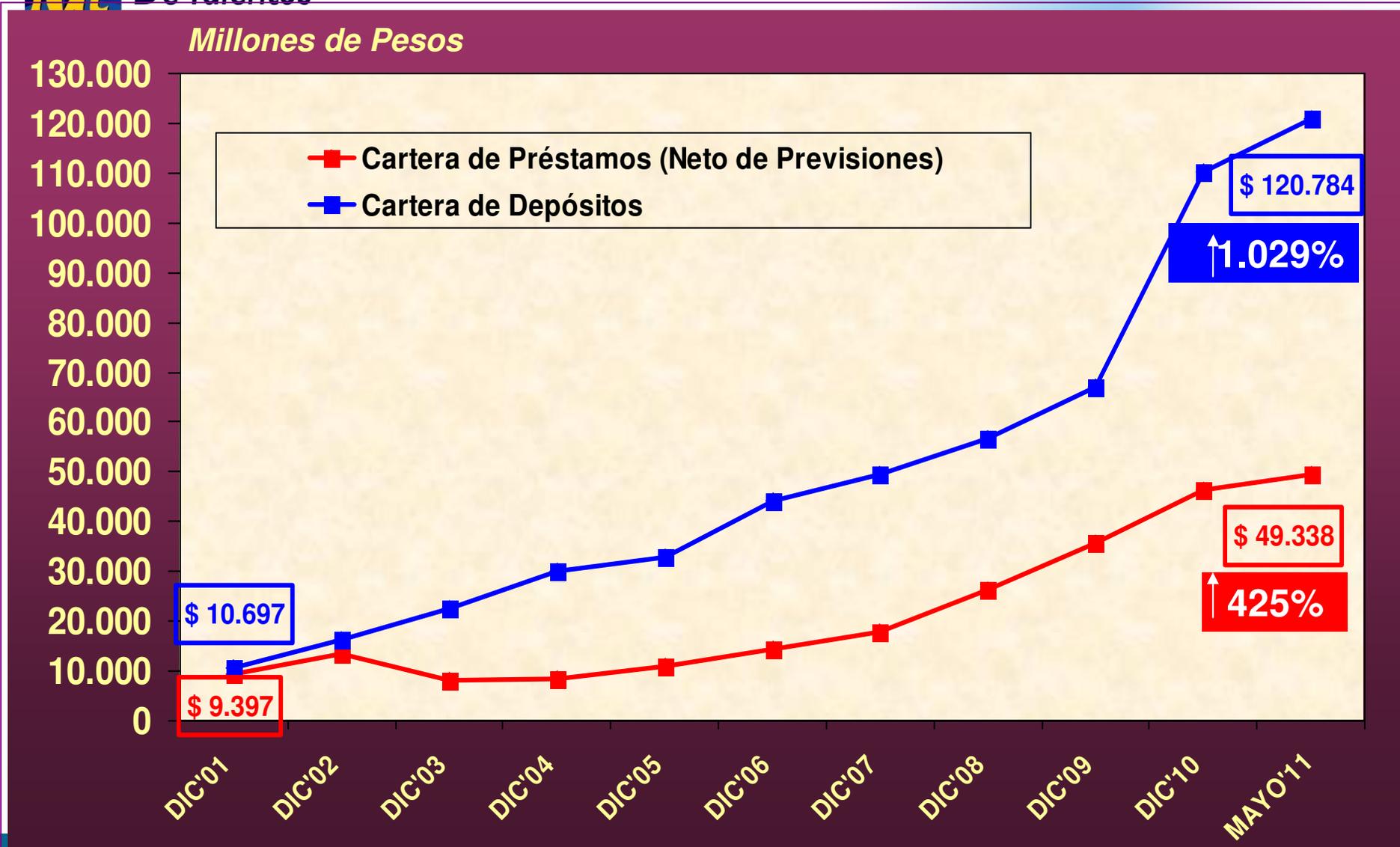


(\*) Datos extraídos del B.C.R.A.

# **EVOLUCION GENERAL DEL BANCO DE LA NACIÓN ARGENTINA**

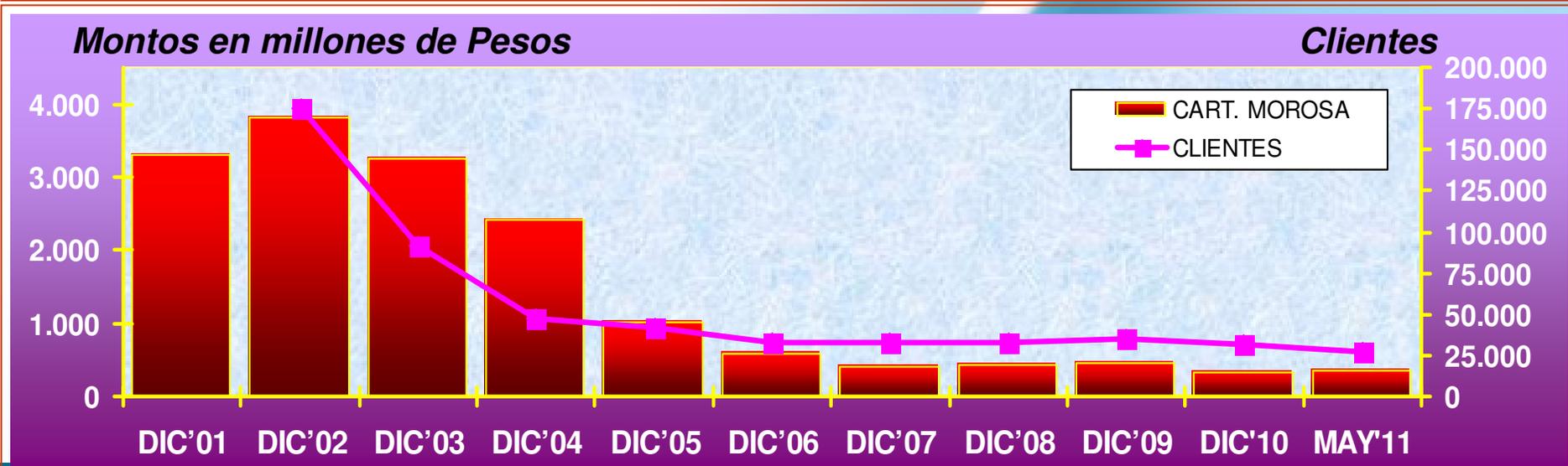
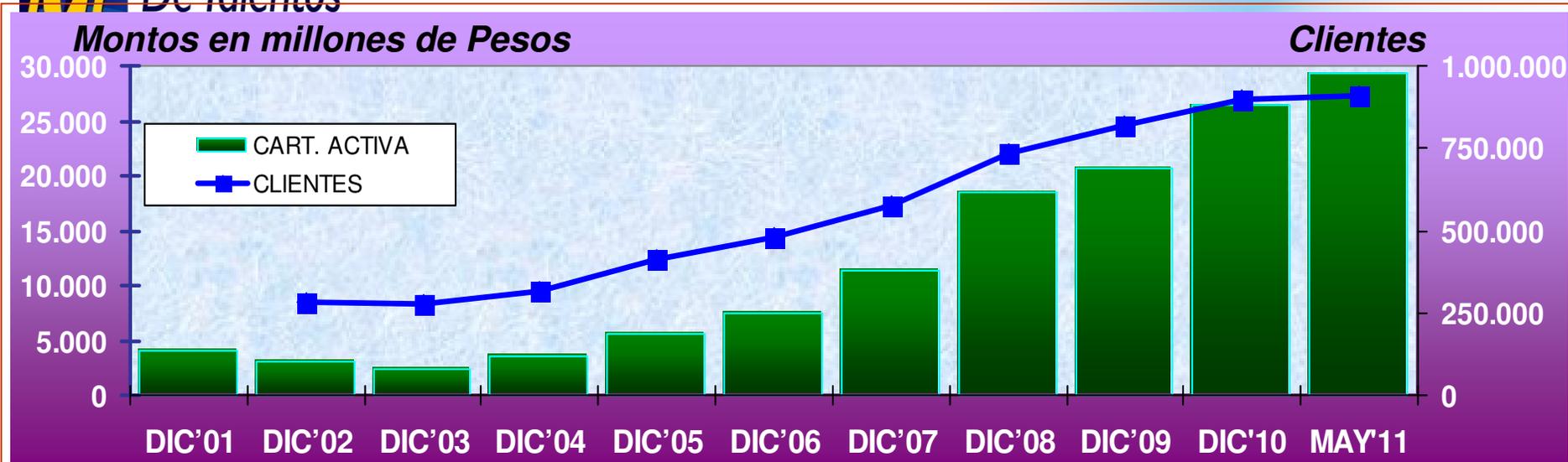


## Evolución de las Carteras Totales de Préstamos y Depósitos Dic'01 a Mayo'11

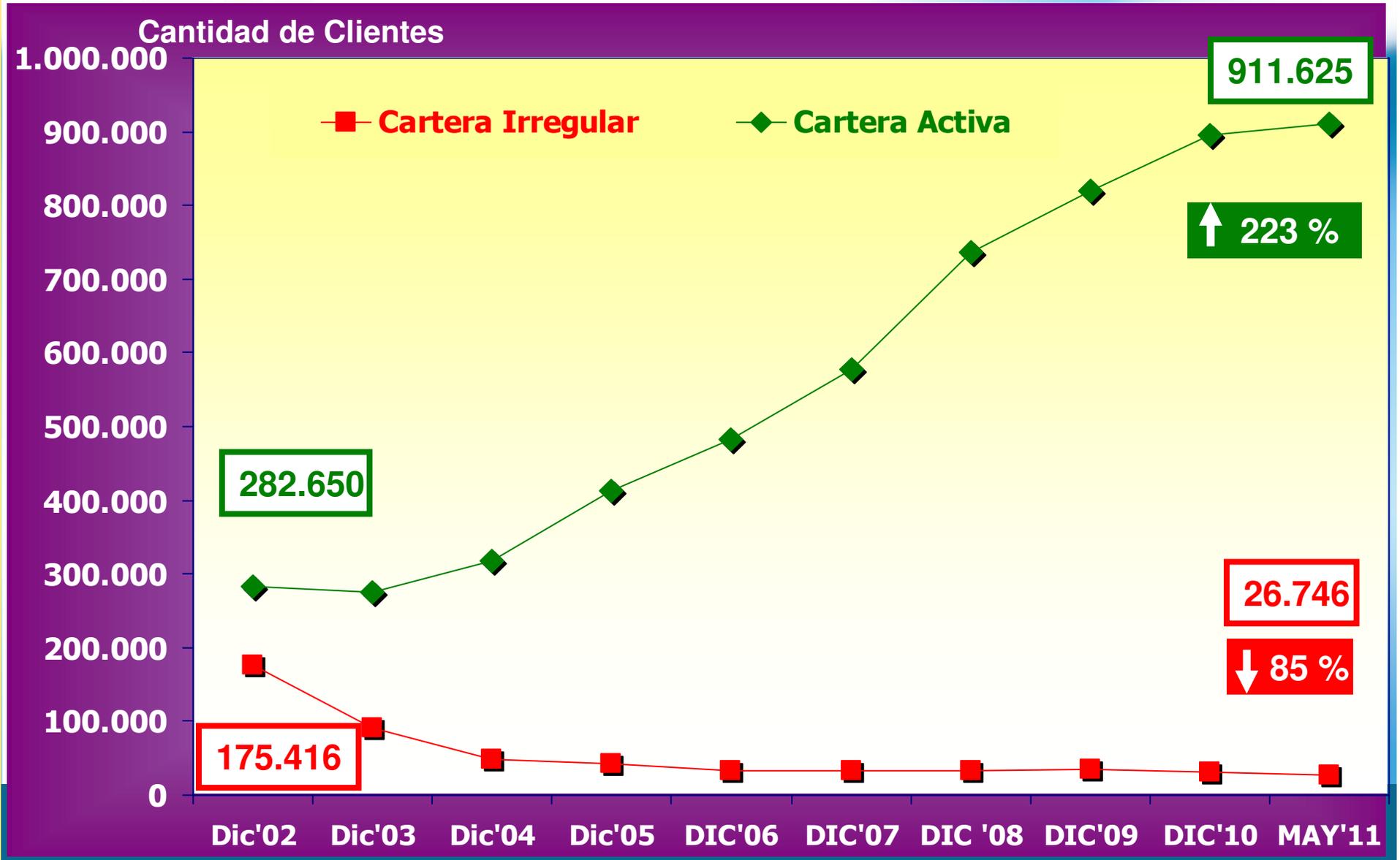


Variaciones porcentuales respecto del mes de Dic.'2001

# Préstamos S.P.N.F.: Evolución de las Carteras Activa y Morosa - Dic'01 a Mayo'11

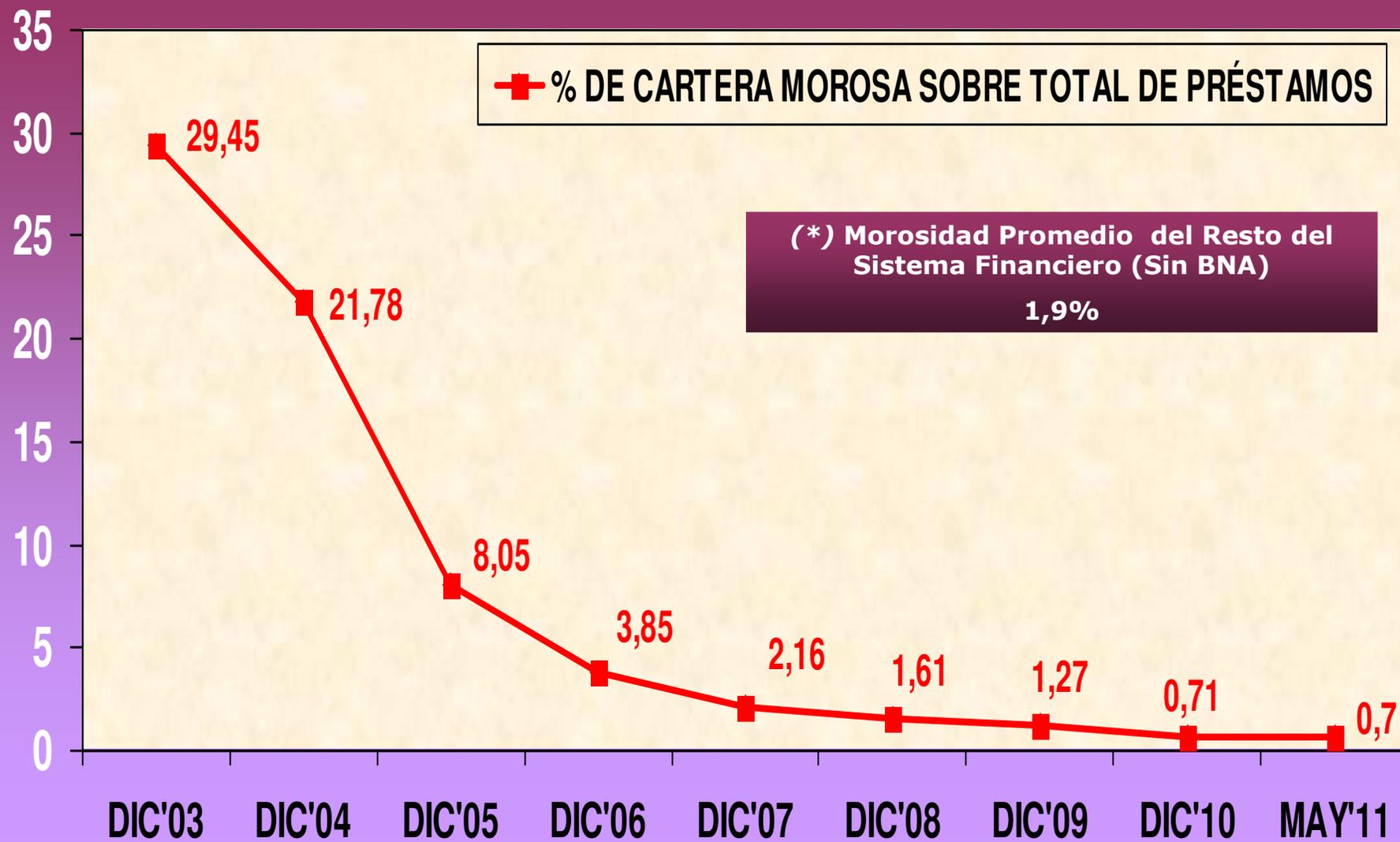


## Evolución de la Cartera de Clientes Sector Privado



## Préstamos: Evolución de la Cartera Morosa - % del Total de la Cartera

Porcentajes

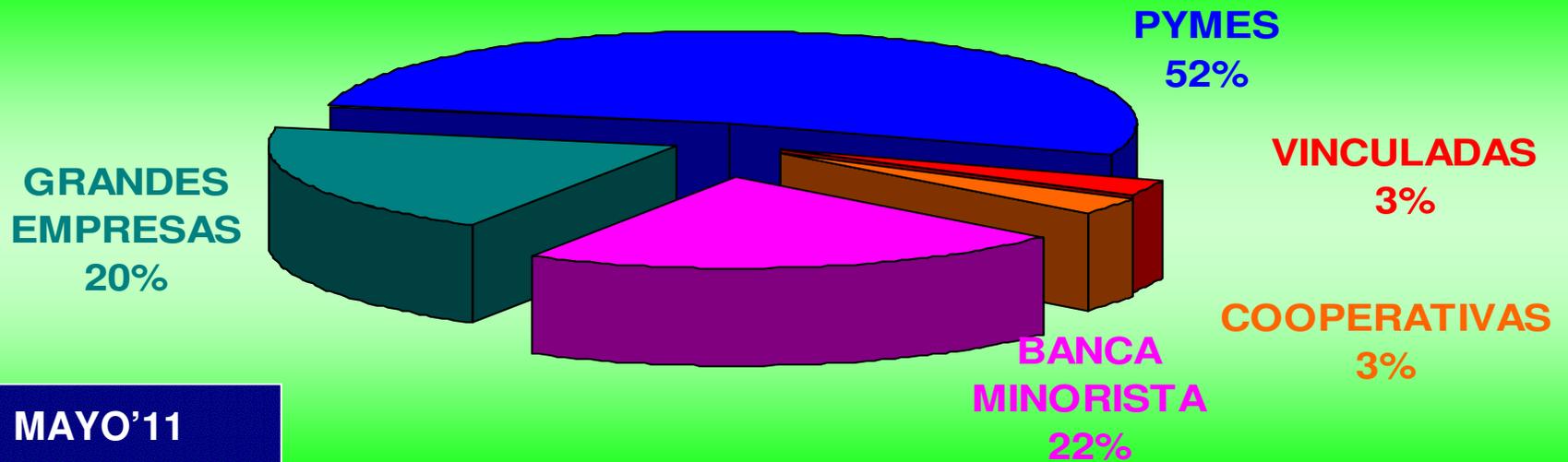
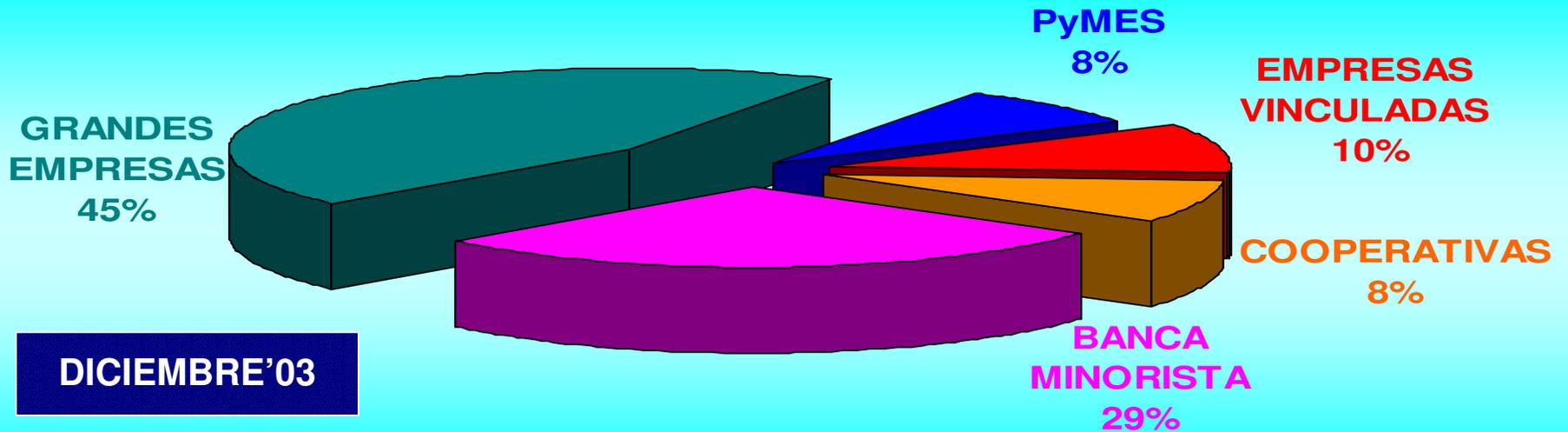


(\*) Datos extraídos del B.C.R.A. a Mayo / 2011



Ingeniería  
De Talentos

# CARTERA ACTIVA DE PRÉSTAMOS Sector Privado No Financiero Dic'03 – Mayo'11



## Evolución General del Banco Estado de Resultados



# **EVOLUCIÓN RESULTADOS DE LAS AUDITORÍAS EN SUCURSALES**

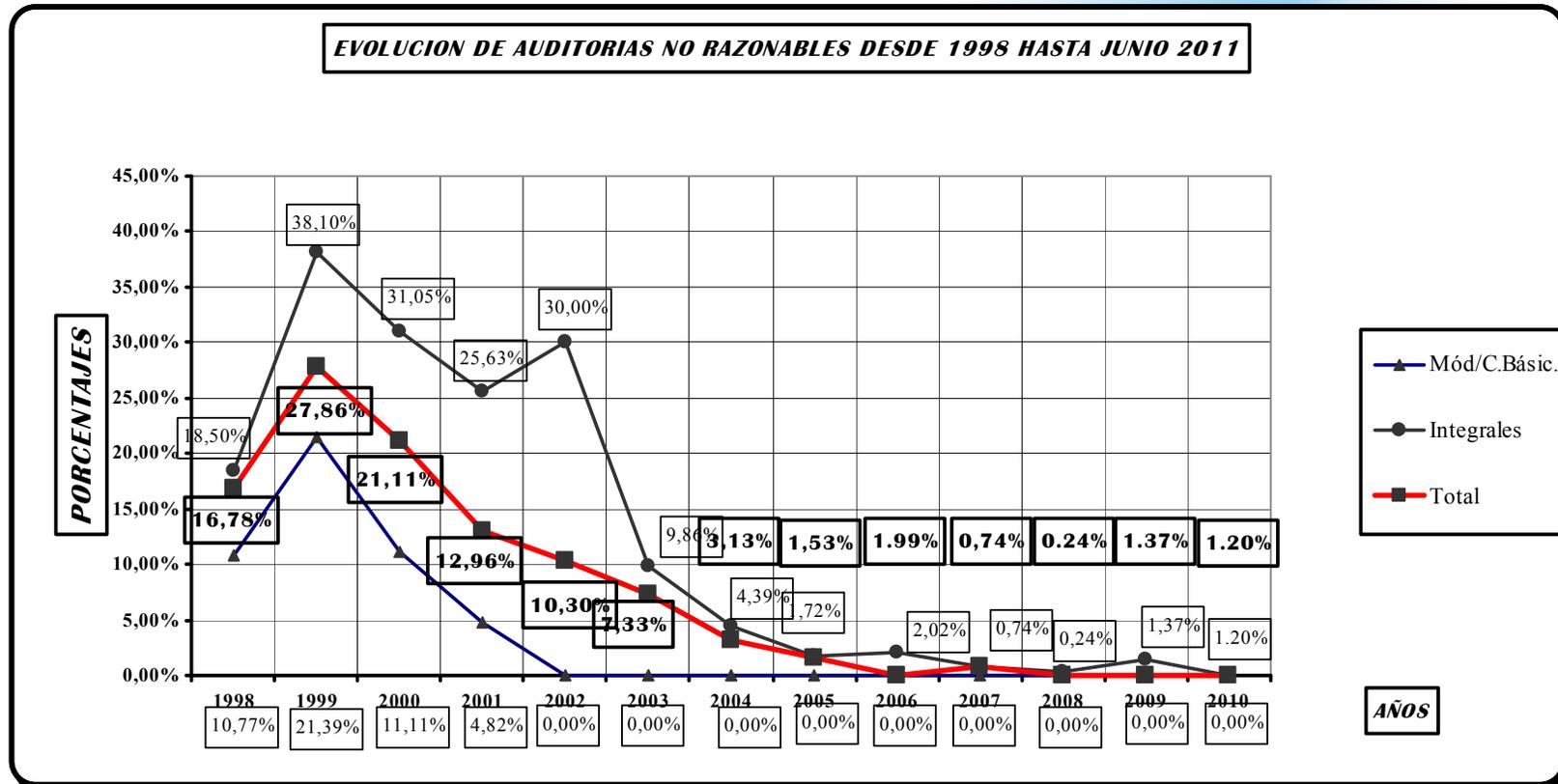
**(1998 – JUN 2011)**

AÑO	TIPO DE AUDITORIA	CANTIDAD DE SUC. AUDITADAS	AUDITORIAS NO RAZONABLES	PORCENTAJE NO RAZONABLES
1998	Módulos	86	7	8,14%
	Integrales	227	42	18,50%
<b>TOTAL</b>		<b>313</b>	<b>49</b>	<b>15,65%</b>
1999	C. Básicos	332	71	21,39%
	Integrales	210	80	38,10%
<b>TOTAL</b>		<b>542</b>	<b>151</b>	<b>27,86%</b>
2000	C. Básicos	189	21	11,11%
	Integrales	190	59	31,05%
<b>TOTAL</b>		<b>379</b>	<b>80</b>	<b>21,11%</b>
2001	C. Básicos	249	12	4,82%
	Integrales	160	41	25,63%
<b>TOTAL</b>		<b>409</b>	<b>53</b>	<b>12,96%</b>
2002	C. Básicos	287	0	0,00%
	Integrales	150	45	30,00%
<b>TOTAL</b>		<b>437</b>	<b>45</b>	<b>10,30%</b>

AÑO	TIPO DE	CANTIDAD DE	AUDITORIAS	PORCENTAJE
	AUDITORIA	SUC. AUDITADAS	NO RAZONABLES	NO RAZONABLES
2003	C. Básicos	126	0	0,00%
	Integrales	365	36	9,86%
<b>TOTAL</b>		<b>491</b>	<b>36</b>	<b>7,33%</b>
2004	C. Básicos	128	0	0,00%
	Integrales	319	14	4,39%
<b>TOTAL</b>		<b>447</b>	<b>14</b>	<b>3,13%</b>
2005	C. Básicos	43	0	0,00%
	Integrales	348	6	1,72%
<b>TOTAL</b>		<b>391</b>	<b>6</b>	<b>1,53%</b>
2006	C. Básicos	6	0	0,00%
	Integrales	397	8	2,02%
<b>TOTAL</b>		<b>403</b>	<b>8</b>	<b>1,99%</b>
2007	C. Básicos	0	0	0,00%
	Integrales	404	3	0,74%
<b>TOTAL</b>		<b>404</b>	<b>3</b>	<b>0,74%</b>

AÑO	TIPO DE	CANTIDAD DE	AUDITORIAS	PORCENTAJE
	AUDITORIA	SUC. AUDITADAS	NO RAZONABLES	NO RAZONABLES
2008	C. Básicos	0	0	0,00%
	Integrales	410	1	0,24%
<b>TOTAL</b>		<b>410</b>	<b>1</b>	<b>0,24%</b>
2009	C. Básicos	0	0	0,00%
	Integrales	439	6	1,37%
<b>TOTAL</b>		<b>439</b>	<b>6</b>	<b>1,37%</b>
2010	C. Básicos	0	0	0,00%
	Integrales	418	5	1,20%
<b>TOTAL</b>		<b>418</b>	<b>5</b>	<b>1,20%</b>
2011	C. Básicos	0	0	0,00%
	Integrales	184	2	1,08%
<b>TOTAL</b>		<b>184</b>	<b>2</b>	<b>1,08%</b>

# Evolución de Auditorías No Razonables



	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
C.Básicos	10.77%	21.39%	11.11%	4.82%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Integrales	18.50%	38.10%	31.05%	25.63%	30.00%	9.86%	4.39%	1.72%	2.02%	0.74%	0.24%	1.37%	1.20%
<b>Total</b>	<b>16.78%</b>	<b>27.86%</b>	<b>21.11%</b>	<b>12.96%</b>	<b>10.30%</b>	<b>7.33%</b>	<b>3.13%</b>	<b>1.53%</b>	<b>1.99%</b>	<b>0.74%</b>	<b>0.24%</b>	<b>1.37%</b>	<b>1.20%</b>

# **EVOLUCIÓN RESULTADOS DE RESOLUCIÓN DE SUMARIOS (Fraude Interno)**

**(2000 – Jun. 2011)**

## SUMARIOS: Fraude Interno Medidas expulsivas y/o Punitivas

Año	Cantidad de Exptes. Sumariales	Agentes Despedidos	Agentes Suspendidos	Cantidad de días de Suspensión
2000	148	49	209	1012
2001	127	63	142	699
2002	147	41	178	742
2003	106	45	89	581
2004	64	44	60	473
2005	58	26	56	299
2006	59	39	52	253
2007	45	24	32	226
2008	21	15	7	64
2009	23	12	14	126
2010	22	16	16	165
Junio 2011	10	6	6	62

## **Acciones realizadas por auditoría consensuados con el Comité de Auditoría y la Gerencia General**

- Toma de conocimiento de las Políticas Estratégicas fijadas por el Directorio
- Participación de la definiciones de los planes de acción por parte de la Alta Gerencia
- Evaluación del proceso de elaboración de los planes de acción (PyCG) y la adecuada interacción de las áreas
- Coordinación de objetivos de control con los responsables de las diversas áreas

*“Al comenzar gestión comentada con las secuelas de la crisis post default en el mercado financiero argentino y un panorama económico incierto, consideramos relevante desde la Auditoría Interna, contribuir a las necesidades de la Organización, independiente y complementariamente del cumplimiento de nuestra función de aseguramiento, haciendo foco en los riesgos pertinentes, desafiando las prácticas habituales e incrementando la relevancia y el perfil de la profesión, para que se nos considere como parte de la solución y no parte del problema.”*

### **Toma de decisiones estratégicas**

A los efectos de tener una mejor contribución de la Auditoría en la Organización, estimamos pertinente considerar el riesgo estratégico, comenzando por evaluar el proceso de toma de decisiones estratégicas.

## Una reciente publicación de PW&C destaca:

Que una encuesta del estado de la Profesión de Auditoría Interna en EEUU incorporó el concepto de un enfoque de Auditoría Interna centrado en el interés del accionista.

El estudio señala que los **temas de estrategia o del negocio representan el principal factor de la pérdida de valor para los accionistas**, mientras que las funciones de Auditoría Interna principalmente se concentran en controles operativos/financieros.

La misma publicación puso de manifiesto que alrededor del **86% de los auditores internos** creen que tanto el Comité de Auditoría como los accionistas, obtendrían mayor valor agregado si se hiciese foco en los riesgos estratégicos y del negocio.



**Ingeniería  
De Talentos**  
*Conocimiento • Pasión • Acción*

## ¿Se está concentrando AI en los riesgos correctos? Cómo se destruye el valor – Motivos de pérdidas de valor de los accionistas

### 15% Financieros

- Deudas y tasas de interés
- Gestión financiera deficiente
- Pérdidas de activos
- Incapacidad (buena fe)
- Problemas contables

### 5% De Cumplimiento

- Regulación
- Litigios judiciales

### 20% Operativos

- Costos excedidos
- Controles en operación
- Gestión ineficiente
- Problemas de abastecimiento
- Conflictos laborales y fraudes
- Precios de commodities

### 60% Estratégicos o del negocio

- Baja de la demanda
- Pérdida de clientes
- Problemas de integración
- Presiones tarifarias
- Fallas en Investigación y Desarrollo
- Sector de la industria
- Pérdidas societarias
- Cuestiones políticas
- Factores macroeconómicos
- Desastres naturales
- Terrorismo

Fuente:

PricewaterhouseCoopers.  
Compilado de varios estudios de US/UK previos a la crisis de mercados financieros



**Ingeniería  
De Talentos**  
*Conocimiento • Pasión • Acción*

Tras la crisis financiera internacional y el consecuente declive económico, los departamentos de Auditoría Interna se están cuestionando si están considerando los riesgos adecuados.

Los especialistas indican que si los departamentos de Auditoría Interna quieren tener relevancia en adelante, necesitan reapuntar hacia la cobertura de riesgos estratégicos.

Un buen punto de partida es que Auditoría Interna asuma un rol en la revisión del proceso de toma de decisiones estratégicas de la organización (PTDE). Esto crea un nuevo desafío para los departamentos de Auditoría Interna ya que se requieren aptitudes y capacidades diferentes.

## Nivel de concentración del plan de auditoría en las siguientes actividades durante los próximos tres años (PW&C) Encuesta sobre el estado de la Profesión de Auditoría Interna Año 2010

	Aumento	Disminución	No ocupa un lugar central	Respuestas a esta pregunta
Controles financieros	67%	26%	7%	1.192
Cumplimiento regulatorio y de políticas	78%	16%	6%	1.180
Administración de riesgos (más allá de los controles internos)	91%	3 %	6%	1.200
<b>Iniciativas y programas estratégicos</b>	<b>69%</b>	<b>11%</b>	<b>20%</b>	<b>1.178</b>
Solicitudes especiales de la gerencia para revisar áreas de control	67%	19%	14%	1.181
Respuesta a emergencias/crisis (respuesta a necesidades urgentes)	51%	20%	29%	1.169
Identificación de ahorros de gastos/efectivo o aumento de ingresos	48%	20%	32%	1.173
Riesgos emergentes	78%	8%	14%	1.172
Riesgos de tecnología de la información	82%	11%	7%	1.192
Riesgos operativos	81%	15%	4%	1.187
Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS)	42%	14%	44%	1.169

## Reflexión y algunos consejos

La actualidad nos indica que **“Lo único constante es el CAMBIO”** y la Auditoría Interna debe adaptarse a las demandas que ello implica para lo cual se necesita visión, liderazgo y agilidad para potenciar su aporte, para lo cual consideramos que debe:

- Comprender las expectativas de las partes interesadas (Gobierno Corporativo).
- Desarrollar un plan estratégico. Ampliar su asociación con el negocio y su apoyo estratégico a toda la organización.
- Benchmarking y mejores prácticas (Coso – Coso ERM – Cobit – Comité de Basilea – Normas IIA – etc.). Auditoría por procesos, equipos interdisciplinarios.
- Auditoría a Distancia, de Calidad (ISO 9001 – QAR IIA), mejora continua.

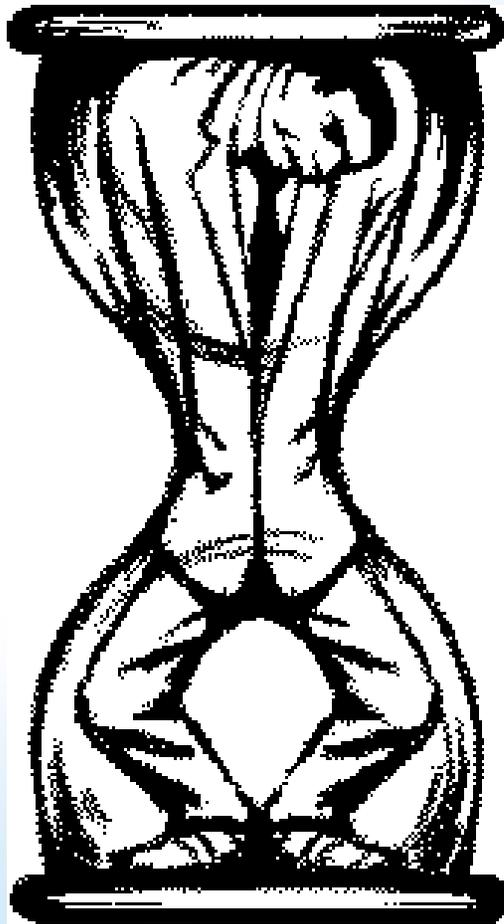


**Ingeniería  
De Talentos**  
*Conocimiento • Pasión • Acción*

## Reflexión y algunos consejos

- Aprovechar otras áreas de riesgos y control (Prevención de Ilícitos – Seguridad Informática – Administración de Riesgos – Unidad Antilavado – Sumarios – etc).
- Evaluar los riesgos estratégicos.
- Desarrollar un plan flexible de auditoría.
- Seleccionar, Capacitar y Desarrollar a las personas adecuadas, especialización (incentivar las certificaciones CIA, CFSA, CISA, CSISM, CGEIT, QAR, etc.).
- Plan de carrera de RRHH en la Auditoría Interna en mérito al buen desempeño.
- Usar la tecnología y desarrollar un mapa de seguimiento de alertas.
- Obtener un compromiso de asignación de recursos por la Dirección y el Comité de Auditoría.
- Establecer un plan de relaciones. Componente clave para aumentar tanto el valor real como percibido de la auditoría interna.

# LAS PERSONAS Y EL CAMBIO





## ¿Cómo Nace Un Paradigma?.....

Un grupo de científicos puso a cinco monos en una jaula, en cuyo centro había una escalera y, sobre ella, un montón de plátanos.

Cuando un mono subía la escalera para agarrar los plátanos, los científicos lanzaban un chorro de agua fría sobre los que quedaban en el suelo.

Después de algún tiempo, cuando un mono iba a subir la escalera, los otros se lo impedían a golpes. Pasado algún tiempo más, ningún mono subía la escalera, a pesar de la tentación de los plátanos.

Entonces, los científicos sustituyeron uno de los monos.

La primera cosa que hizo fue subir la escalera, siendo rápidamente bajado por los otros, quienes le pegaron. Después de algunas palizas el nuevo integrante del grupo ya no subió más la escalera. Un segundo fue sustituido, y ocurrió lo mismo.



## ¿Cómo Nace Un Paradigma?.....

El primer sustituto participó con entusiasmo de la paliza al novato. Un tercero fue cambiado, y se repitió el hecho.

El cuarto, y finalmente, el último de los veteranos fue sustituido. Los científicos quedaron, entonces, con un grupo de cinco monos que, aún cuando nunca recibieron un baño de agua fría, continuaban golpeando a aquel que intentase llegar a los plátanos.

Si fuese posible preguntar a algunos de ellos:

***¿por qué le pegaban a quién intentase subir la escalera?***

Con certeza la respuesta sería:

## ¿Cómo Nace Un Paradigma?.....

***"No sé, las cosas siempre se han hecho así, aquí..."***



*"Las ideas no duran mucho.  
Hay que hacer algo con ellas."*

Santiago Ramón y Cajal

MUCHAS GRACIAS  
POR SU ATENCIÓN

“[cbelmonte@bna.com.ar](mailto:cbelmonte@bna.com.ar)”