

# Auditoría Interna y Gobierno Corporativo en Instituciones Financieras

Gustavo Tomás Budani  
Cosme Juan Carlos Belmonte  
Banco de la Nación Argentina

# Temario

## 1. Introducción

- Alcance
- Presentación del Banco de la Nación Argentina (BNA)
- Conceptos principales

## 2. Normativa en Argentina – Control Interno

- Normas mínimas del Control Interno

## 3. Principios del Comité de Basilea s/GC

- Principios del Comité y normativa en la Argentina
- Rol de la Auditoría Interna
- Rol del Comité de Auditoría

## 4. Consideraciones Finales

# Alcance

- No se pretende dar una solución a una temática compleja, en la que interactúan una diversidad de actores, solo una introducción, compartir experiencia y generar reflexiones.

# 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.



## Referencia al Banco de la Nación Argentina

[www.bna.com.ar](http://www.bna.com.ar)

Es la Entidad Financiera N° 1 del país:

DATOS ENTIDAD FINANCIERA	EMPRESAS DEL GRUPO		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 15600 empleados</li> <li>• 621 Suc. del País</li> <li>• 14 Suc. del Ext.</li> </ul>	BANCO DE LA NACION ARGENTINA		
<p>29 %</p> <p>Depósitos del Sistema</p>			
<p>19 %</p> <p>Préstamos del Sistema</p>			

## Control Interno en Entidades Financieras en Argentina

- Comunicación “A” N° 2525 del Banco Central de la República Argentina (BCRA) – 15/4/97
- Comunicación “A” N° 2529 del Banco Central de la República Argentina (BCRA) – 16/4/97

## Lineamientos para el Gobierno Societario y Gestión de Riesgos para Entidades Financieras

- Comunicación “A” 5201 del BCRA (Lineamientos para el Gobierno Societario).
- Comunicación “A” 5203 del BCRA (Lineamientos para la Gestión de Riesgos).

# “Normas Mínimas sobre Controles Internos” (BCRA -abril 1997-)

- El documento consta de Cuatro Anexos:
  - I - Conceptos Básicos / Disposiciones Generales
  - II - Metodología para la evaluación del Control Interno
  - III - Pruebas Sustantivas
  - IV - Informe de Auditoría Interna

Consulta: [www.bcra.gov.ar](http://www.bcra.gov.ar)

# Conceptos Básicos

- Control Interno
- Componentes
- Roles y Responsabilidades
  - Directorio
  - Gerencia General
  - Comité de Auditoría
  - Auditoría Interna
  - Demás integrantes

# Disposiciones Generales

- Comité de Auditoría
  - Integración
  - Permanencia
  - Reuniones
  - Responsabilidad
  - Funciones
- Auditoría Interna
  - Independencia Funcional
  - Política de Planeamiento
- Diseño y Documentación de Controles
- Gerencia Control de Auditores (SEFyC)

## Comité de Supervisión Bancaria de Basilea

### La mejora del gobierno corporativo en organizaciones bancarias

Los principios de la OCDE definen el gobierno corporativo como “una serie de interrelaciones entre la dirección de la compañía, su Consejo de Administración, sus accionistas y otros grupos de interés social.

*[www.bis.org](http://www.bis.org)*

## Comité de Supervisión Bancaria de Basilea

### La mejora del gobierno corporativo en organizaciones bancarias

El GC también proporciona la estructura que permite establecer los objetivos de la compañía, determinando los medios para alcanzarlos y cómo supervisar su cumplimiento.

## Comité de Supervisión Bancaria de Basilea

### La mejora del gobierno corporativo en organizaciones bancarias

Un BGC debe proporcionar incentivos adecuados para que el Consejo de Administración y la dirección seleccionen aquellos objetivos más rentables para la compañía y sus accionistas y debe facilitar su adecuado seguimiento.

*[www.bis.org](http://www.bis.org)*

## Comité de Supervisión Bancaria de Basilea

### La mejora del gobierno corporativo en organizaciones bancarias

La existencia de un sistema eficaz de GC, dentro de cada empresa y en la economía en su conjunto, ayuda a proporcionar el nivel de confianza necesario para el adecuado funcionamiento de una economía de mercado.

# Principios para un buen gobierno corporativo

## CONSEJO DE ADMINISTRACION

- **Principio 1**

*La responsabilidad del Consejo sobre el Banco incluye la aprobación y el monitoreo de la implementación de los objetivos estratégicos del Banco, de la estrategia de riesgos y valor corporativo, siendo también responsable de monitorear a la Alta Gerencia o Gerencia Ejecutiva.*

- **Principio 2**

*Los miembros del Consejo deberían ser calificados, aptos para sus cargos. Deberían tener una clara comprensión de su rol en el Gobierno Corporativo y ser capaces de ejercer con juicio criterioso y objetivo, sobre los asuntos del Banco.*

- **Principio 3**

*El Consejo debería definir prácticas de gobierno para su propia tarea y asegurarse por si mismo que tales prácticas son seguidas periódicamente y revisadas para su mejora.*

## Principios para un buen gobierno corporativo

- **Principio 4**

*En estructuras de Grupo, el Consejo de la Compañía principal o del Grupo tiene la responsabilidad de fijar y adecuar el buen Gobierno Corporativo a lo largo del Grupo, asegurando políticas de gobierno y mecanismos apropiados a la estructura, negocios y riesgos del Grupo y sus Entidades.*

### ALTA GERENCIA

- **Principio 5**

*Bajo la dirección del Consejo la Alta Gerencia debería asegurar que las actividades del banco son consistentes con la estrategia de negocios, tolerancia y apetito al riesgo y políticas aprobadas por el Consejo.*

# Principios para un buen gobierno corporativo

## GESTION DE RIESGOS Y CONTROLES INTERNOS

- **Principio 6**

*Los Bancos deberían tener una administración de riesgos independiente (incluye una Gerencia u Oficina de Riesgo) con suficiente autoridad, status, independencia, recursos y acceso al Consejo.*

- **Principio 7**

*Los riesgos deben ser medidos y monitoreados en continuo a lo largo del Grupo y cada Entidad que lo integra y la administración de riesgos y la infraestructura del control interno debería actualizarse en función del cambio del perfil de riesgo (incluido su crecimiento) y los cambios externos producto del entorno.*

## Principios para un buen gobierno corporativo

- **Principio 8**

*Una efectiva administración de riesgos requiere de una comunicación interna robusta a lo largo de la Organización, en relación al tratamiento del riesgo, con reportes al Consejo y a la Alta Gerencia o Gerencia Ejecutiva.*

- **Principio 9**

*El Consejo y la Alta Gerencia o Gerencia Ejecutiva, deberían utilizar con eficacia, la labor y reportes de la Auditoría Interna, Auditoría Externa y de las funciones de control interno (incluidas las de cumplimiento).*

# Principios para un buen gobierno corporativo

## COMPENSACIONES

- **Principio 10**

*El Consejo debería supervisar activamente el diseño y la operatividad del sistema de compensaciones y revisar y monitorear el mismo para asegurarse de que funciona conforme a lo previsto.*

- **Principio 11**

*La compensación de los empleados debería estar eficazmente alineada con los riesgos que asume la Organización, deberían ajustarse por todos los tipos de riesgos. El diagrama o programa de compensaciones debería ser sensible a los riesgos en un horizonte de tiempo y la mezcla de pago en efectivo, acciones u otras formas de compensación, deberían ser también consistentes con los riesgos que se asumen.*

# Principios para un buen gobierno corporativo

## COMPLEJIDAD DE LAS ESTRUCTURAS CORPORATIVAS

- **Principio 12**

*El Consejo y la Alta Gerencia o Gerencia Ejecutiva deberían conocer y comprender la estructura operativa del Banco y sus riesgos asociados (Know-your-structure).*

- **Principio 13**

*Donde un Banco opere con propósitos especiales, estructuras relativas, o en jurisdicciones que impiden la transparencia o no adhieren a estándares internacionales, los Consejos y las Altas Gerencias o Gerencias Ejecutivas, deberían conocer, los propósitos, estructuras y riesgos específicos de este tipo de operatorias. También deberían intervenir en la búsqueda de mitigantes para los riesgos identificados.*

# Principios para un buen gobierno corporativo

## PUBLICIDAD Y TRANSPARENCIA

- **Principio 14**

*El Gobierno del Banco debería ser transparente con sus accionistas, depositantes, otros grupos de interés (stakeholders) y participantes del mercado.*

# La función de los supervisores

- La función esencial: promover un fuerte gobierno corporativo examinando y evaluando la aplicación en el banco de los principios

# La función de los supervisores

## ¿Cómo?

- **Orientando a los bancos sobre gobierno corporativo y prácticas proactivas para su aplicación.**
- **Considerando el gobierno corporativo como parte de la protección al depositante.**
- **Determinando si el banco ha adoptado y aplicado correctamente políticas y prácticas de buen gobierno corporativo.**
- **Evaluando la calidad de las funciones de auditoría y control interno del banco.**
- **Estudiando los efectos de la estructura de grupo de un banco.**
- **Informando al consejo de administración y la alta gerencia cualquier problema que hayan detectado.**

## Principios para un buen gobierno corporativo

### Rol del Supervisor

- 1. Los Supervisores deberían proveer de guías/normas a los Bancos sobre buena gestión empresarial.
- 2. Los Supervisores deberían efectuar, regularmente, evaluaciones a los Bancos, sobre políticas y prácticas de Gobierno Corporativo y la implementación de estos principios.
- 3. Los Supervisores deberían complementar sus evaluaciones sobre las políticas y prácticas relacionadas con el Gobierno Corporativo, monitoreando regularmente y cuando considere necesario, informes o reportes internos del Banco.

## Principios para un buen gobierno corporativo

### Rol del Supervisor

- 4. Los Supervisores deberían requerir eficaces y oportunas acciones correctivas a un Banco, para subsanar o hacer frente a las deficiencias en las políticas y prácticas del Gobierno Corporativo.
- 5. Los Supervisores deberían cooperar con Supervisores de otras jurisdicciones respecto a la supervisión de las políticas y prácticas de Gobierno Corporativo, ya sea a través de memos de entendimientos, supervisiones conjuntas y encuentros periódicos de Supervisores.

## Lineamientos para el Gobierno Societario y Gestión de Riesgos para Entidades Financieras – BCRA 2011

- Comunicación “A” 5201 del BCRA (Lineamientos para el Gobierno Societario).
- Comunicación “A” 5203 del BCRA (Lineamientos para la Gestión de Riesgos).

Consulta: [www.bcra.gov.ar](http://www.bcra.gov.ar)

# LINEAMIENTOS PARA EL GOBIERNO SOCIETARIO EN ARGENTINA (Com. "A" 5201 del BCRA)

Vigencia desde de 2012

- **CONCEPTOS GENERALES**
  - Alcance los lineamientos
  - Código de Gobierno Societario
  - Directorio (Consejo de Administración)
  - Alta Gerencia
  - Consideraciones Generales
- **DIRECTORIO (Consejo de Administración)**
- **ALTA GERENCIA**
- **COMITÉS**
- **AUDITORIA INTERNA Y EXTERNA. CONTROLES INTERNOS.**
- **POLITICA DE INCENTIVOS ECONÓMICOS AL PERSONAL**
- **OTRAS POLITICAS ORGANIZACIONALES**  
(Transparencia, conozca su estructura, riesgos)

# LINEAMIENTOS PARA EL GOBIERNO SOCIETARIO EN ARGENTINA (Com. "A" 5201 del BCRA)

Vigencia desde de 2012

## ALCANCE DE LOS LINEAMIENTOS

“ ... las Entidades Financieras implementarán efectivamente en su organización un código de gobierno societario que comprenda a toda la Entidad como disciplina integral de la gestión de todos los riesgos tomando en consideración los lineamientos contenidos en esta disposición, en forma proporcional a la dimensión complejidad, importancia económica y perfil de riesgo de la Entidad Financiera y del Grupo económico que integre.”

# LINEAMIENTOS PARA EL GOBIERNO SOCIETARIO EN ARGENTINA (Com. "A" 5201 del BCRA)

Vigencia desde de 2012

## CODIGO DE GOBIERNO SOCIETARIO

El código de gobierno societario se refiere a la manera en la que el Directorio (Consejo de Administración) y la Alta Gerencia de la Entidad financiera dirigen sus actividades y negocios, lo cual influye en la forma de :

- Establecer las políticas para cumplir los objetivos societarios
- Asegurar que las actividades de la Entidad cumplan con niveles de seguridad y solvencia necesarios y que se ajusten a las leyes y demás normas vigentes
- Definir los riesgos a asumir por la Entidad
- Proteger los intereses de los depositantes
- Asumir sus responsabilidades frente a los accionistas y tener en cuenta los intereses de otros terceros relevantes
- Realizar las operaciones diarias.

# LINEAMIENTOS PARA EL GOBIERNO SOCIETARIO EN ARGENTINA (Com. "A" 5201 del BCRA)

Vigencia desde 2012

## AUDITORÍA INTERNA

Para mejorar la eficacia de la auditoría interna en la identificación de problemas en los sistemas de gestión de riesgos y de control interno, es necesario, en orden a las buenas prácticas, que el Directorio y la Alta Gerencia de la Entidad :

- Reconozcan la importancia de los procesos de auditoría y control interno y la comuniquen a toda la Entidad Financiera
- Utilicen en forma oportuna y eficaz las conclusiones de la auditoría interna exijan a las gerencias la rápida corrección de los problemas
- Fomenten la independencia del auditor interno respecto de las áreas y procesos controlados por la auditoría interna
- Encarguen a los auditores internos que evalúen la eficacia de los controles internos clave

# LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS

(Com. "A" 5203 del BCRA)  
Vigencia desde 2012

1. Proceso de gestión de riesgos  
Alcance los lineamientos  
Consideraciones generales  
Principios generales  
Responsabilidades
2. Gestión del Riesgo de crédito  
(Conceptos, Responsabilidades, Proceso de gestión, Transparencia)
3. Gestión del Riesgo de liquidez  
(Conceptos, Responsabilidades, Proceso de gestión, Transparencia)
4. Gestión del Riesgo de mercado  
(Conceptos, Responsabilidades, Proceso de gestión, Transparencia)
5. Gestión del Riesgo de tasa de interés  
(Conceptos, Responsabilidades, Proceso de gestión, Transparencia)
6. Gestión del Riesgo de operacional  
(Conceptos, Responsabilidades, Proceso de gestión)
7. Realización de pruebas de estrés  
(Conceptos lineamientos)

# LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS

(Com. "A" 5203 del BCRA)  
Vigencia desde 2012

## ALCANCE DE LOS LINEAMIENTOS

Las Entidades Financieras deben contar con un proceso integral para la gestión de riesgos, que incluya la vigilancia por parte del Directorio (Consejo de Administración) y de la Alta Gerencia para identificar, evaluar, seguir, controlar y mitigar todos los riesgos significativos. Este proceso deberá ser proporcional a la dimensión e importancia económica de la Entidad Financiera de que se trate como así también a la naturaleza y complejidad de sus operaciones.

El proceso integral para la gestión de riesgos deberá ser revisado periódicamente en función de los cambios que se produzcan en el perfil de riesgo de la Entidad y el mercado.

## Promoción de un entorno favorable al buen gobierno corporativo

El Comité de Basilea reconoce que los principales responsables de buen gobierno corporativo son el **consejo de administración** y la **alta gerencia** del banco.

Destaca que los **supervisores bancarios** también juegan un papel importante.

Hay otras partes, entre ellas:

los **auditores**, ejerciendo su profesión en base a fundamentos sólidos y criterios de aptitud, aplicando estándares de auditoría y estableciendo líneas de comunicación con el consejo de administración, la alta gerencia y los supervisores.

## Rol de la Auditoría Interna en la Mejora del Gobierno Corporativo

- **La función de auditoría interna se encuentra en una inmejorable posición para ayudar a fortalecer la gobernabilidad corporativa de las instituciones, a través de la evaluación objetiva e independiente de los sistemas de control interno y de administración de riesgos.**

## Rol de la Auditoría Interna en la Mejora del Gobierno Corporativo

**La actividad de la AI debe contribuir al proceso de gobierno corporativo de la organización mediante la evaluación/mejora de los procesos a través de los cuales:**

**(1) se establecen y recomiendan los valores y metas “grupo de supervisión o vigilancia” (Consejo Directivo o Consejo de Gobierno Corporativo y sus comités);**

## Rol de la Auditoría Interna en la Mejora del Gobierno Corporativo

**(2) se vigila el cumplimiento de las metas “grupo de dirección” (Alta gerencia o Gerencia Ejecutiva);**

**(3) se garantizan las obligaciones ante las cuales se debe responder “grupo de desempeño” (gerencia de las unidades operativas y de soporte) y**

## Rol de la Auditoría Interna en la Mejora del Gobierno Corporativo

**(4) se preservan los valores** “grupo de aseguramiento” (auditoría, evaluación, mejora en los procesos y otras actividades internas de consultoría). **(Norma 2130-IIA).**

- **[www.theiia.org](http://www.theiia.org)**

# Rol de la Auditoría Interna en la Mejora del Gobierno Corporativo

## ¿Cómo contribuye? Asegurando que:

- Los riesgos se **identifiquen y administren** de manera apropiada.
- La **interacción** con los diversos grupos de gobierno corporativo se desarrolle de acuerdo con lo necesario.
- La **información** financiera, adm. y operativa significativa sea precisa, confiable y oportuna

# Rol de la Auditoría Interna en la Mejora del Gobierno Corporativo

## ¿Cómo contribuye? Asegurando que:

- Las acciones de los empleados se desarrollen conforme a las políticas, las normas, los procedimientos y reglamentos y leyes aplicables.
- Los **recursos** se adquieran de manera **económica**, se utilicen en forma **eficiente** y se **protejan** adecuadamente.

# Rol de la Auditoría Interna en la Mejora del Gobierno Corporativo

## ¿Cómo contribuye? Asegurando que:

- Se logren desarrollar los **programas y planes** y se alcancen los **objetivos**.
- Se fomente la **calidad y mejora** continua en el **proceso de control** de la organización.
- Se reconozcan y aborden en forma adecuada las cuestiones legales o reguladoras que impacten en la organización (**compliance**).

# Rol de la Auditoría Interna en la Mejora del Gobierno Corporativo

## ¿Cómo contribuye? Asegurando que:

- Se conozca la estructura operativa del Banco y su interrelación con el Grupo.
- Se incentive la adopción de valores y principios éticos desde el convencimiento.

## Principales roles de la Auditoría Interna respecto de la Gestión de Riesgos.

- Brindar aseguramiento sobre procesos de gestión de riesgo.
- Brindar aseguramiento de que los riesgos son correctamente evaluados.
- Evaluación de los procesos de gestión de riesgos.

## Principales roles de la Auditoría Interna respecto de la Gestión de Riesgos.

- Evaluación de reporte de riesgos claves.
- Revisión del manejo de riesgos claves.

## La Auditoría Interna en su rol de consultoría con salvaguarda, en la Gestión de Riesgos

- Facilitación, identificación y evaluación de riesgos.
- Entrenamiento a la gerencia sobre respuesta a riesgos.
- Coordinación de actividades de la Gestión de Riesgos Empresarial (ERM).
- Mantenimiento y desarrollo del marco de ERM.
- Defender el establecimiento del ERM.
- Desarrollo de estrategias de gestión de riesgo para aprobación del Consejo.

## Actividades que la Auditoría interna NO debe realizar en la Gestión de Riesgos

- Establecer el apetito de riesgo.
- Imponer procesos de gestión de riesgo.
- Manejar el aseguramiento sobre los riesgos.
- Tomar decisiones en respuesta a los riesgos.
- Implementar respuestas a riesgos.
- Tener responsabilidad de la gestión de riesgo.

## Comité de Auditoría en la Mejora del Gobierno Corporativo

- El CA tiene el propósito de **asistir** al Consejo Directivo en el cumplimiento de sus responsabilidades de vigilancia para el proceso de **información financiera**, el sistema de **control interno** sobre los informes financieros, el proceso de **auditoría** y el proceso de la compañía para vigilar el cumplimiento con las leyes y reglamentaciones y el código de conducta (**Compliance**).

## Comité de Auditoría en la Mejora del Gobierno Corporativo

El CA es responsable del monitoreo, vigilancia y evaluación de las obligaciones y responsabilidades de la administración, de la actividad de la auditoría interna y de los auditores externos. De determinar que todas las cuestiones principales hayan sido resueltas satisfactoriamente y de informar a todo el Consejo todos los asuntos pertinentes a los procesos de control de la organización.

## Comité de Auditoría en la Mejora del Gobierno Corporativo

En el proceso de Gobierno Corporativo el Comité de Auditoría **desarrolla un rol clave**, debiendo tener participación mayoritaria independiente, capacitación continua y **asegurar la independencia de criterio** de la actividad de **Auditoría Interna**.

## Comité de Auditoría en la Mejora del Gobierno Corporativo

El Comité de Dirección y el Comité de Auditoría deben estar integrados por profesionales **actualizados**, con formación **financiera y contable**, sentido de la **responsabilidad** (responder por la responsabilidad asignada), que puedan conocer y supervisar los procesos de gestión de los negocios y el sistema de control interno de la Empresa.

# Mejora del Gobierno Corporativo

Un Gobierno Corporativo sólido debe construirse desde un accionar coordinado de:

*El Comité de Dirección, el Comité de Auditoría, la Alta Gerencia, la Auditoría Interna y la Auditoría Externa.*

# Mejora del Gobierno Corporativo

Para lograr un Buen Gobierno Corporativo **no basta con cumplir con las normas y regulaciones** (Compliance), se requiere además, Cultura Ética y Buenas Prácticas en los Negocios; Información Transparente y adecuadamente Expuesta y Procesos eficientes para Administrar y Monitorear Riesgos.

# Mejora del Gobierno Corporativo

El Gobierno Corporativo no es conjunto de Normas y Regulaciones, es una **PAUTA CULTURAL**, desde el convencimiento “Es un Código Voluntario” .

La ética y un buen Gobierno Corporativo no se declaman, simplemente se **PRACTICAN**.

# Mejora del Gobierno Corporativo

*“Un buen Director No ejecutivo necesita tener intelecto, integridad y coraje.*

*De esas cualidades, el **coraje** es la más importante.*

*Porque sin él, las otras dos son inútiles”*

Sir Adrian Cadbury

***Muchas gracias  
por su atención***

**[www.bis.org](http://www.bis.org)**

**[www.theia.org](http://www.theia.org)**

**[www.felaban.com](http://www.felaban.com)**

**[www.bcra.gov.ar](http://www.bcra.gov.ar)**

**[www.bna.com.ar](http://www.bna.com.ar)**

**[gbudani@bna.com.ar](mailto:gbudani@bna.com.ar)**

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

