



# **IX Jornadas Rioplatenses de Auditoria Interna**

## **Auditoría Interna como un socio estratégico en la gestión de riesgos**

**12/09/2013**

**Wagner Roberto Pugliese** CIA, CCSA, CRMA

**Director de Auditoría Interna**

# Programa

1

**Conceptos utilizados**

2

**Mandato de la Auditoría Interna**

3

**Comprender el entorno y la realidad de la empresa**

4

**Dimensionamiento de la estructura de la Auditoría Interna**

5

**Como la AI puede agregar valor a la organización**

6

**La experiencia en la aplicación de la AI en Banco Votorantim S/A**

7

**La planificación estratégica con un enfoque en el riesgo**

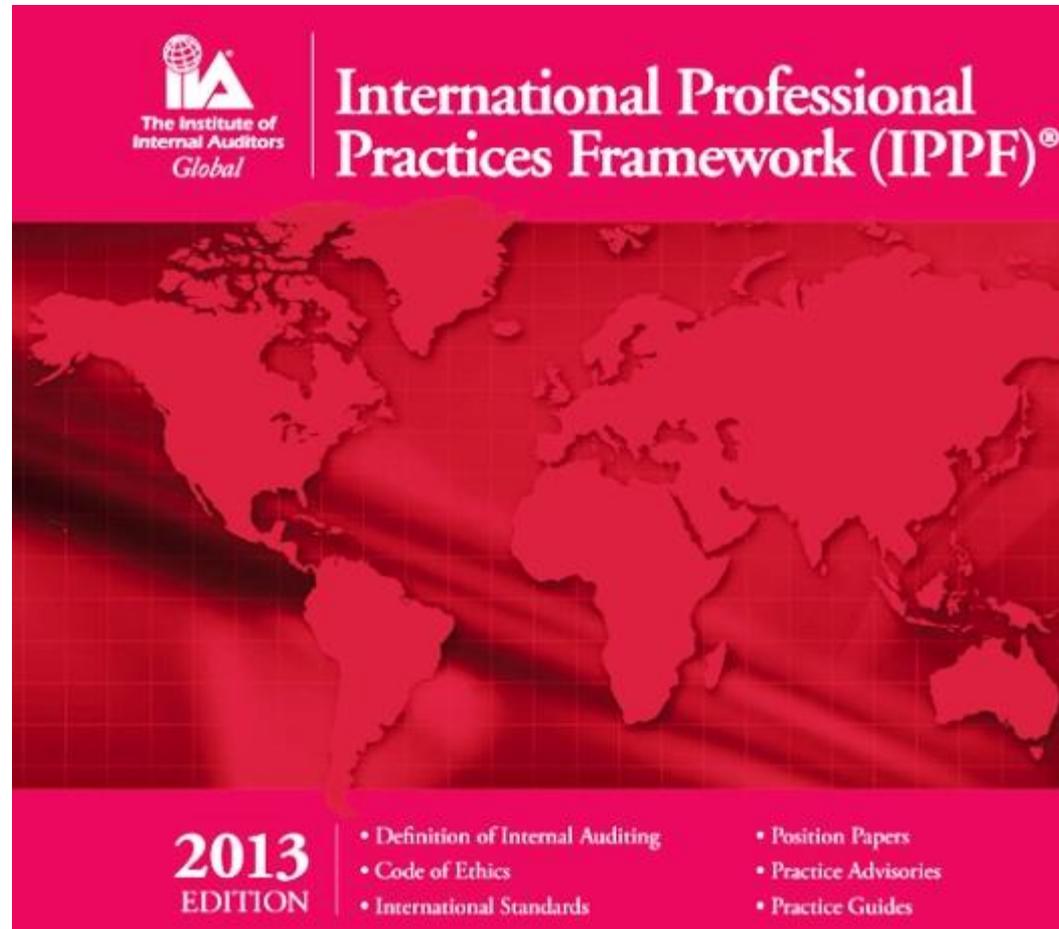
8

**Elaboración de mapas de riesgo**

9

**Definición de Puntos de Auditoría**

# 1 - Conceptos utilizados



# Definición de Auditoría Interna

La Auditoría Interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, *concebida para agregar valor* y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

# Líneas de defensa



En el modelo de tres líneas de defensa, control de gestión es la primera línea de defensa en la gestión del riesgo, las diversas funciones de control de riesgos y la supervisión del cumplimiento establecido por la administración son la segunda línea de defensa y es la tercera evaluación independiente

Fonte: Declaração de Posicionamento do IIA: Plataforma Global de Defesa y Promoción

# 1 - Mandato de la Auditoría Interna



IIA - 1000

- ☑ Establecimiento de líneas de responsabilidad
- ☑ Definición de los objetivos y tareas de la AI
- ☑ El proceso de notificación de los resultados del trabajo
- ☑ El establecimiento de plazos para la implementación de acciones de mejora
- ☑ Acceso sin restricciones a información de la empresa

## 2 - Comprender el entorno de la Realidad y la Empresa

- ☑ Tipo de Negocio (industria, financiero o la prestación de servicios)
- ☑ Estilo de Gestión (audaz ou conservador)
- ☑ La complejidad del ambiente interno
- ☑ Estructura de la Empresa (tamaño, volumen de transacciones, etc)
- ☑ Cartera de productos
- ☑ Nivel de madurez del entorno tecnológico
- ☑ Estructura Accionaria y modelo de decisión

### 3 - Lo que debe considerarse la escala del equipo de auditoría

- ☑ Estructura de Gobierno Corporativo
- ☑ Estructura de Control Interno y su efectividad
- ☑ Procesos y normas internas
- ☑ Automatización de los procesos relevante
- ☑ El acceso a las bases de datos
- ☑ Herramientas de Auditoría (SAS, ACL, etc)



# ¿ Cómo el equipo debe estar compuesto?

IIA - 1210

- ☑ Complejidade do Negócio
- ☑ Ambiente Regulatorio
- ☑ Perfil de Auditores
  - Con experiencia ou en formación
- ☑ Calificación de Auditores
  - ✓ Riesgo / Basileia/Sox
  - ✓ Contábil/ IFRS
  - ✓ Tecnología de la Información
  - ✓ Seguridad de la Información
  - ✓ Continuidad del Negocio
  - ✓ Otros



# ¿Cómo definir la dimensión el tamaño del equipo?



IIA - 1210

- ☑ Auditoría de Conformidad (Assurance)
- ☑ Auditoría Enfoque de Riesgo
- ☑ Definición de la metodología de auditoría
- ☑ El uso de pruebas automatizadas (Auditoría Continua)
- ☑ Propio personal ou mediante terceros

## 4 - ¿Auditoría Interna de Como puede "Generar valor para ella y la organización?"

- a) Alineamiento con los objetivos de negocio
- b) Mejorar el proceso de evaluación de los riesgos, centrándose en los riesgos relevantes e identificar las tendencias
- c) Ayuda a la empresa en su Programa de Cambio

# Algunos temas deben ser considerados en relación con el papel estratégico de la Auditoría Interna

La Auditoría Interna es consciente de las expectativas de su stakeholders?

Los objetivos de la auditoría interna se alinean con los objetivos de negocio?

La Auditoría Interna es el desarrollo de una cartera de liderazgo futuro?

Auditoría Interna tiene una combinación adecuada de profesionales para orientar y difundir el conocimiento de las necesidades de la empresa?

Es evidente la necesidad de redefinir el papel de la auditoría interna en la organización?

Auditoría Interna tiene un equilibrio razonable entre el trabajo y el asesoramiento de auditoría?

Fonte: Ernst & Young - Papel Estratégico da Auditoria Interna – Apresentação FEBRABAN em 10/05/2013

# Función de asesoramiento en el negocio o actuar más allá de los procesos y controles

- ☑ Oportunidad para identificar ahorros de costos y mejora de la eficiencia operativa;
- ☑ Mejorar el rendimiento del negocio a través de "Perspectivas Estratégicas"
- ☑ Para proporcionar un mayor conocimiento sobre los riesgos relevantes (existentes y emergentes)

Fonte: Ernst & Young - Papel Estratégico da Auditoria Interna – Apresentação FEBRABAN em 10/05/2013

**5- Experiencia de aplicación de la auditoría  
interna con enfoque en riesgos en Banco  
Votorantim S / A**

# Colaboración con el Banco do Brasil se estableció en 2009, con una fuerte lógica estratégica



**Modelo de éxito de Vehículos y  
Canales Alternativos**

**Fortaleza y la experiencia industrial  
del Grupo Votorantim**

**Capacidad de originación de activos**

**Corretaje de estructura VAM y  
eficiente con productos  
diferenciados**



**Presencia nacional, con una amplia  
red de sucursales**

**La solidez y la tradición del banco  
más antiguo de Brasil**

**Amplia base de depósitos:  
*Funding***

**Mayor base de los clientes  
minoristas en Brasil**

**Institución más fuerte y más competitiva**

# Estrategia Corporativa: Banco Votorantim ha diversificado portafolio de negocios, clasificadas internamente en venta al por Atacado y Retail



1. Instituições Financeiras; 2. Inclui garantias prestadas e TVM privado, além da carteira classificada pela Resolução 2.682

X Carteira de crédito ampliada<sup>2</sup>

# Resultados 2T13 confirman, una vez más, Avances en la aplicación de la Agenda para el Cambio

## Los avances en la Programa para el Cambio - Highlights

1

**Creaciones de los vehículos con la calidad y la escala**

Originación de vehículos financieros con alta calidad  
Cosechas de los últimos 18 meses + registran bajo "Inad 30" (predeterminado de primera entrega)  
Mantener el liderazgo en la financiación de vehículos – *core business* da BVF

2

**Caída del default**

Reducción de más del 90, impulsado por el aumento de la participación de los cultivos pós-Set/11  
Más del 90 Consolidado: Jun/13 5,7% (6,2% en Mar/13; 7,5% Jun/12)  
Más de 90 vehículos ligeros: Jun/13 6,8% (7,2% en Mar/13; 9,5% Jun/12)

3

**Reducción PDD do Retail**

Reducción de 8.8% en el gasto en provisiones de crédito en 2T13 vs Retail. 1T13 1S12 en relación con la reducción de la PLL por menor fue de 46% (o R \$ 1,2 B)  
Mayor índice de cobertura al 111%<sup>1</sup> Jun/13 (Mar/13: 106%; Jun/12: 87%)

4

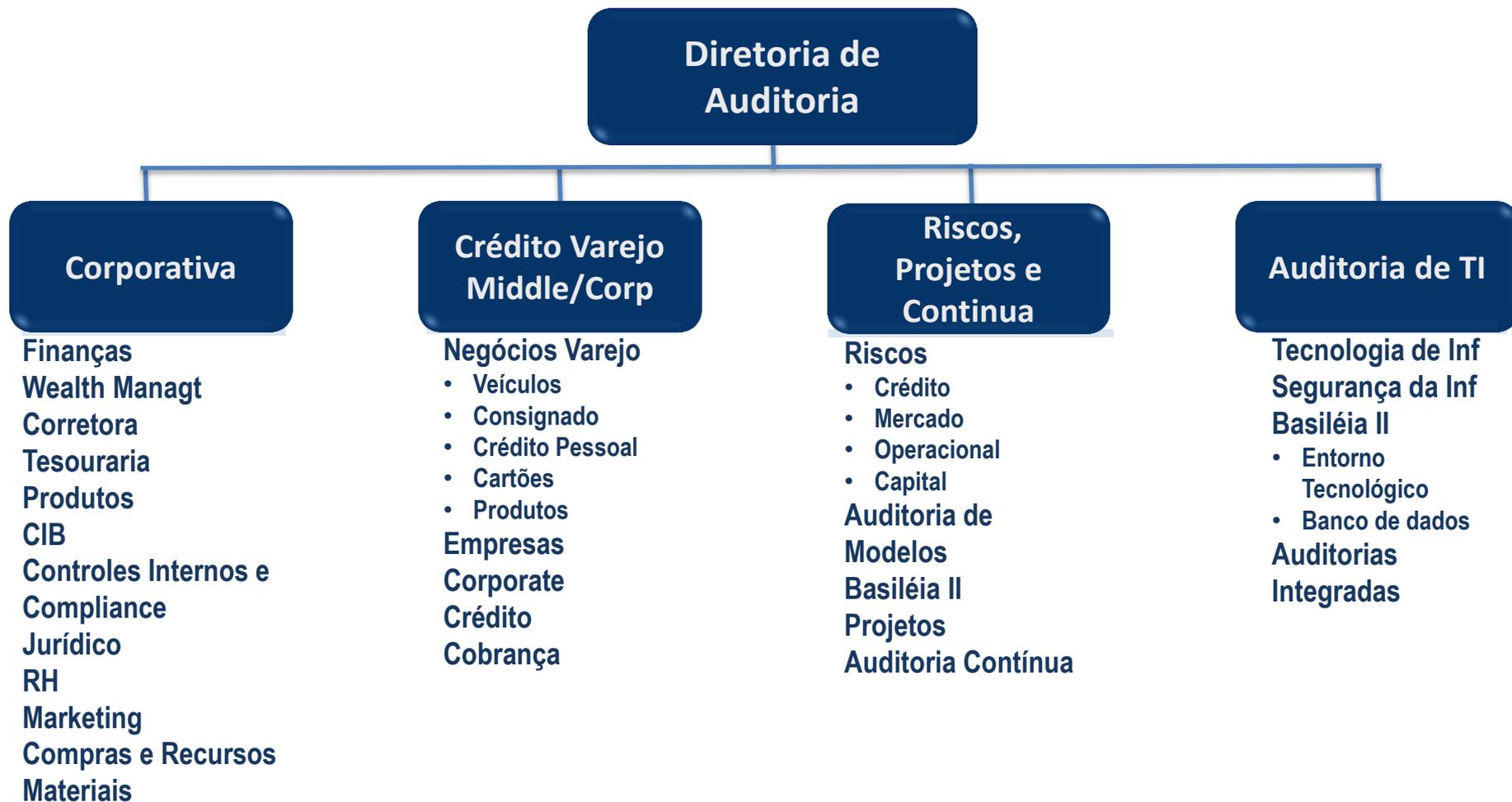
**Ganar Eficiencia**

Mantener un estricto control sobre los Gastos Administrativos y Tributarios (Gastos No Financieros) ...  
Gastos No Financieros disminuyeron 13,9% (ou R\$ 119 M) en 2T13 vs 1T13  
Administrativos y de personal reducen un 1,3% en 1h13 vs 1S12

**Banco completará el proceso de ajuste en 2013 y programa se reanudará el crecimiento rentable**

# Estrutura de Auditoria Interna

## Banco Votorantim S/A



## **6 - Planeamiento Estratégico con enfoque en riesgos**

# Planificación con enfoque en el riesgo

## Enfoque : “*Top-down Risk Assessment*” <sup>(1)</sup>

- El análisis de riesgo a través de múltiples lentes
- Capacidad para identificar los riesgos nuevos y relevantes, tratarlos rápidamente
- Centrarse en los riesgos más críticos relacionados con las estrategias
- La mejora del perfil de riesgo de la organización
- Demostrar la capacidad de la auditoría interna para comprender y centrarse en los temas de mayor importancia

<sup>(1)</sup> A Top-down Focus on Risks – Artículo do IIA - Audit Executive Center – Fev/12

# Factores críticos de éxito

- Comprensión de los principales riesgos que enfrenta la organización
- Centrarse en los riesgos en lugar de los controles, a pesar de las expectativas de opciones o actores están orientados a los controles
- Confianza y / o la competencia de la auditoría interna en la evaluación de los riesgos estratégicos
- El apoyo de la Junta antes del inicio de la evaluación de riesgos
- Rompiendo paradigmas (evaluación histórica de los riesgos bottom-up)
- La integración de la evaluación de riesgos con framework organización de la gestión de riesgos

# Auditoría Enfoque em Riesgo

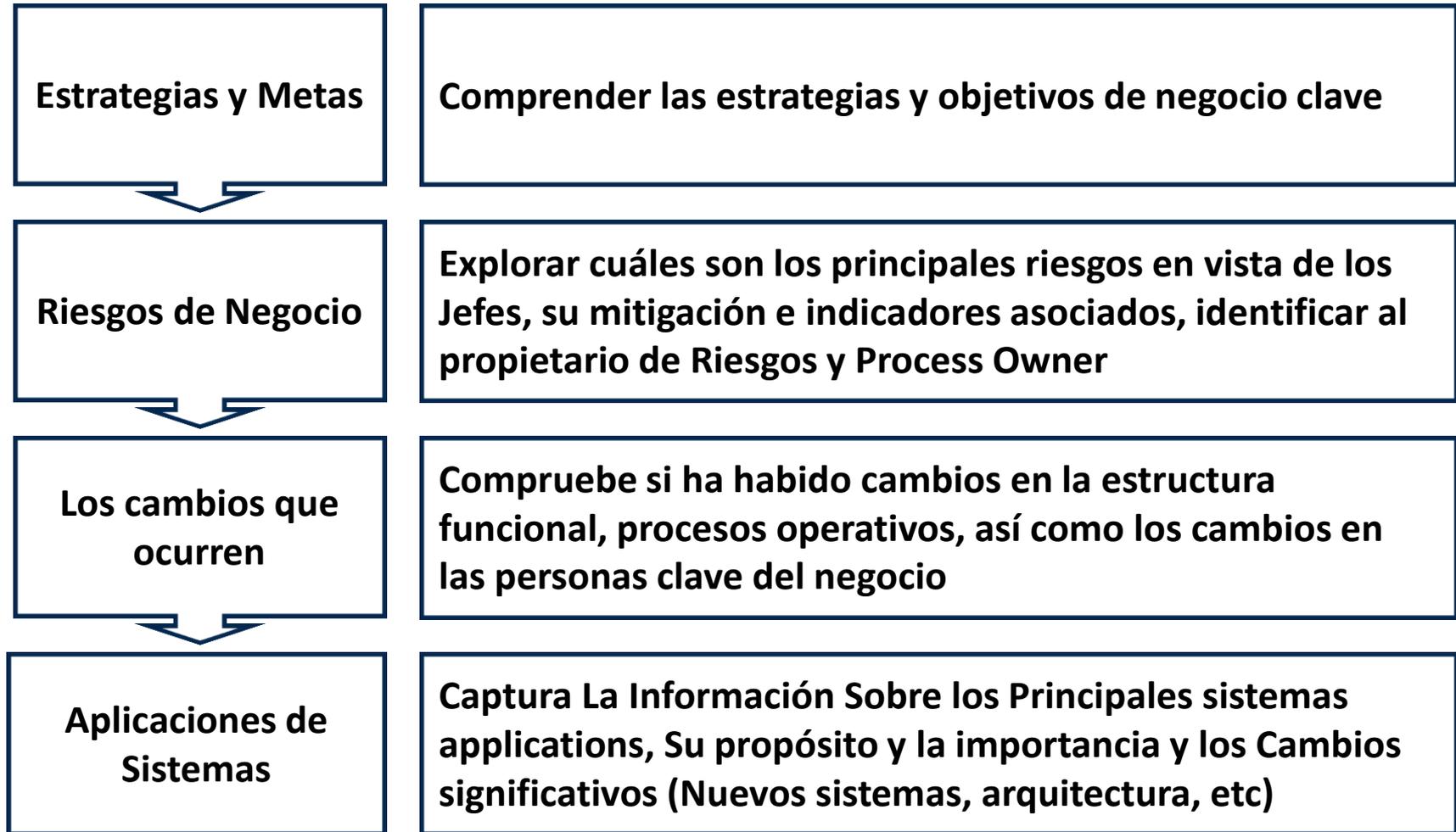
IIA - 2200



# Comprender las estrategias y objetivos

- Analizar el plan de negocios y estrategias de la organización para identificar los negocios clave y los riesgos estratégicos
- Evaluar las revelaciones que hace la organización de sus riesgos estratégicos
- Identificar los principales líderes empresariales y discutir con ellos las estrategias de negocios y los principales riesgos
- Desarrollar mecanismos de análisis sobre temas y riesgos utilizando herramientas tales como: Heat Maps, Risk Profile Grids, etc
- Diseño de los riesgos y las cuestiones clave en la planificación de la auditoría
- Revise el plan de auditoría con los jefes de las unidades de negocio para garantizar que los principales riesgos identificados serán cubiertos.

# Lo hablar con Heads?



# Disfruta de la información disponible en la institución

## - Utilizando Matrices de Riesgos y Controles

- Dicionário corporativo de riscos
- Arquitectura de procesos

## - La captura de los resultados de las evaluaciones:

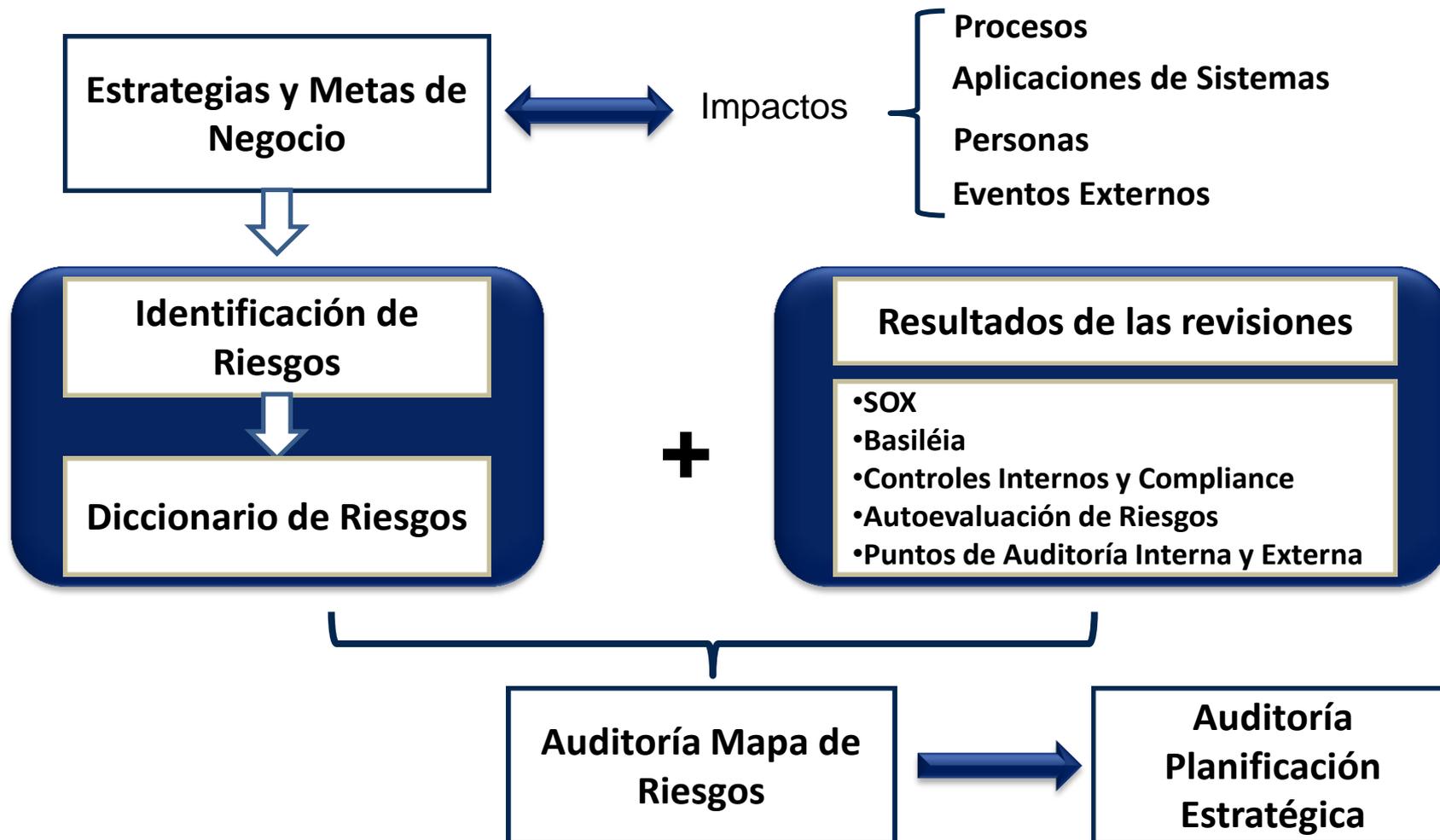
- Pruebas de los controles Medias
- Cartografía de riesgos y procesos de Basilea
- Opiniones de Controles Internos y Compliance
- Opiniones Auto (CRSA – *Control and Risk Self Assessment*)

## - La comprensión de los resultados de las evaluaciones dos Reguladores y do Auditor Externo

# Otros Objetivos Plan de Auditoría completa

- Mapa es grandes cuentas contables se consideran
- Mira a la estructura legal de la organización e identificar las entidades que pueden ser auditados por separado (debido al riesgo regulatorio u operativo)
- Analizar los resultados de las unidades de negocio o filiales con problemas o la situación de rápido crecimiento o expansión recientes.
- Identificar cualquier requisito legal que exige una cobertura específica o especializada
- Mira la organización socio-ambiental
- Revise el plan de auditoría con el auditor externo y el Banco Central

# Reuniendo todos los Elementos → Framework



## **7 - La construcción del Mapa de Riesgos - Passos**

# La construcción del Mapa de Riesgos

## 1º) Definir macro procesos

### Negocios

- Captación
- Tesorería
- Crédito Mayorista
- Crédito Minorista
- Tarjetas de crédito
- WMS
- Corretaje
- Banco de inversiones

### Funcional

- Contabilidad
- Contralor
- Back-Offices
- Apoyo y Control
- Control de Riesgos
- Controles Internos
- Compliance

# La construcción del Mapa de Riesgos

## 2º) Evaluación del riesgo Inherente (eje Y)

		Risco Inerente	
		Grad. (1-9)	Nível (A,M,B)
<b>I. Atividades de Negócio</b>			
<b>1.</b>	<b>Captação</b>	<b>8</b>	<b>Alto</b>
1.1.	Captação Nacional	8	Alto
1.2.	Captação Internacional	8	Alto
<b>2.</b>	<b>Tesouraria</b>	<b>7</b>	<b>Alto</b>
2.1.	Tesouraria Corporativa	7	Alto
2.2.	Tesouraria Proprietária	9	Alto
2.3.	SPB	7	Alto
2.4.	Câmbio	9	Alto
<b>3.</b>	<b>Crédito Atacado</b>	<b>4</b>	<b>Médio</b>
3.1.	Crédito - Large Corporate e I.F.	4	Médio
3.2.	Crédito - Empresas Middle	4	Médio
<b>4.</b>	<b>Crédito Varejo</b>	<b>5</b>	<b>Médio</b>
4.1.	Crédito - Pessoa Física	5	Médio
4.2.	Crédito - Veículos	5	Médio

### ESCALA DE CALIFICAÇÃO - CRITERIOS

7 a 9 (Alto) - de alta complejidad y relevancia.

4 a 6 (Médio) - complejidad y relevancia medio.

1 a 3 (Baixo) - baja complejidad y relevancia.

# La construcción del Mapa de Riesgos

## 3º Definir los factores de riesgo (Eixo X)

Usando la evaluación cualitativa en dos dimensiones:

**Evaluaciones  
Independientes**

Controles Internos, SOX, Fraude, PLD, Auditoria Interna e Externa e Órgãos Reguladores

**Entorno de  
funcionamiento**

Ambiente de TI e Ambiente Regulatório

La determinación de los pesos de los factores de riesgo (eje X) se basa en el análisis de su Auditoría criticidad juicio, una regla entre el 1 y el 2.

# Mapa de riscos - Processo de avaliação

			2	2	2	1	2	2	1	1
		Risco Inerente	Avaliações Independentes						Condições do Ambiente	
	Grad. (1-9)	Nível (A,M,B)	Controles Internos	FRAUDE	PLD	Auditoria Interna	Auditoria Externa	Orgãos Reguladores	Ambiente de TI	Ambiente Regulatório
<b>I. Atividades de negócio</b>										
1.	<b>Captação</b>	8	Alto	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
1.1.	Captação Nacional	8	Alto	3	3	3	3	3	3	3
1.2.	Captação Internacional	8	Alto	3	3	3	3	3	3	3
2.	<b>Tesouraria</b>	7	Alto	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
2.1.	Tesouraria Corporativa	7	Alto	3	3	3	3	3	3	3
2.2.	Tesouraria Proprietária	7	Alto	3	3	3	3	3	3	3
2.3.	SPB	7	Alto	3	3	3	3	3	3	3
2.4.	Câmbio	7	Alto	3	3	3	3	3	3	3
3.	<b>Crédito Atacado</b>	4	Médio	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
3.1.	Crédito - Large Corporate e I.F.	4	Médio	2	2	2	2	2	2	2
3.2.	Crédito - Empresas Middle	4	Médio	2	2	2	2	2	2	2
4.	<b>Crédito Varejo</b>	5	Médio	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
4.1.	Crédito - Pessoa Física Demais Produtos	5	Médio	1	1	1	1	1	1	1
4.2.	Crédito - Veículos	5	Médio	1	1	1	1	1	1	1
4.3.	Crédito - Consignado Privado	5	Médio	1	1	1	1	1	1	1
4.4.	Crédito - Consignado Público	5	Médio	1	1	1	1	1	1	1
4.5.	Crédito - Consignado INSS	5	Médio	1	1	1	1	1	1	1
4.6.	Cessão de Crédito	5	Médio	1	1	1	1	1	1	1
5.	<b>Cartões de Crédito</b>	2	Baixo	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
5.1.	Cartões de Crédito	2	Baixo	2	2	2	2	2	2	2
6.	<b>WMS</b>	7	Alto	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00

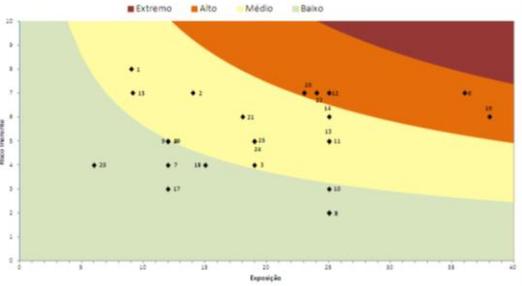


# Mapa de riesgos - Processo de avaliação

“Modelo”

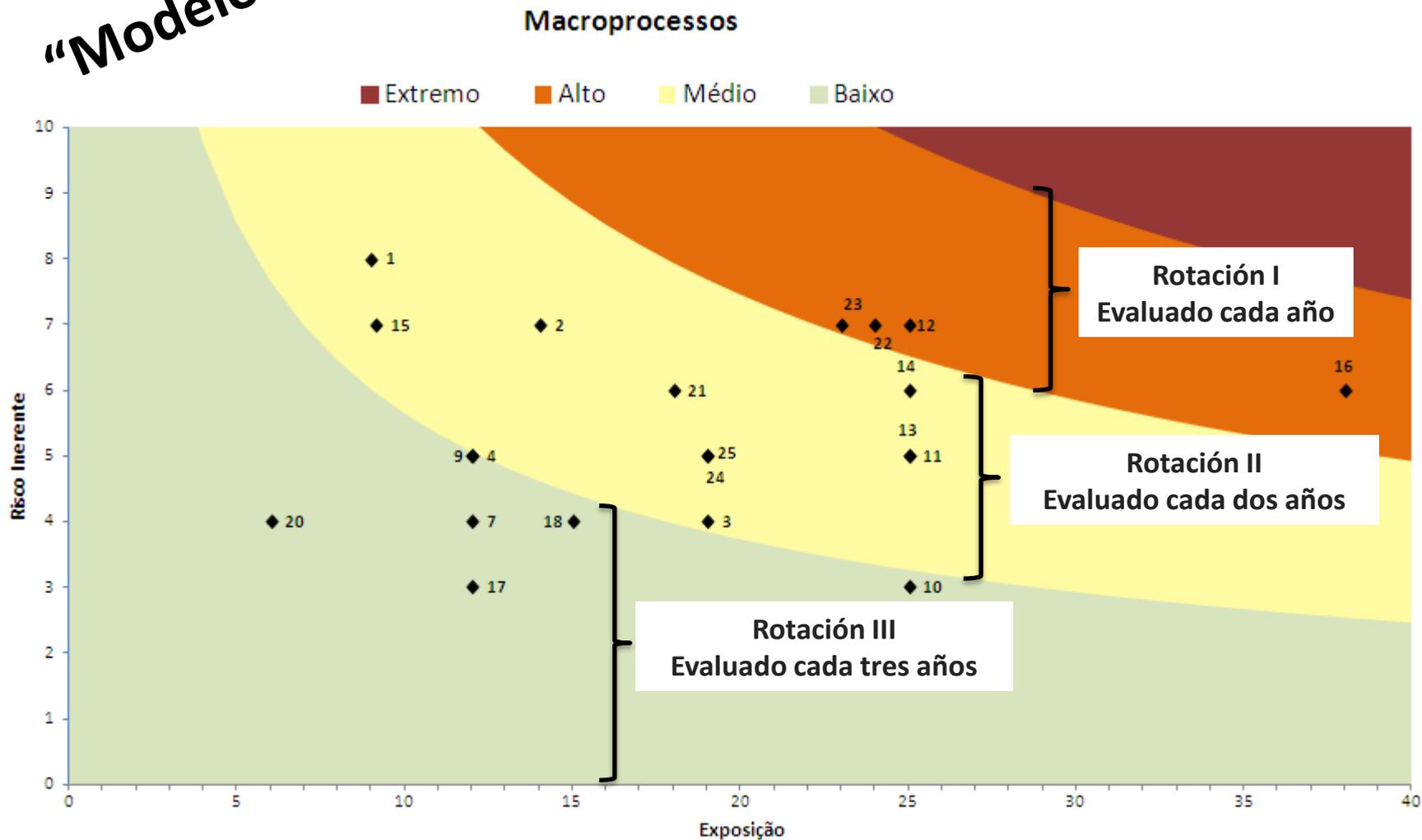
		Pesos		2	2	2	1	2	2	1	1
		Risco Inerente		Avaliações Independentes						Condições do Ambiente	
		Grad. (1-9)	Nível (A,M,B)	Controles Internos	FRAUDE	PLD	Auditoria Interna	Auditoria Externa	Orgãos Reguladores	Ambiente de TI	Ambiente Regulatório
<b>I. Atividades de negócio</b>											
1.	<b>Captação</b>	8	Alto	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
1.1.	Captação Nacional	8	Alto	3	3	3	3	3	3	3	3
1.2.	Captação Internacional	8	Alto	3	3	3	3	3	3	3	3
2.	<b>Tesouraria</b>	7	Alto	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
2.1.	Tesouraria Corporativa	7	Alto	3	3	3	3	3	3	3	3
2.2.	Tesouraria Proprietária	7	Alto	3	3	3	3	3	3	3	3
2.3.	SPB	7	Alto	3	3	3	3	3	3	3	3
2.4.	Câmbio	7	Alto	3	3	3	3	3	3	3	3
3.	<b>Crédito Atacado</b>	4	Médio	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
3.1.	Crédito - Large Corporate e I.F.	4	Médio	2	2	2	2	2	2	2	2
3.2.	Crédito - Empresas Middle	4	Médio	2	2	2	2	2	2	2	2
4.	<b>Crédito Varejo</b>	5	Médio	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
4.1.	Crédito - Pessoa Física Demais Produtos	5	Médio	1	1	1	1	1	1	1	1
4.2.	Crédito - Veículos	5	Médio	1	1	1	1	1	1	1	1
4.3.	Crédito - Consignado Privado	5	Médio	1	1	1	1	1	1	1	1
4.4.	Crédito - Consignado Público	5	Médio	1	1	1	1	1	1	1	1
4.5.	Crédito - Consignado INSS	5	Médio	1	1	1	1	1	1	1	1
4.6.	Cessão de Crédito	5	Médio	1	1	1	1	1	1	1	1
5.	<b>Cartões de Crédito</b>	2	Baixo	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
5.1.	Cartões de Crédito	2	Baixo	2	2	2	2	2	2	2	2
6.	<b>WMS</b>	7	Alto	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00

Multiplicação  
Peso por Avaliação



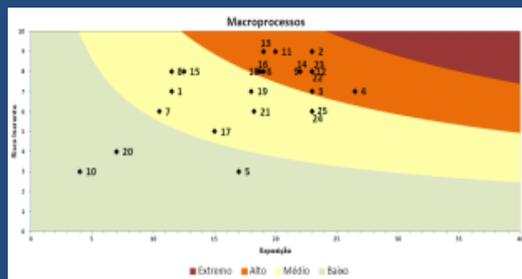
# Mapa de Riesgos - Exposición

“Modelo”



# Priorizaç o dos trabalhos y calculo de horas

## Mapa de Riesgos



## Rotación

Rotación I - evaluado cada año  
 Rotación II - evaluado cada dos años  
 Rotación III - evaluado cada tres años  
 Trabajos Regulatorios

## Calculo de las horas

Distribui�o de Horas	Total
Horas de trabalho	45.511
(-) Horas Administrativas	8.630
(-) Horas Técnicas Follow-up	6.452
(=) Horas Líquidas para trabalhos	32.340

Aprueba Plan de Auditoria



Definición

Propio personal



Terceros



# **8 - Auditoría Enfoque de Riesgo**

## **Clasificación de los Puntos de Auditoría**

# Auditoría Enfoque en Riesgo

IIA - 2300



# Clasificación de los Puntos de Auditoría y Análisis de Impacto y Vulnerabilidad

## Puntos de auditoría

- Ordenar la categoría y la naturaleza del riesgo a través de la definición de Riesgo Corporativo
- La evaluación del impacto y la vulnerabilidad (con la regla de Empresas)
- Desarrollar marco de los puntos ordenados por Riesgo de auditoría
- Distribución del resultado del análisis de matriz de priorización
- Clasificar los riesgos en los procesos a través de la cadena de valor

# Clasificación de los Puntos de auditoría

IIA - 2400

Puntos de auditoría



# Calificación de Riesgo - Diccionario

## Diccionario de Riesgo Corporativo Banco Votorantim

### Estratégico

- Competencia y Mercado
- Continuidad del Negocio
- Conducta no ética / Fraude
- Escenario conómico
- Las inversiones en proyectos

### Operacional

- Canal de distribución
- Interrupción de Negocios
- La dependencia de personal
- Integridad
- Acceso / Confidencialidad

### Financiero

- Delincuencia
- Garantía
- Tasa de Interés
- Intercambio
- Flujo de fondos
- Disponibilidad del capital
- El costo de oportunidad

### Regular

- Impuestos / Fiscal
- Trabajo
- Legal
- Contabilidad y financiero
- Civil
- Ambiental

# Calificación de Riesgo - Criterios

**Impacto:** El análisis de riesgos para la posible influencia en las operaciones, teniendo en cuenta las dimensiones que se muestran a continuación:

<b>Impact - Criterios cualitativos</b>			
<b>Calificadores</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
<b>Gobernancia</b>	La ausencia o modelo con baja adherencia	Modelo con el grado medio de reconocimiento	Modelo con elevado grado de reconocimiento
<b>Daño a la imagen</b>	Perdurable	Temporal	Puntual
<b>Impacto</b>	La evidencia de la debilidad significativa	Pistas, pero no hay impactos significativos	Pistas, pero sin impacto

# Calificación de Riesgo - Criterios

**Vulnerabilidad:** grado de exposición al riesgo teniendo en cuenta la situación de la aplicación de los controles

<b>Vulnerabilidades - Criterios Qualitativos</b>			
<b>Calificadores</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
<b>Controles Internos</b>	La falta de controles internos o los controles no funcionan	Controles internos, pero se ejecutan parcialmente	Estructura eficiente
<b>El cumplimiento de las normas</b>	Leyes vigentes Incumplimiento	Posible discusión sobre la interpretación de las leyes existentes	Cuestionamiento insuficientes con respecto a las leyes vigentes
<b>Políticas y procedimientos</b>	La ausencia o bajo grado de formalización	Procedimientos formalizados, pero no específica	Procedimientos formalizados, pero anticuado
<b>Acceso a la información</b>	La falta de control	Controlada, pero con excepciones frecuentes	Controlada, pero con algunas excepciones
<b>Gestión de Riesgos</b>	La ausencia o bajo nivel de gestión de riesgos	Conocido pero sin paliativos	Conocido y administrado

# Comunicación de los resultados

## Tabla de los puntos ordenados por Riesgo de auditoría

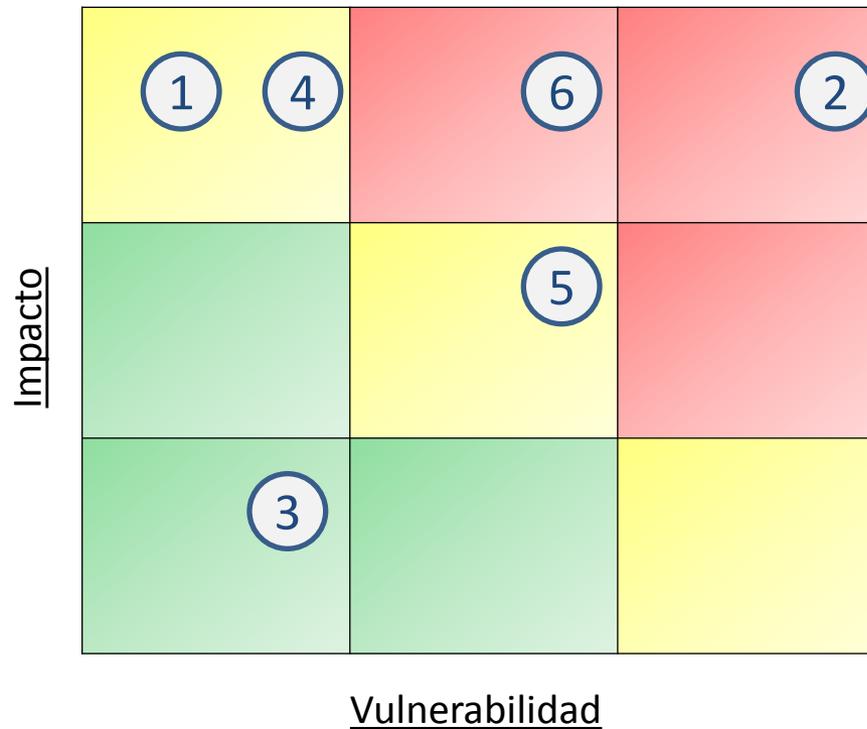
“Modelo”

Diccionario de Riesgo	Categoría de riesgo	Clasificación de Riesgo	Impacto	Vulnerabil	Classificação do Risco
OPERACIONAL	Canal de distribución	1) Producto X disponible en el canal apropiado para su comercialización	Alto	Bajo	Medio
	Acceso / Confidencialidad	2) El acceso no autorizado a los datos críticos	Alto	Alto	Alto
	Integridad	3) Dificultad en la obtención de información oportuna para la toma de decisiones	Bajo	Bajo	Bajo
		4) La falta de integridad de la información derivada de Y y Z Sistemas	Alto	Bajo	Medio
REGULAMENTAR	Contable y Financiera	5) La falta de informes de actualización sobre las NIIF	Medio	Medio	Medio
	Legal	6) La falta de actualización de los créditos como consecuencia de la publicación de la nueva legislación	Alto	Medio	Alto

# Comunicación de los resultados

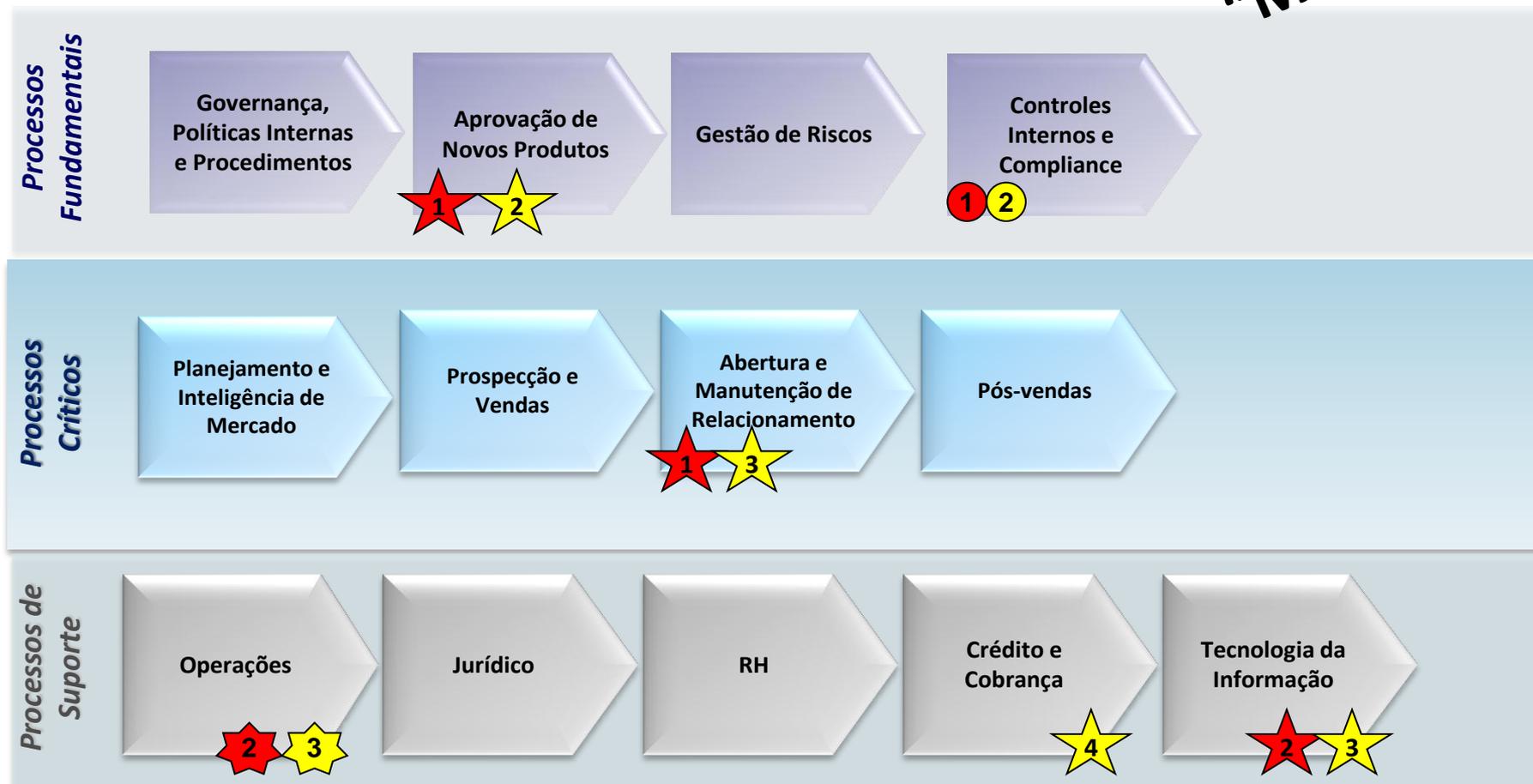
“Modelo”

## Matriz de Priorización



# Processos de la Cadena de Valor

“Modelo”



- Legenda:
- Risco Alto
  - Risco Médio / Baixo
  - Auditoria Interna
  - Órgãos Reguladores
  - Órgãos Reguladores
  - SOX

**¿ Preguntas?**



**Wagner Roberto Pugliese** CIA, CCSA, CRMA

**Banco Votorantim S/A**

**Diretor de Auditoria e Inspeção**

**wagner.pugliese@bancovotorantim.com.br**

**55-11 5171-1686**