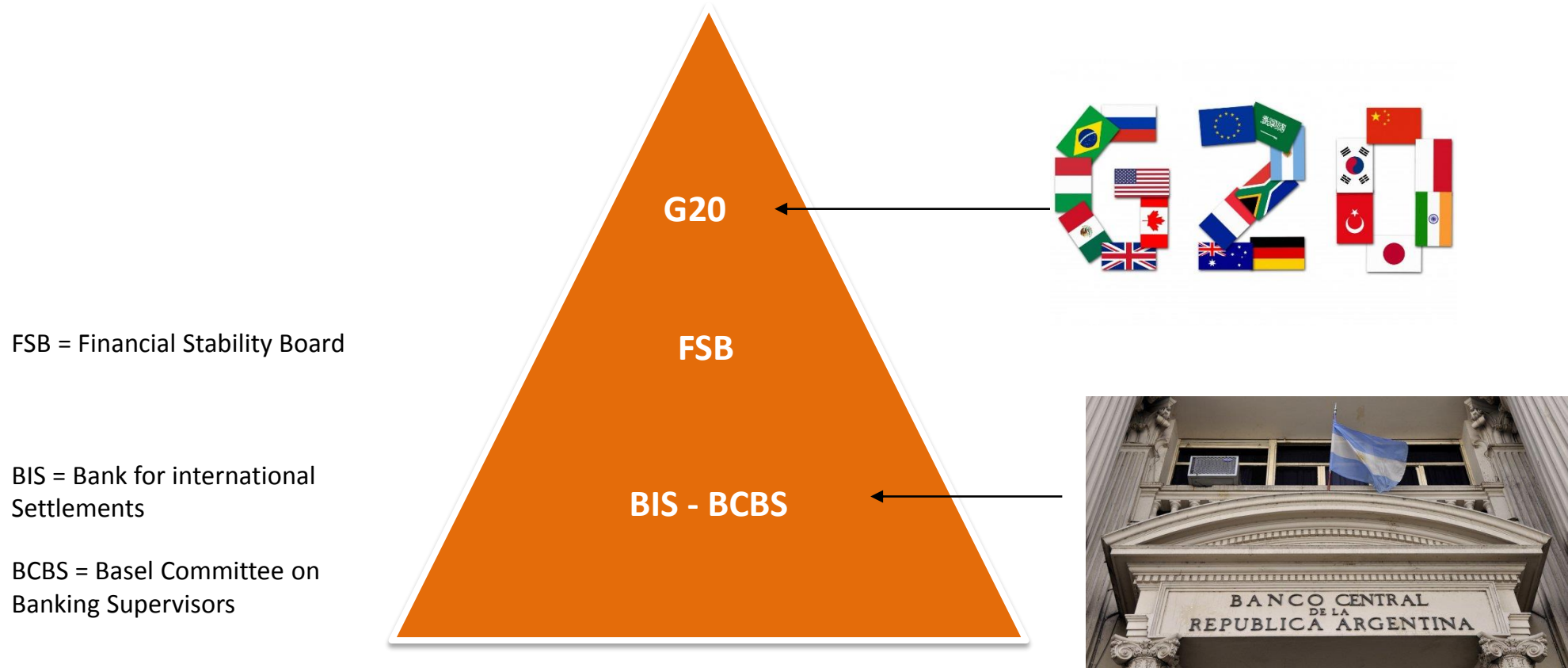


## La Gestión de Riesgos y su relación con la Auditoría Interna



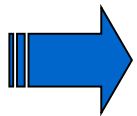
Fortaleciendo el ambiente de control interno

# Comité de Basilea – Marco Institucional



Los líderes del G20, se comprometieron a adoptar el marco de capital de Basilea

# Marco Normativo BCRA en Materia de Gobierno y Gestión de Riesgos



Nuevo enfoque: Gestión de negocios basada en riesgos  
Implicancias en el rol del Directorio y separación de funciones



Hoja de Ruta Basilea II

Hoja de Ruta Basilea III

"A"	"A"	"A"	"A"	"A"	"A"	"A"	"A"	"A"	"A"	"A"	2013 - 2017	2017 - 00
4609	4793	5106	5201	5203	4343	5369	5374	5394	5398			
12/2007	04/2008	07/2010	05/2011	05/2011	08/2012	11/2012	12/2012	102/2013	02/2013			
<b>Requisitos mínimos</b>	<b>Lineamientos</b>	<b>Separación de funciones</b>	<b>Lineamientos</b>	<b>Lineamientos</b>	<b>Plan de Negocios y Proyecciones</b>	<b>Capitales Mínimos</b>	<b>Gestión de Riesgos</b>	<b>Disciplina de Mercado</b>	<b>Gestión Integral de Riesgos</b>	<b>Varias Subsiguientes</b>	<b>BASILEA IV Y Mas</b>	
Tecnología informática y Sistemas de información	Gestión del Riesgo Operacional	Ejecutivas y de Dirección	Gobierno Societario en Entidades Financieras	Gestión de riesgos	Incorpora escenarios de estrés	Modifica el cálculo del Capital Mínimo de Riesgo de Crédito alineándolo a Basilea II	Canales Electrónicos Actualiza "A" 4609	Requisitos mínimos de divulgación.				

## BCRA – Proceso de Supervisión - CAMELBIG

## Ambiente de Control

✓ GOBIERNO CORPORATIVO

✓ CONTROL INTERNO

Negocio

✓ GESTIÓN DE RIESGOS

✓ CUMPLIMIENTO



## Riesgos de un banco y principales desafíos

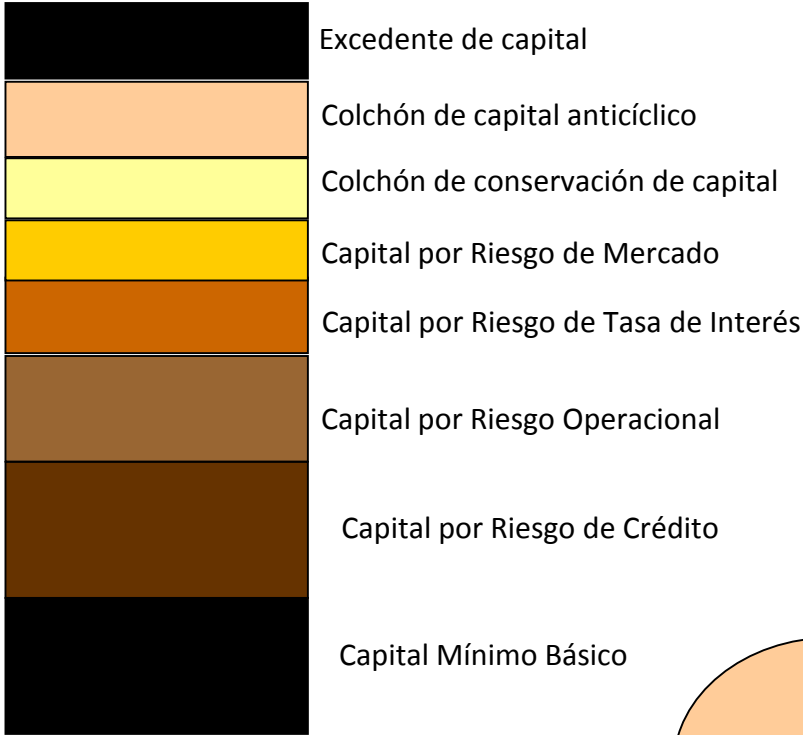
- RIESGO DE CRÉDITO
- RIESGO DE LIQUIDEZ
- RIESGO DE TASA DE INTERES
- RIESGO DE MERCADO
- RIESGO OPERACIONAL
  - RIESGO TECNOLÓGICO
  - RIESGO DE CIBERSEGURIDAD
  - RIESGO LEGAL
- RIESGO DE TITULIZACIÓN
- RIESGO DE CONCENTRACION
- RIESGO PAÍS
- RIESGO ESTRATÉGICO
- RIESGO REPUTACIONAL
- RIESGO SOCIOAMBIENTAL
- ...



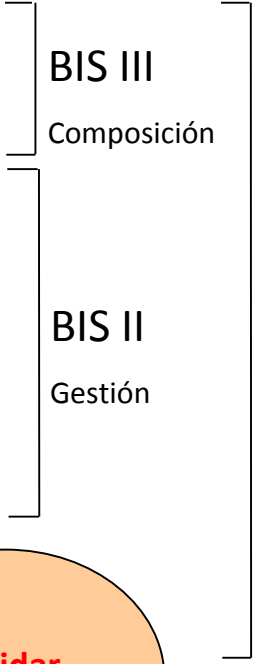
- Adquirir y desarrollar conocimientos específicos
- Diseñar e implementar el MIS (Management Information System). Integrar la visión
- Asegurar el desarrollo y la sofisticación de los modelos internos. Validación.
- Agregar Valor incorporando la Gestión de Riesgos a los procesos.
- Evaluar la suficiencia del Capital e impulsar la toma de decisiones basada en Riesgos de todo el grupo económico en función del apetito de riesgo.

# RO – Requerimientos de Capital - Basilea

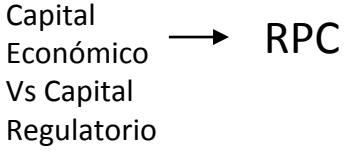
## Estructura del Capital Económico



## Determinación



## Integración



## Gestión de Riesgos - Objetivos

- MEJORA DE LA GESTIÓN – MAYOR CONCIENTIZACIÓN
- DETERMINAR LA EXIGENCIA DE CAPITAL ECONÓMICO
- OPTIMIZAR PROCESOS – MEJORA CONTINUA
- CUMPLIR CON EL RÉGIMEN REGULATORIO





## Gestión de Riesgos - Criterio de Razonabilidad

LA INVERSIÓN Y EL ESFUERZO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTION INTEGRAL DE RIESGOS SE DEBERÁ DESARROLLAR:

- ✓ CON FOCO EN LOS PROCESOS CRÍTICOS (B.I.A.)
- ✓ EN ATENCIÓN A LOS RIESGOS SIGNIFICATIVOS
- ✓ EN FORMA PROPORCIONAL A LA COMPLEJIDAD Y VOLUMEN DE LAS OPERACIONES
- ✓ Y A LA IMPORTANCIA SISTÉMICA DE LA ENTIDAD .





# El Modelo de Gestion de Riesgos



## Modelo de GR – Responsabilidades generales y alcance

### EL DIRECTORIO

### EL GERENTE GENERAL

- DEBERÁN EVIDENCIAR ALTO GRADO DE COMPROMISO TENDIENTES A MANTENER UNA SÓLIDA CULTURA DE LA GESTIÓN DE RIESGOS.
- ASEGURAR QUE TODOS LOS NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN COMPRENDAN SUS RESPONSABILIDADES CON RESPECTO A LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO.
- Y QUE UNA GESTIÓN EFECTIVA DE RIESGOS CONTRIBUIRÁ A PREVENIR LA OCURRENCIA DE FUTURAS PÉRDIDAS.
- APLICA A PRODUCTOS, ACTIVIDADES, PROCESOS Y SISTEMAS. EN FORMA PREVIA UN LANZAMIENTO O PRESENTACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS, INICIO DE ACTIVIDADES y PUESTA EN MARCHA DE PROCESOS O SISTEMAS.

### LOS RESPONSABLES DE UNIDADES

### LA UNIDAD DE GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS

### LA AUDITORÍA

# Modelo GIR – Roles

## Rol de Gestión Integral de Riesgos

## Rol de la Auditoría Interna

Para cada riesgo se requiere desarrollar

### Definición

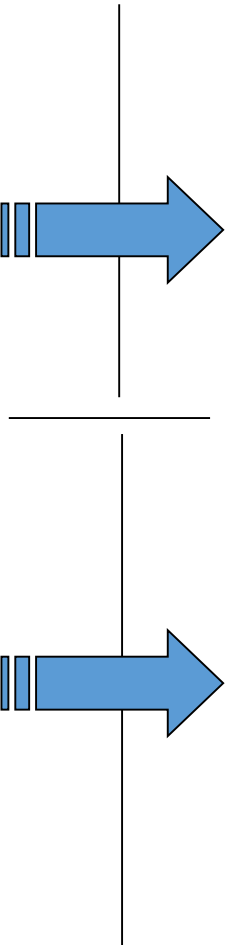
### Marco de Gestión

- Estrategia
- Políticas
- Estructura
- Responsabilidades

### Proceso

- Normas y procedimientos
- Medición y Modelos
- Limites
- Seguimiento
- Pruebas de estrés
- Pruebas de sensibilidad
- Plan de Contingencia
- MIS - Sistemas de Información
- Autoevaluación del Capital

### Capacitación y Divulgación



- Conocer, entender

- Opinar sobre:

- Alcance
- Proporcionalidad
- Razonabilidad
- Separación de Funciones
- Proceso de revisión

- Opinar sobre:

- Ajuste al Plan de Negocios
- Niveles de Inversión e Infraestructura
- Criterios aplicados
- Participación / Involucramiento de la 1ª Línea de defensa
- Validación de modelos
- Madurez de los controles
- Cumplimiento
- Aplicación a la Gestión - Eficacia

- Divulgar y fomentar la práctica

# Modelo GIR – Roles

## Rol de Gestión Integral de Riesgos

## Rol de la Auditoría Interna

Definición

- Conocer, entender

Marco de Gestión

Estrategia

Políticas

Estructura

Responsabilidades

Procesos

Normas y estándares

Medición y Monitoreo

Límites

Seguimiento

Pruebas de estrés

Pruebas de sensibilidad

Plan de Contingencia

MIS - Sistemas de Información

Autoevaluación del Capital

Capacitación y Divulgación

Alcance

Objetividad

Independencia

Funciones

Organización

Procesos de Negocios

Transformación e Infraestructura

Aplicados

Participación / Involucramiento de la 1ª Línea de defensa

Validación de modelos

Madurez de los controles

Cumplimiento

Aplicación a la Gestión - Eficacia

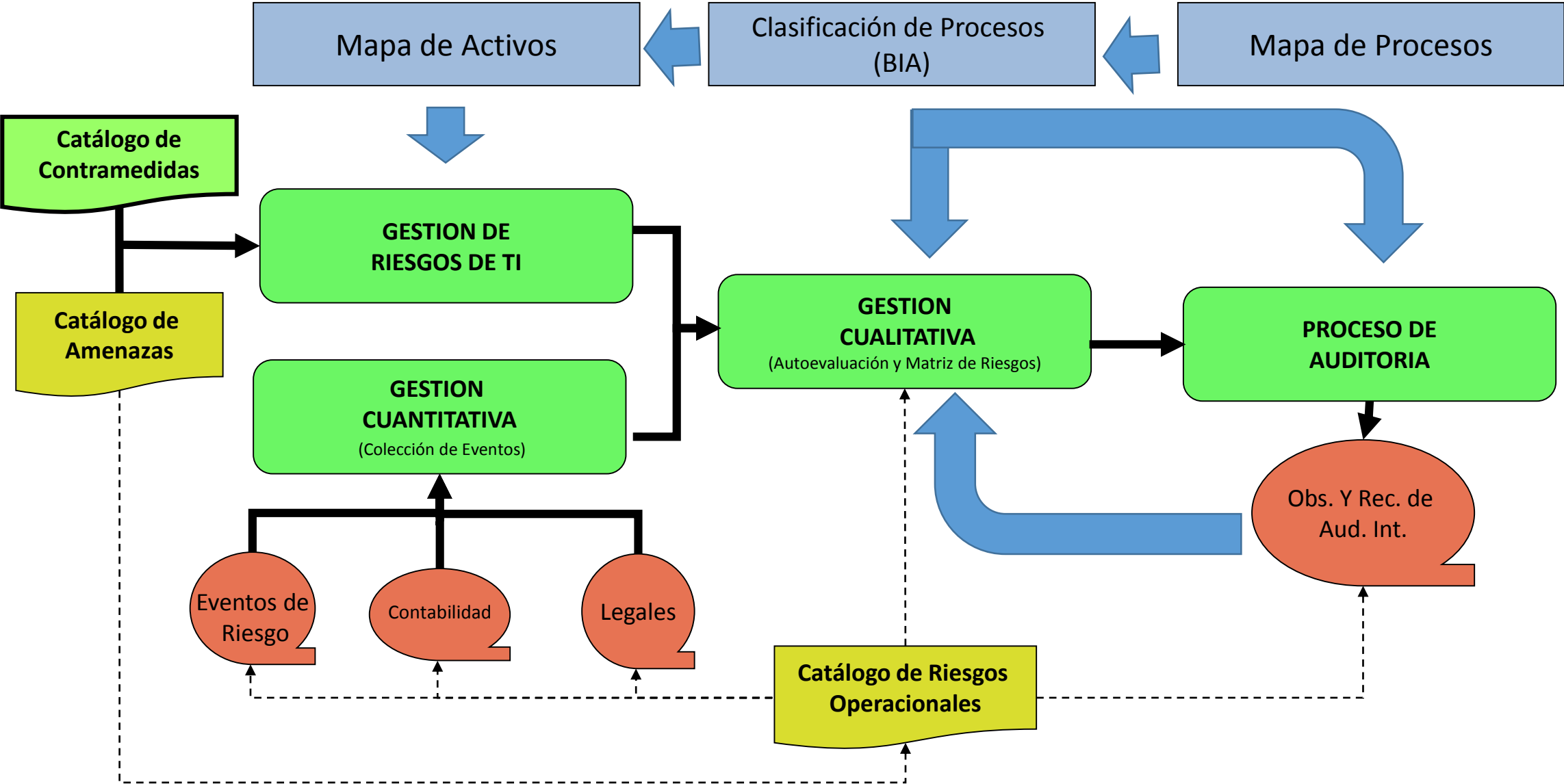
/ fomentar la práctica

VISION COMUN Y  
COMPARTIDA



Para cada riesgo se requiere desarrollar

# Ejemplo de Modelo de Gestión Integrado (Auditoría y G. de Riesgo Operacional)



## Rol del Comité de Auditoría

- ✓ Fomentar la Auditoría y Gestión de Riesgos basada en riesgos (riesgo residual) con foco en los procesos críticos de la Entidad (B.I.A.) .
- ✓ Verificar la coherencia de la Gestión Integral de Riesgos con el Plan de Negocio de la Entidad.
- ✓ Asegurar el análisis de riesgos en nuevos procesos, productos y servicios.
- ✓ Opinar sobre la razonabilidad de proporcionalidad de la Gestión de Riesgos en relación al volumen de operaciones y la importancia de la entidad en el sistema financiero.
- ✓ Velar por que no se vulnere el principio de separación de funciones.

## Rol del Comité de Auditoría

- ✓ Asegurar la validación de los modelos de cálculo aplicados.
- ✓ Asegurar la actualización permanente de los Planes de Auditoría teniendo presente los trabajos de Gestión de Riesgos (Clasificación de Procesos Críticos, Autoevaluaciones, Prueba de estrés, etc.).
- ✓ Converger hacia la unificación de criterios respecto de la visión y valoración de los Riesgos.
- ✓ Tender a lograr la confianza del Regulador, de los Clientes y demás interesados en los procesos internos de Auditoría Interna y Gestión Integral de Riesgos (Certificación) – Impacto Reputacional.



## Rol del Comité de Auditoría

- ✓ Verificar el involucramiento de las tres líneas de defensa en el cumplimiento de la gestión integral de riesgos.
- ✓ Fomentar la capacitación del Directorio y la Alta Gerencia en materia de Gestión de Riesgos.
- ✓ Impulsar la cultura y mejora continua de la gestión de Riesgos y Cumplimiento (Estructura de Gobierno).



## Modelo de GRO – Reflexiones Finales



VAMOS CAMINANDO HACIA UN NUEVO MODELO DE GESTION QUE LAS FUNCIONES DE NEGOCIO, GESTIÓN DE RIESGOS Y AUDITORÍA DEBEN COMPRENDER CON EL OBJETO DE TOMAR DECISIONES AJUSTADAS POR RIESGO PARA GARANTIZAR EL DESARROLLO SUSTENTABLE EN LO SOCIAL Y ECONÓMICO DEL SISTEMA FINANCIERO

## Modelo de GRO – Reflexiones Finales

No son las metodologías...

**es la Cultura !!!**

El verdadero desafío es, día a día, impulsar y sostener el Cambio Cultural para que las mejores prácticas que impulsa la Gestión Integral de Riesgos se incorporen como hábito de la gestión



**Y si hablamos de cultura ... hablemos de Gobierno Societario**

# ¿QUE DICE EL REGULADOR (BCRA) SOBRE AUDITORÍA INTERNA?

**PRIMERO REGULA:** Gobierno Societario LINEAMIENTOS PARA EL GOBIERNO SOCIETARIO EN ENTIDADES FINANCIERAS (Texto ordenado al 30/06/14).

**Establece responsabilidades para el Directorio y la Alta Gerencia:** quienes 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:

- Reconozcan la importancia de los procesos y de auditoría y comunicarlos.
- Utilicen la conclusiones de la Auditoría y exigir a la Gerencia la rápida corrección.
- Fomenten la independencia del auditor interno.
- Encarguen a los auditores internos que evalúen los controles internos clave.

# ¿QUE DICE EL REGULADOR (BCRA) SOBRE AUDITORÍA INTERNA?

El Directorio debe asegurar:

- La independencia del Auditor Interno.
- El acceso irrestricto a la información.

Además debe:

- Comprobar que el Comité de auditoría supervise la labor de auditoría informando al Directorio sobre sus conclusiones.

# ¿QUE DICE EL REGULADOR (BCRA) SOBRE AUDITORÍA INTERNA?

- **SEGUNDO:** Gestión de Riesgos. **LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS (T.O. al 29/03/17) ¿Qué tiene que tener la Entidad?**
- Proceso de Gestión de Riesgos. Exige un Capital Económico. Que debe ser evaluado, lo que incluye:
  - ❖ Un proceso interno de controles, exámenes y auditorías, con el objetivo de garantizar que el proceso general de gestión de riesgos es exhaustivo.
  - ❖ Estar sometido a la revisión permanente de los controles internos, incluso por parte de las auditorías interna y externa.



# ¿QUE DICE EL REGULADOR (BCRA) SOBRE AUDITORÍA INTERNA?

- Exámenes de los controles internos: La estructura de control interno incluye un examen independiente y, cuando proceda, la realización de auditorías internas o externas.
- Una o más unidades responsables de la identificación, evaluación, seguimiento, control y mitigación de los riesgos debe encontrarse sujeta/s a una revisión periódica por parte de la **Auditoría Interna**.

## EL DIRECTORIO ...

- Tiene responsabilidades sobre todos los riesgos, a modo de ejemplo, con relación al **Riesgo de Crédito**:
  - ❖ es el responsable de que la entidad financiera tenga un marco adecuado -eficaz, viable y consistente- y debidamente documentado para la gestión del riesgo de crédito, asumido por la entidad y de la forma en que se gestiona. Por lo que deberá seguir las exposiciones con personas o empresas vinculadas y asegurarse de que la **auditoría interna** revisa esa información.

## Y LA ALTA GERENCIA ...

**También tiene responsabilidades sobre todos los riesgos.**

Siguiendo con el ejemplo del **riesgo de crédito**:

- Es responsable de implementar la estrategia, las políticas y prácticas para la gestión del riesgo de crédito aprobadas por el Directorio, así como de desarrollar los procedimientos escritos para identificar, evaluar, seguir, controlar y mitigar este riesgo. Y de asegurar la existencia de controles internos adecuados para proteger la integridad del proceso de gestión del riesgo de crédito. A esos efectos, la **auditoría interna** debe revisar regularmente la implementación y la eficacia del marco utilizado para gestionar este riesgo.

## ADEMÁS AUDITORÍA INTERNA TIENE QUE HACER EVALUACIONES SOBRE TODOS LOS RIESGOS

Siguiendo con el ejemplo de **riesgo de crédito**:

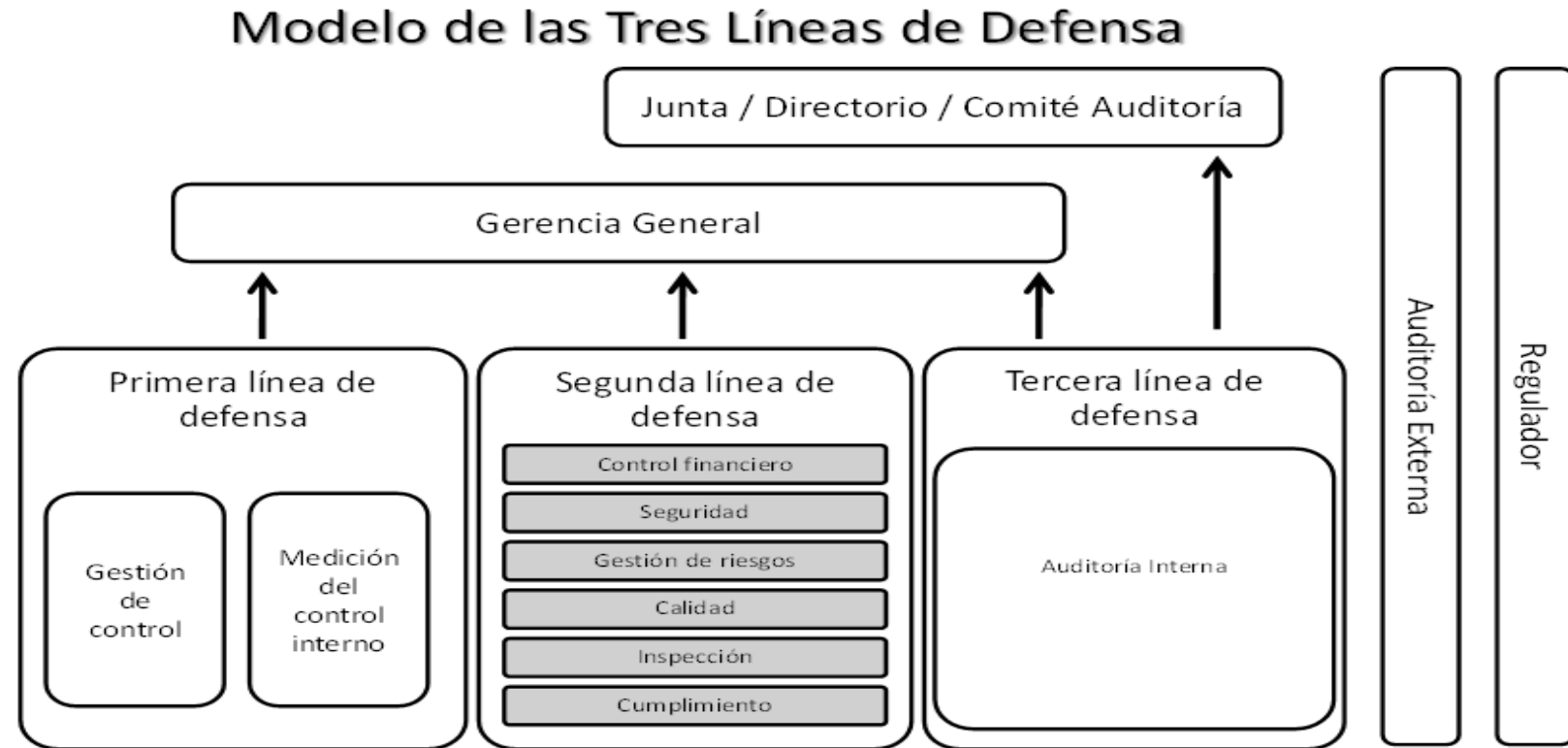
- También debe existir un registro de auditoría claro que documente el cumplimiento del proceso de aprobación y que identifique a las personas y/o comités involucrados en el otorgamiento.
- La identificación de clientes vinculados, su seguimiento y potenciales indicadores de vinculación deben ser seguidos por el Directorio y contar con informes de la auditoría interna.

## Evaluaciones sobre riesgo de crédito

- Las entidades financieras deben establecer un sistema continuo, independiente y eficiente de revisión de los procesos de riesgo de crédito, que incluya **auditorías internas** periódicas, cuyos resultados deben ser comunicados directamente al Directorio o a la Alta Gerencia -en la medida que no esté involucrada en el proceso de otorgamiento-.

# Y sin mencionarlo explícitamente ...

- Está replicado el



Adaptado de ECIA / FERMA Guía sobre el 8º EU Directiva de la Ley de Compañías, artículo 41

## ¿Qué tareas puede realizar la Auditoría Interna?

- Actividades de Consultoría (en cualquier etapa de implantación del proceso de gestión de riesgos).
- Actividades de Aseguramiento (cuando el proceso de gestión de riesgos se encuentre implementado total o parcialmente) .



# FORTALECIMIENTO DEL AMBIENTE DE CONTROL INTERNO Y GOBIERNO



Auditoría Interna

Como dos caras de la misma moneda, las unidades de Auditoría Interna y Gestión Integral de Riesgos deberán complementarse trabajando :

**Con Integración y Sinergia**  
basado en el conocimiento compartido y el desarrollo de coepetencias, resguardando independencia,  
**para agregar Valor.**



Gestión Integral de Riesgos

- Clasificación de Procesos.
- Autoevaluación Integral de Riesgos.
- Informe de Vulnerabilidades.
- Suficiencia de Capital.
- Planes de Mitigación.

- Observaciones de auditoría basada en Riesgos.
- Evaluación de la madurez de los controles implementados.
- Identificación de riesgos no evaluados.
- Observancia del involucramiento de las unidades de negocio (1º Línea de Defensa).
- Evaluación del desarrollo/implementación de los planes de mitigación.
- Participación en la validación de Modelos.

**Muchas Gracias**



[MaríaCavalieri@bna.com.ar](mailto:MaríaCavalieri@bna.com.ar)



[Crossi@bna.com.ar](mailto:Crossi@bna.com.ar)