

# **SINERGIA CON INDEPENDENCIA**

**Desde la Experiencia ...**

# Temática



- Otra Mirada.
- Nuestra Historia.
- Convergencia, Sinergia e Independencia.
- El desafío de gerenciar el riesgo.
- Procesos Equivalentes.
- Converger, más que un proyecto.
- Secuencia del Proceso.
- Nuevos desafíos.
- Claves del Éxito.
- Principales Logros.



- Mirada diferente de la Auditoría Interna
  - Unidad que aporta al Negocio.
  - Proactiva.
  - Independiente.
  - Experta.
  - Metodológica.
  - Socio estratégico.
  - Herramienta valiosa para la Dirección.
  - Líder en mejora de procesos de control.

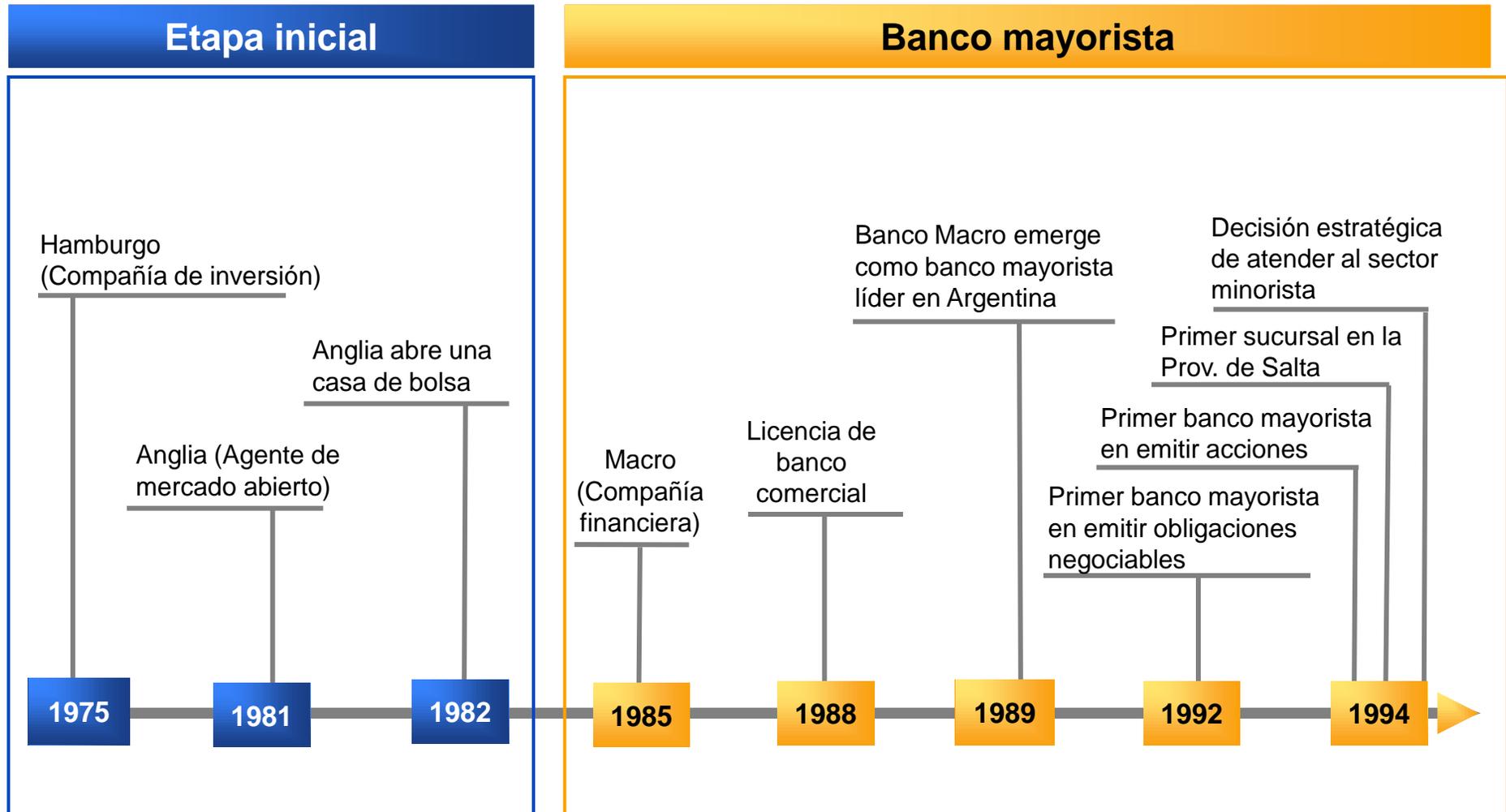
**Auditoría Interna lidera el cambio en convergencia**

***Esta es nuestra historia ...***

# Nuestra Historia de Crecimiento



30 años de experiencia en el Sector Financiero argentino

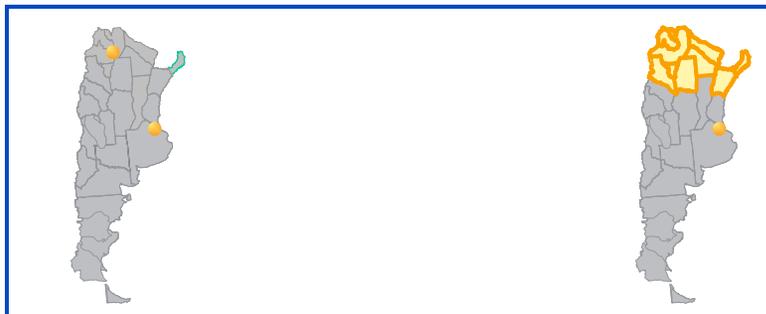
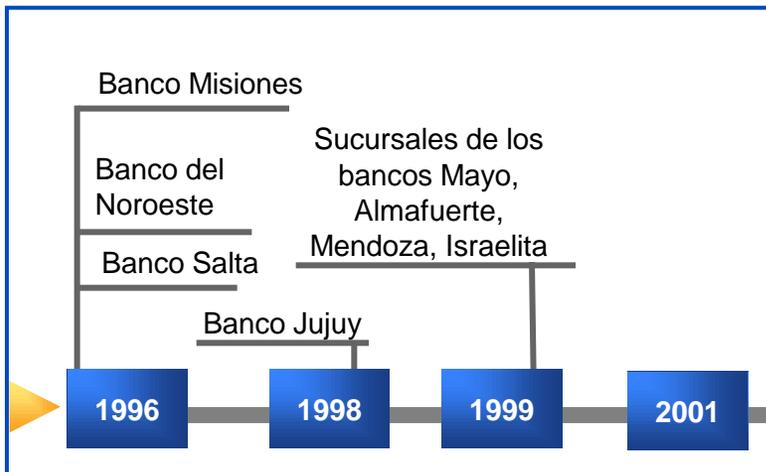


# Una Historia de Crecimiento

30 años de experiencia en el Sector Financiero argentino.



## Banco regional



### Sucursales

2

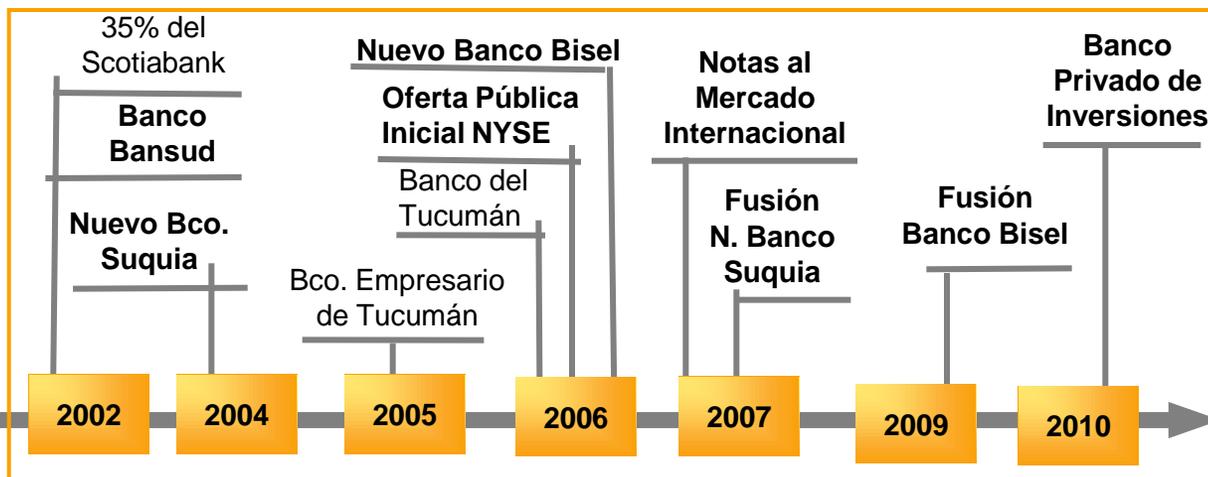
73

### Activos (\$ Millones)

1.184<sup>2</sup>

1.375<sup>2</sup>

## Banco nacional



150

256

254

433

427<sup>1</sup>

416

408<sup>1</sup>

400<sup>1</sup>

5.025

8.798

9.488

14.505

19.781<sup>1</sup>

22.425

26.459

32.166<sup>1</sup>

# Principales fortalezas del Banco



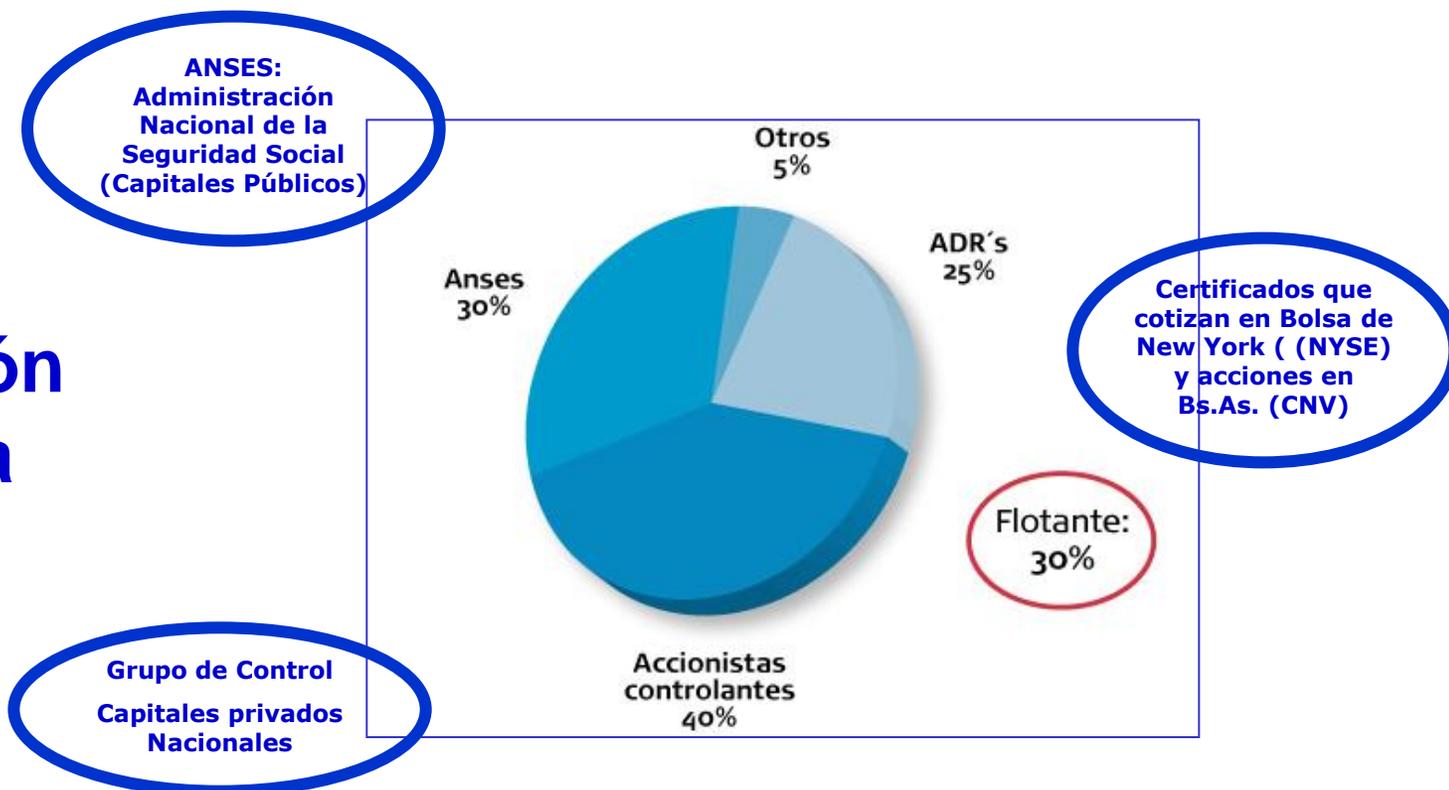
- “Banco Universal” con amplia gama de clientes y productos.
- Extensión y cobertura geográfica con una vasta red.
- Oferta que cubre necesidades financieras y transaccionales.
- Agente Financiero en cuatro provincias.
- Fuerte presencia en las regiones productivas de la Nación.
- Compromiso con el país, respetando las culturas regionales.
- Estructura organizativa flexible y eficiente.
- Respuesta ágil a cambios del entorno, sin perder el equilibrio.
- Foco del control en la prevención, sin coartar el dinamismo.
- Trabajo en equipo con responsabilidad, ejecutividad, lealtad, honestidad, compromiso, resultados y buena comunicación.



# Datos Relevantes

- Resultado Neto a Diciembre/2010 U\$S 252 MM.
- Alta solvencia con un exceso de U\$S 652 MM de capital;
- Sostenido rendimiento en últimos 8 años sobre Patrimonio neto promedio;
- Sólido Ratio de Cartera Irregular respecto de la total;
- Amplia cobertura de Activos Líquidos sobre depósitos;

## Composición accionaria (Marzo 2011)

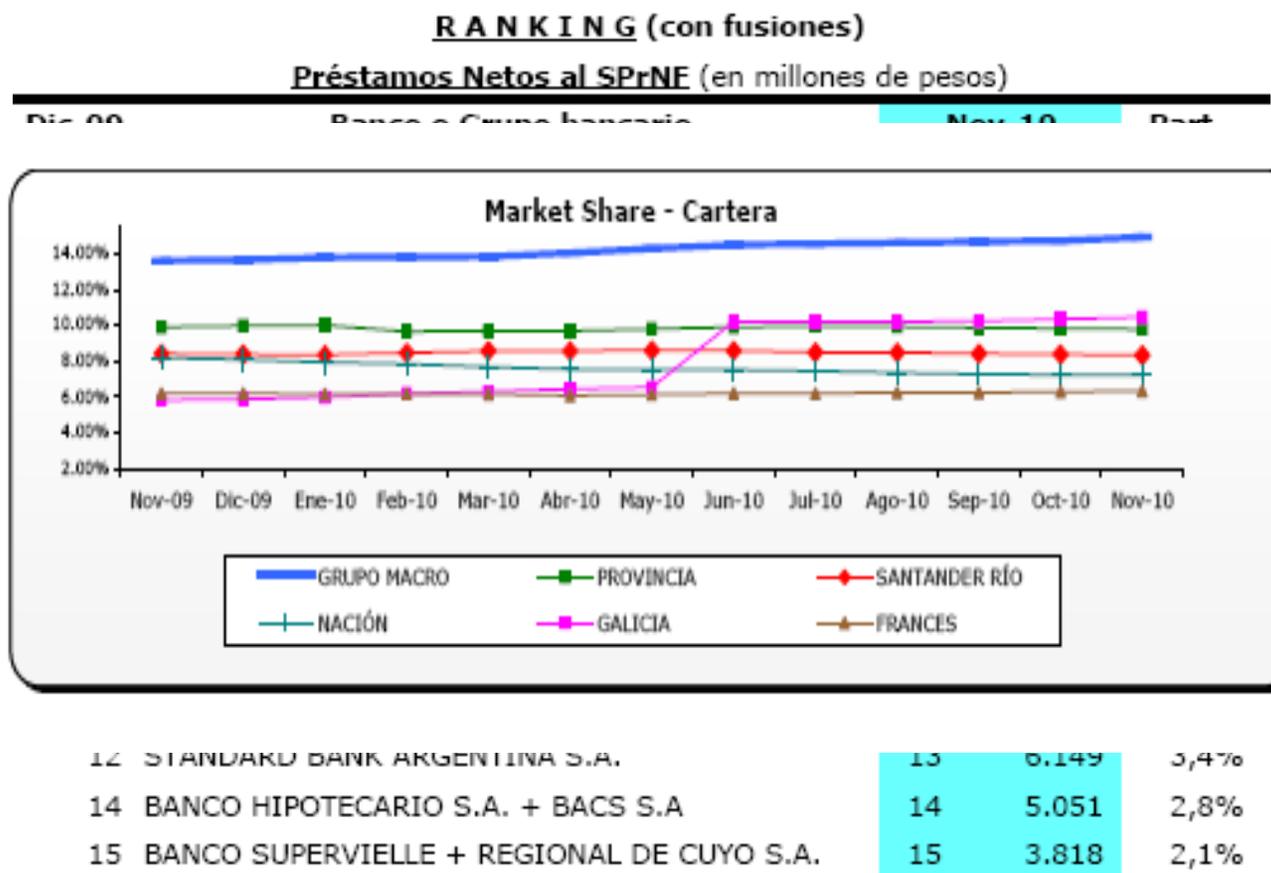


# Datos Relevantes (Cont.)



## PRÉSTAMOS

- La cartera orientada al Sector Privado del Grupo Macro representa el 8% del mercado, siendo la 4ta. Institución en el ranking de entidades.
- Dentro de esta cartera lidera en Préstamos Personales, donde el Banco supo separarse del resto de sus competidores acercándose al 15% de participación de mercado



# Datos Relevantes (Cont.)



## Depósitos Totales (en millones de pesos)

Dic-09	Banco o Grupo bancario	Nov-10	Part.
1	BANCO DE LA NACION ARGENTINA	105.423	29,0%
2	BANCO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES	32.115	8,8%
3	BANCO SANTANDER RIO S.A.	24.681	6,8%
5	BANCO MACRO + BANCO DEL TUCUMÁN + BPI	22.567	6,2%
4	BBVA BANCO FRANCES S.A.	21.546	5,9%
6	BANCO DE GALICIA + CIA. FCIERA. ARG. S.A.	21.090	5,8%
7	HSBC BANK ARGENTINA S.A.	15.203	4,2%
8	BANCO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES	14.456	4,0%
9	BANCO CREDICOOP COOPERATIVO LIMITADO	13.420	3,7%
11	NBSF + STA. CRUZ + S. JUAN + NBERSA	13.192	3,6%
12	STANDARD BANK ARGENTINA S.A.	9.868	2,7%
13	BANCO PATAGONIA S.A.	9.546	2,6%
10	CITIBANK N.A.	9.206	2,5%
14	BANCO DE LA PROVINCIA DE CORDOBA S.A.	7.724	2,1%
15	BANCO SUPERVIELLE + REGIONAL DE CUYO S.A.	5.358	1,5%

## DEPÓSITOS

- La cartera también se ubica en el 4to. Lugar del sistema financiero.

## PATRIMONIO

- Macro es el Banco Privado de mayor patrimonio, cotizando el 30% de su capital en las bolsas de Comercio de Buenos Aires y Nueva York.
- La oferta pública de su capital implica un cuidado extremo sobre el cumplimiento de normas nacionales e internacionales de transparencia y control.

Entidad	PN
1 BANCO DE LA NACION ARGENTINA	11,091,258
<b>2 BANCO MACRO S.A.</b>	<b>4,071,898</b>
3 BANCO SANTANDER RIO S.A.	3,651,395
4 BBVA BANCO FRANCES S.A.	3,603,617
5 BANCO HIPOTECARIO S.A.	2,967,646
6 HSBC BANK ARGENTINA S.A.	2,552,437
7 BANCO DE GALICIA Y BUENOS AIRES S.A.	2,494,907
8 CITIBANK N.A.	2,320,577
9 BANCO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES	2,178,061
10 BANCO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES	2,136,575
11 BANCO PATAGONIA S.A.	2,044,515
12 BANCO DE INVERSION Y COMERCIO EXTERIOR S.A.	1,331,800
13 BANCO DE SAN JUAN S.A.	1,244,431
14 BANCO CREDICOOP COOPERATIVO LIMITADO	1,214,686
15 NUEVO BANCO DE SANTA FE SOCIEDAD ANONIMA	1,120,587



## ¿Qué significa Convergencia?

- Acción y efecto de dirigir algo hacia un mismo punto.
- Integrar en uno, equipos, opiniones e ideas sobre un contenido.

## ¿Qué es la Sinergia?

- Trabajar en conjunto mediante el uso de alianzas estratégicas.
- Concurrencia de energías o fuerzas.
- Estrategia que permite estructurar equipos de alto rendimiento.

## ¿Qué implica Independencia?

- Norma básica y esencial para el ejercicio de nuestra profesión.



## *Implica:*

- Responsable de AI con dependencia jerárquica, que le permita emitir opiniones imparciales y equilibradas.
- Función que permite estar libre de injerencias al momento de determinar el alcance, durante la ejecución y al comunicar sus resultados.
- Distinguir las tareas de consultoría, admitiendo que los auditores internos puedan proveer tales servicios ...

**Convergencia + Sinergia  
un camino a recorrer  
con Independencia**



# Procesos equivalentes



Auditoría Interna	SaOx	GRO
Conocimiento del Negocio Identificación Procesos y Áreas	Scope de Información Financiera Identificación de Procesos y sus Dueños	Conocimiento del Negocio Identificación de Procesos y responsable de gestión de riesgos
Prueba diseño y relevamiento Identificación de riesgos <b>(Entorno, Entidad, Procesos)</b> Clasificación de Riesgos (AMB) Matriz de Riesgos	Relevamientos Identificación de riesgos y <b>(ECL, Procesos)</b> Clasificación de riesgos (ABC) Métricas de riesgos y controles	Evaluar e Identificar riesgos <b>(Entorno, Entidad, Procesos)</b> Identificación y Clasificación de eventos (ABC) Matriz de Riesgos
Planificación Anual de AI	Planificación del Proyecto.	Planificación Anual de RO
Pruebas de cumplimiento	Testeo y auto testeo	Medición Riesgo Residual
Metodología de revisión y generación de muestras	Metodología de revisión y generación de muestras	Metodología de revisión - Auto evaluaciones
Informes de Observaciones	Certificaciones con Incidencias	Reporta Eventos e Incidentes
Seguimiento de Observaciones	Seguimiento de Incidencias	Mejoras de Procesos

**El Proyecto Convergencia** nace como una necesidad para encolumnar los esfuerzos de la Organización en un mismo sentido



- Capitalizar inversión, esfuerzos y beneficios de certificar SaOx.
- Establecer una metodología que reduzca las actividades redundantes y elimine tareas que afecten el proceso / unidades de negocio.
- Aunar esfuerzos para que cada jugador aporte su óptica a fin de establecer un enfoque común tendiente a la eficacia de los controles.
- Coordinar actividades en las unidades de control corporativas.
- Aplicar mejores prácticas y detectar oportunidades que den eficiencia a los Procesos de Negocio.
- Dar mayor cobertura de riesgos y evaluación de controles.
- Obtener información consolidada para la toma de decisión.

**Lograr que la organización cumpla sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado que le permita evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección.**



## Dueños de Procesos

- ✓ Diseñan los Procesos
- ✓ Realizan Narrativos / Relevamientos
- ✓ Auto Evaluaciones / Testeos
- ✓ Mejora de Procesos

Procesos de  
Negocio y IT

## Cumplimiento (RO, SaOx, IT, ...)

- ✓ Análisis del Flujo
- ✓ Detección Riesgos y Eventos no cubiertos
- ✓ Evaluaciones / Testeos
- ✓ Proponen Mejoras

Enfoque Común en procesos críticos y eficiencia en gestión de Riesgos y Controles

Coordinación

Compromiso

Planificación

Comunicación

**Alinear Función, Misión y Objetivos de AI**



## Objetivos

- Implementar una metodología que permitirá mayor convergencia operativa entre las distintas Áreas de la Organización.
- Liderar en sinergia con Riesgo Operacional y Auditoría interna en la implementación de una herramienta para efficientizar el proceso.

## Funcionalidades de la Herramienta

- Administración de riesgos y controles de los Procesos (Negocios y IT).
- Gestionar los riesgos de manera integral y homogénea.
- Genera reportes para monitorear el funcionamiento y analizar aquellos desvíos que se encuentren por encima de los niveles esperados.
- Integra los resultados de las evaluaciones realizadas por todos los participantes en las actividades de control (RO, SaOx, AI)
- Interactuar con Referentes en identificación, evaluación, monitoreo y mitigación de riesgos.

# Convergencia *Hacia donde vamos.....* *¿Cómo trabajamos?*

## Narrativo Sox

Concepto	Código	Descripción
Entidad	01	Banco Macro
Proceso	01	Beneficios al Personal
Subproceso	01	Beneficios

**Objetivos del subproceso**

1. Generar de RRHH
2. Análisis de relaciones con el personal
3. Coordinador de relaciones con el personal regional

**Objeto de Administración:**

1. Sector Contable
2. Sector Pagos

**El personal con el que se realiza adecuadamente control en forma normal o excepcionalmente por los que subsisten o bien roles, responsabilidades actividades de control.**

**Existen procedimientos escritos que establecen claramente roles, responsabilidades y actividades de control, así como el cumplimiento, administración y control de las actividades de capacitación.**

**Los controles considerados son los siguientes:**

1. Seguimiento de entrega según fechas de nacimiento
2. Kilo Escuelas (Se entrega en Marzo)

## Matriz de Riesgo Operacional

Ent.	Entidad	Entidad de Proceso	Entidad de Subproceso	Entidad de Objeto	Entidad de Rol	Entidad de Responsabilidad	Entidad de Control	Entidad de Riesgo	Entidad de Impacto	Entidad de Efecto	Entidad de Control	Entidad de Riesgo	Entidad de Impacto	Entidad de Efecto	Entidad de Control	Entidad de Riesgo	Entidad de Impacto	Entidad de Efecto
01	01	01	01	01	01	01	01	01	01	01	01	01	01	01	01	01	01	01

## Certificaciones Cierre Ejercicio

Grupo Macro  
Proyecto SOX - Ejercicio 2009

**Certificación de responsable de Área - Sin salvedades**

Concepto	Código	Descripción
Entidad	01	Banco Macro S.A.
Proceso	01	Administración
Subproceso	01	Administración
Responsable del Área	Daniel Valdivia (Co-responsable: Eduardo Govejón)	
Objeto	Gestión de Contratos e Impuestos	
Fecha	10 de enero de 2010	

El responsable de responsabilidad del Área y teniendo en cuenta: (a) las actividades del Grupo y (b) el cumplimiento del Área y de los Procesos, Subprocesos y Roles relacionados y (c) las evidencias obtenidas en el proceso de recorrido y pruebas de los procesos, según lo definido en la estrategia del Grupo, certifico que:

1. Se ha realizado la certificación de los responsables de todos los Procesos existentes en este Área según se detalla a continuación:
  - BOLAQUIA
2. La documentación de los Procesos refleja las tareas que se ejecutan durante el desarrollo de los mismos.

No existen en el Área, Proceso, Subproceso ni riesgos relevantes adicionales a los identificados en la documentación.

Las actividades de control documentadas concuerdan con las siguientes afirmaciones:

- Existen en los sistemas en que se encuentran detalladas en la documentación y actualización observadas al 31 de diciembre de 2009, haciendo funcionamiento durante un período de tiempo suficiente para poder evaluar su efectividad.
- Son efectivos en cuanto a su diseño y funcionamiento para mitigar los riesgos identificados en la documentación, incluyendo el riesgo de fraude.
- Son suficientes para mitigar la totalidad de riesgos relevantes del Área.
- Aseguran una adecuada segregación de funciones.

De corresponder, me ha tomado conocimiento de las incidencias de diseño y funcionamiento que me fueron informadas, haciendo implementado las acciones de resolución acordadas en forma oportuna.

\_\_\_\_\_

FECHA

e-ACM.rsk

Políticas y Controles Sox

## Base de Incidencias

Com.	Descripción	De.	Clasificación	De.	Clasificación	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de fin	Estado	De.	Clasificación	De.	Clasificación	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de fin	Estado
01	01	01	01	01	01	01	01	01	01	01	01	01	01	01	01	01	01

# Mapa de Riesgos y Controles



## Herramienta para administración y gestión.

### Funcionalidades

Generación de una base de riesgos.

Asociación a procesos y productos.

Relación con controles mitigantes.

Estimación de impacto y ocurrencia.

Incorporación de planes de mitigación.

Generación de indicadores.

Relación con Normas y Políticas.

Administración Testeos y Auto-testeos.

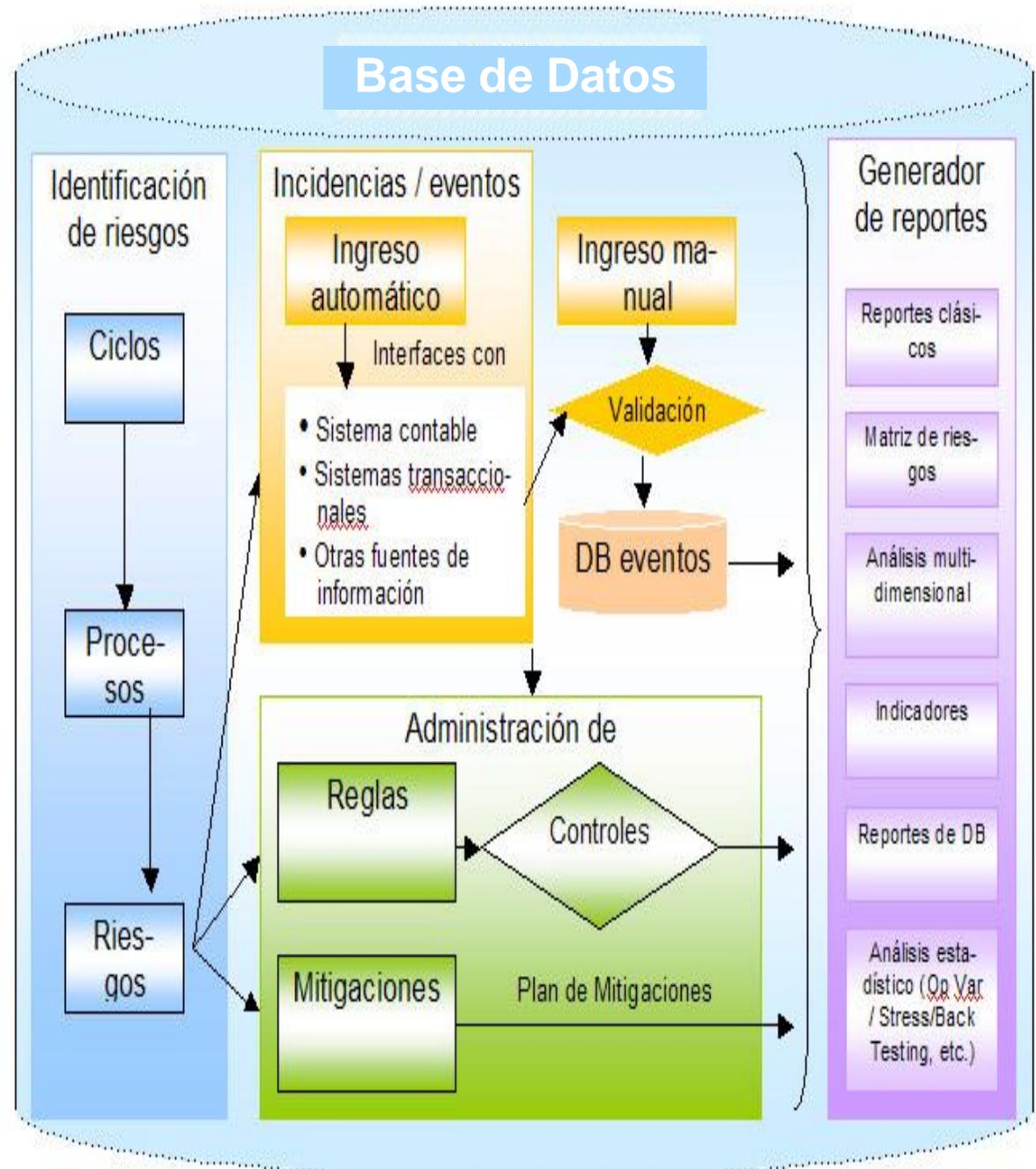
Obtención de Reportes de Gestión.

Obtención de Reportes de Incidencias.

Planes de Acción y Seguimiento.

Emisión de Certificaciones.

Estandarización de Narrativos.



# Circuito Convergencia y Sinergia



# Secuencia del Proceso Convergencia



**Auditoría Interna**

**Áreas de Cumplimiento**

**Riesgo Operacional**

## Planeamiento

- ❖ Planeamiento Anual de AI y RO
- ❖ Matriz de Riesgos y Controles
- Estrategia de certificación SaOx
- ❖ Plan de Auto-testeo (controles a validar)

**Enero - Febrero**

## Ejecución

- ❖ Relevamientos identificación de cambios (Procesos, Riesgos y Controles)
- ❖ Actualización de Narrativos y Auto-evaluaciones
- ❖ Revisiones (Testeos / Auto-testeos; Controles convergentes)
- ❖ Actualización (cambios y resultados)

**Marzo-Diciembre**

## Cierre / Reporte

- ❖ Informes de Cierre de Ciclo con hallazgos relevantes
- ❖ Informes de Alta Gerencia
- ❖ Certificaciones de Dueños de Proceso
- ❖ Comité de AI

**Diciembre - Febrero**

**Esquema de Seguimiento y monitoreo de debilidades**

# Pautas de Convivencia



Responsable	Tarea	Comparte
<b>Directorio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política y definición del nivel de riesgos.</li> <li>• Aprobación del modelo de Gestión de Riesgos.</li> <li>• Arbitra ante conflictos.</li> <li>• Asignación de Recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plan de Negocios.</li> <li>✓ Políticas.</li> <li>✓ Minutas de Comités.</li> </ul>
<b>Dueños de Procesos (Personal Enlace)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseña productos y circuitos acordes al riesgo.</li> <li>• Ejecuta auto evaluaciones y testeos.</li> <li>• Evaluación continua del modelo de gestión.</li> <li>• Administrar diferentes interlocutores.</li> <li>• Realizar requerimientos y pruebas de sistemas</li> <li>• Definir los eventos a monitorear.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Relevamientos y Narrativos.</li> <li>✓ Documentación de respaldo.</li> <li>✓ Planes de acción.</li> <li>✓ Proyectos a corto y mediano plazo.</li> <li>✓ Planificaciones.</li> <li>✓ Reporta eventos e incidencias.</li> </ul>
<b>Áreas Soporte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colabora en la implementación</li> <li>• Analizar impacto y factibilidad.</li> <li>• Normalizar los procesos.</li> <li>• Capacitar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plan Actividades (OyM – Sistemas)</li> <li>✓ Organigrama, misiones y funciones</li> <li>✓ Normas y Procedimientos.</li> <li>✓ Herramientas de Capacitación.</li> </ul>
<b>Auditoría Interna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aseguramiento y Validación.</li> <li>• Evaluación del modelo de gestión de riesgos.</li> <li>• Seguimiento de planes de acción y proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pruebas de Diseño.</li> <li>✓ Matriz de Riesgos y Controles.</li> <li>✓ Observaciones en seguimiento.</li> <li>✓ Muestras para auto testeos.</li> </ul>



## ➤ Actualizar

- ❖ Base de Responsables de Atención de la auditoría.
- ❖ Narrativos identificando controles sobre Proveedores Externos.
- ❖ Nómina de Proveedores Externos y de Servicios Compartidos.
- ❖ Detalle de Informes de Monitoreo y Gestión.

## ➤ Implementar

- ❖ Convergencia con otras Áreas soporte.
- ❖ Misiones y Funciones de los Referentes.
- ❖ Controles y Monitoreos sobre Subsidiarias (Supervisión Consolidada).

## ➤ Gestionar

- ❖ Planes de acción acordados para regularizar incidencias y observaciones.
- ❖ Estrategias para adoptar oportunidades de mejoras.
- ❖ Auto – testeos.
- ❖ Requerimientos de áreas de control.



# Proceso de Auditoria

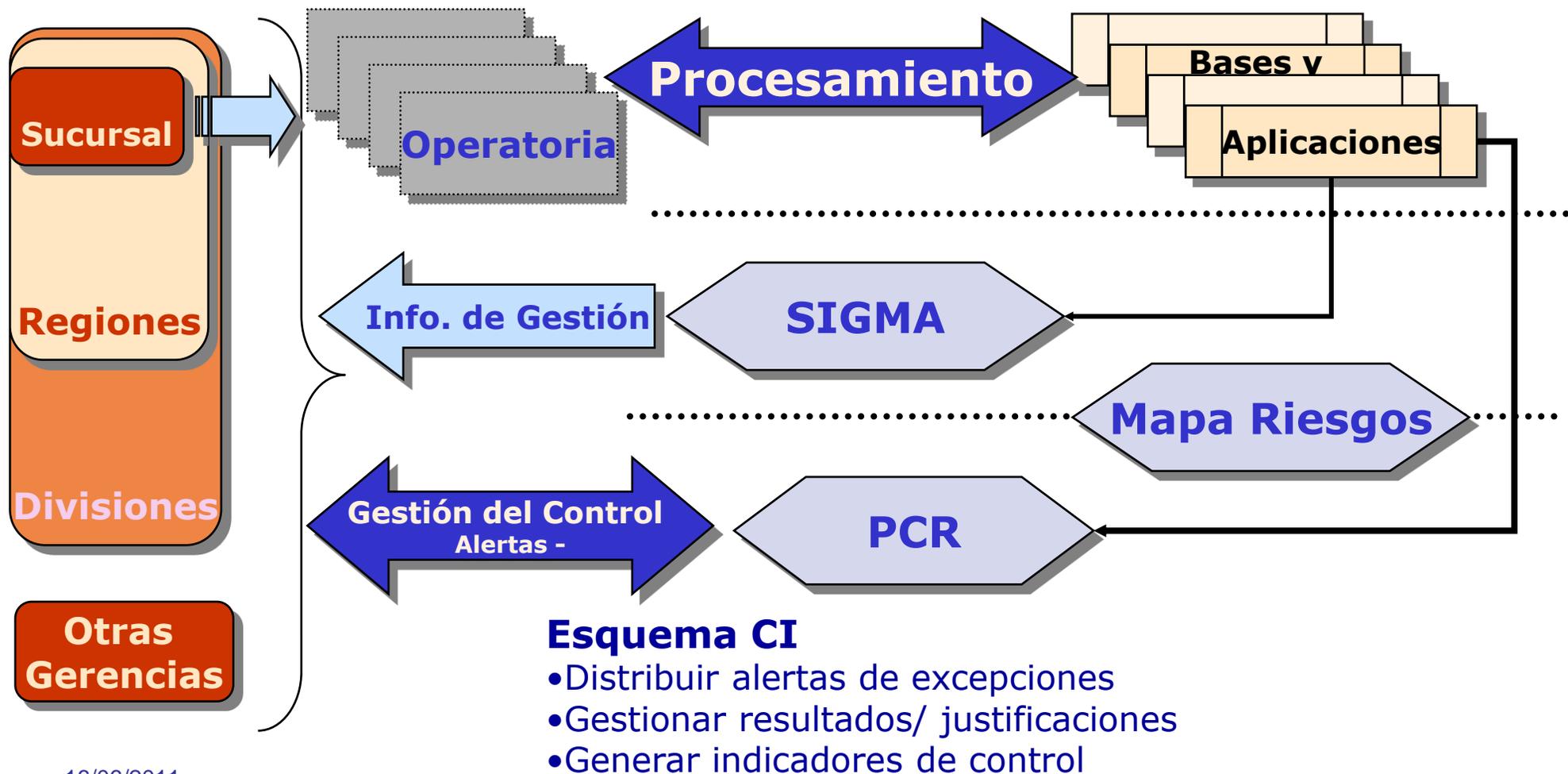


**Participación del dueño de proceso**

# Principales Desafíos 2011



- Aportar autogestión bajo esquemas de auto-testeo y auto-evaluación.
- Mejorar el modelo de Control Interno, bajo metodologías uniformes.
- Implementar herramientas que garanticen monitoreos centralizados oportunos.
- Optimizar la gestión de riesgo de las áreas y el proceso de auditoría.





- Apoyo de la Dirección y Alta Gerencia
- Participación Activa de los diferentes actores
- Coordinación y trabajo interdisciplinario
- Flexibilidad del modelo
- Foco objetivo con soluciones alcanzables
- Implementación en etapas para evaluar avance
- Punto común: E<sup>3</sup> (Eficacia, Eficiencia y Efectividad)

**Es un proceso de largo plazo donde lo Cultural tiene un peso específico, requiere identificar procesos burocráticos y que toda la Organización avance y dirija sus esfuerzos hacia un mismo punto:**

# No olvidemos ...



**Modificar una cultura de Gestión de Riesgos tiene impacto en acciones diarias, lo cual puede generar diferentes actitudes.....**



**-¿Cómo anda Inodoro?**

**- Mal....pero acostumbrao**

**Con la verdá no ofendo ni temo.**

**Con la mentira zafo y sobrevivo,  
Mendieta.**

**Errar es humano....pero echarle la culpa  
a otro, es más humano todavía.**



# Premisas para su implementación



- **Separar funciones de Gestión de Riesgos, de las comerciales.**
  - Visualizar un área de riesgos integrada, aglutinando las diversas funciones de control y monitoreo.
- **Firme decisión de cambio CULTURAL que conlleva este enfoque.**
  - Administración de Riesgos integrada a todos los procesos y a la toma de decisiones.
- **Implementar metodologías de evaluación de riesgos.**
  - Cualitativas: Identificando los procesos críticos, riesgos inherentes y categorizarlos.
  - Cuantitativas: Toma de decisiones de aceptar, reducir, transferir y mitigar.
- **Diseñar planes de capacitación**
  - A todos los niveles de la Organización, con diferentes niveles de penetración.
- **Adoptar herramientas tecnológicas**
  - Acordes al modelo de gestión de riesgos
- **Generar de un modelo de información de gestión.**
  - Monitorear la evolución de los riesgos, efectividad de los controles.
  - Análisis de tendencias de indicadores de performance,
  - Análisis de sensibilidad, alertas, acciones a considerar.
- **Lograr sinergia en proceso de certificación SaOx / GIR.**
  - Optimizar esfuerzos, reducir el impacto y lograr un único proceso de administración de riesgos.



- Ahorro de U\$S. 2 MM en el 2do año de certificación.
- Detección de controles ineficientes: 20 %
- Disminución de controles redundantes: 15 %
- Ahorro de recursos y optimización de tiempos: 30 %
- Mayor foco en la mitigación de riesgos relevantes.
- Especialización integradora del negocio.
- Mecanismos preventivos de detección de debilidades.
- Herramienta que permite obtener Información de Gestión.

**Difundir la Gestión Integral de Riesgos aportando Metodología en un marco de Calidad y Convergencia que promueve la sinergia, pero sin perder Independencia**



Definiría a la Auditoría como una Obra Teatral  
“El Fantasma de la ópera”.

Cuando se la nombra, el título sugiere  
algo más terrorífico que gratificante ...

Sin embargo, vio más allá y decidió que, desde su lugar, podía aportar y ser útil,  
colaborando en la sinergia de la organización, con independencia ...

Hoy escucharla, es música para nuestros oídos ...





***Muchas Gracias !!!***

***Carmen Estévez***  
***carmenestevéz@macro.com.ar***